

Masterarbeit

Sustainable Business Plan – Start-ups und Nachhaltigkeit

**Ansätze zur Erweiterung der Struktur und des
Erarbeitungsprozesses von Businessplänen zur Integration
von Nachhaltigkeitsaspekten unter Berücksichtigung eines
gesamtprozessualen Gründungskontextes**

vorgelegt von

Kamil Frontczak

Gutachter:

Prof. Dr. Klaus Fichter

Dr. Ralf Weiß

Oldenburg, 03. März 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Der Businessplan als wichtiges Gründungsinstrument innovativer Start-ups	3
2.1	Der Businessplan und seine Funktionen	3
2.1.1	Externe Funktionen eines Businessplans	4
2.1.2	Interne Funktionen eines Businessplans.....	5
2.2	Die Erstellung eines Businessplans	7
2.3	Der Gründungsprozess.....	10
2.4	Unterstützungsakteure und -leistungen im Gründungsprozess.....	13
2.5	Der Innovationsprozess und die Rolle des Entrepreneurs.....	17
2.5.1	Der Innovationsbegriff	17
2.5.2	Unternehmerische Funktionen im Innovationsprozess	19
2.5.3	Charakteristika eines Entrepreneurs.....	20
2.5.4	Das Promotorenmodell	21
2.6	Ein kritischer Blick auf die Businessplan-Erstellung.....	22
2.7	Zentrale Erkenntnisse für die weitere Arbeit.....	25
3	Unternehmensgründungen und Nachhaltigkeit	26
3.1	Die „Green Economy“ und Nachhaltigkeitsinnovationen als zentrale Transformationsstrategie.....	26
3.2	Die Rolle von Start-ups und etablierten Unternehmen in der Theorie und Praxis.....	30
3.3	Differenzierung von Unternehmensgründungen nach dem Grad ihrer Nachhaltigkeitsorientierung.....	33
3.4	Zentrale Erkenntnisse für die weitere Arbeit.....	40
4	Möglichkeiten zur Förderung der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Erstellung von Businessplänen	40
4.1	Zentrale Einflussfaktoren des Einsatzes und Entwicklungsprozesses von Businessplänen.....	41
4.1.1	Gründungsart nach Innovationsgrad, Technologieintensität und Finanzierungsbedarf.....	42
4.1.2	Gründungskontext nach dem Grad der organisationalen Einbettung.....	45
4.1.3	Gründertyp nach Nachhaltigkeitsorientierung	50
4.2	Empirische Ansatzpunkte zur Integration von Nachhaltigkeit in die Businessplanung und Businessplan-Erstellung.....	53
4.2.1	Der „Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg“	54

4.2.2	Das Online-Tool „Sustainable Business Planner“	58
4.2.3	Das Studienmodul „Eco-Venturing“ an der Universität Oldenburg	59
4.2.4	Die Sustainable Business Angels-Initiative	60
4.2.5	Das Umwelt-Technologische Gründerzentrum Augsburg (UTG)	61
4.3	Konzeptionelle Ansatzpunkte zur Integration von Nachhaltigkeit in die Businessplanung und Businessplan-Erstellung	63
4.3.1	Das Forschungsprojekt „start-up-to-sustain“	63
4.3.2	Die nationale Gründerinitiative „StartUp4Climate“	66
4.4	Zwischenfazit.....	68
5	Der Sustainable Business Plan und sein Erstellungsprozess	73
5.1	Kriterien und Struktur eines Sustainable Business Plan	73
5.2	Der Prozess der Erstellung eines Sustainable Business Plan	77
6	Experteninterviews zur Validierung des Prozessmodells für die Erstellung eines Sustainable Business Plan	82
6.1	Methode und Durchführung.....	82
6.2	Auswertungsmethode und Darstellung der Ergebnisse	83
6.3	Übertragung der Interview-Ergebnisse auf das Modell.....	86
7	Resümee	87
8	Quellenverzeichnis	90
9	Anhang	101

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Drei Phasen der Unternehmensgründung.....	10
Abb. 2: Lebens- und Gründungsphasen	13
Abb. 3: Innovationsprozess	19
Abb. 4: Vier-Stufen-Modell	29
Abb. 5: Typologisierung von Unternehmen nach Nachhaltigkeitsorientierung	35
Abb. 6: Typologisierung mit Blick auf die Integration von Nachhaltigkeit.....	38
Abb. 7: Planungsbedarf nach Faktorausprägung	45
Abb. 8: Gründungskontext nach Grad an organisationaler Einbettung.....	50
Abb. 9: Businessplan-Wettbewerbe und die Integration von Nachhaltigkeit	57
Abb. 10: Potentielle Unterstützungsakteure und -leistungen zur Förderung von Nachhaltigkeitsaspekten im Gründungsprozess	72
Abb. 11: Prozessmodell für die Erstellung eines SBP	79

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Funktionen eines Businessplans.....	7
Tab. 2: Mustergliederung eines Businessplans	9
Tab. 3: Unterstützungsakteure.....	15
Tab. 4: Unterstützungskategorien.....	16
Tab. 5: Pioniere bei Nachhaltigkeitsinnovationen	32
Tab. 6: Zentrale Einflussfaktoren des Einsatzes und Entwicklungsprozesses von Businessplänen.....	53
Tab. 7: Ökologische, soziale und betriebs-ökonomische Leitziele als Rahmen für einen SBP.....	74
Tab. 8 Systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Struktur eines Businessplans.....	77

Abkürzungsverzeichnis

ADT	Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMVIT	Österreichisches Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BPW	Businessplan-Wettbewerb(e)
BPW-BB	Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
CEP	Clean Energy Prize
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EMAS	Eco-Management and Audit-Scheme
ESF	Europäischer Sozialfonds
EXIST	Existenzgründungen aus der Wirtschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
GIZ	Gründungs- und Innovationszentrum der Universität Oldenburg
HWK	Handwerkskammer(n)
IHK	Industrie- und Handelskammer(n)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
o.J.	Ohne Jahr
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
SBA	Sustainable Business Angels
SBP	Sustainable Business Plan
SB-Planner	Sustainable Business Planner
TGZ	Technologie- und Gründerzentrum/-zentren
UNEP	United Nations Environment Programme
UTG	Umwelt-Technologisches Gründerzentrum Augsburg
WCED	World Commission on Environment and Development
WWF	World Wide Fund For Nature
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

1 Einleitung

Ausgangssituation

Seitdem das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung Ende der 1980er und zu Beginn der 90er Jahre in das öffentliche Bewusstsein gebracht wurde, rückten in den vergangenen Jahrzehnten neben rein wirtschaftlichen Faktoren verstärkt umweltrelevante und in einem geringeren Umfang sozialrelevante Aspekte in den Vordergrund wirtschaftlichen Handelns. Ursache für ein Umdenken sind ökologische Problemstellungen wie der Klimawandel, die Bedrohung von Ökosystemen und der Artenvielfalt sowie die sich intensivierende Ressourcenverknappung, aber auch soziale Missstände fordern die Politik, die Wirtschaftsakteure und die Gesellschaft insgesamt zum Handeln auf.

Eine Möglichkeit, von den Strukturen inter- und intragenerativer Ungerechtigkeit abzukommen und eine Transformation zu einer „Green Economy“¹ in den nächsten Jahrzehnten zu schaffen, kann im unternehmerischen Handeln gesehen werden. Unternehmer stellen zentrale Motoren des Strukturwandels dar und sind in der Lage, Lösungen für aktuelle Problemstellungen zu generieren. Insbesondere neue Unternehmen gelten als innovativ und sind in der Lage, durch neue Lösungen Transformationsprozesse einzuleiten.

In den vergangenen Jahren hat die Nachhaltigkeitsthematik mit unterschiedlichem Themenfokus (Ökologie, Soziales oder beides) Einzug in die Entrepreneurship-Literatur erhalten. Dabei konzentriert sich die wissenschaftliche Diskussion im Wesentlichen auf eine Art des Wirtschaftens, die von negativen Folgen für die Umwelt und die Gesellschaft weitgehend losgelöst ist. Es findet sich jedoch nur sehr wenig darüber, wie es gelingen kann, Nachhaltigkeitsaspekte in den Gründungsprozess zu integrieren, um mehr Gründungen mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag zu mobilisieren.

Die Politik, welche die hohe Innovationskraft neugegründeter Unternehmen und ihre Bedeutung für die Volkswirtschaft erkannt hat und sich darum bemüht, die (innovative) Gründungsaktivität im Land zu erhöhen, verkennt das Potenzial, welches sich durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Gründungsprozess für eine nachhaltigere Wirtschaftsweise ergibt. Folglich greifen die gründungsunterstützenden Maßnahmen das Thema Nachhaltigkeit bislang nur sehr vereinzelt auf, so dass bisher die Chance verpasst wurde, die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Gründungsprozess und damit sehr früh in die Entwicklung von Unternehmen zu fördern.

¹ Der Abschnitt 3.1 befasst sich näher mit dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung und dem wirtschaftspolitischen Konzept einer „Green Economy“.

Zielsetzung

Ausgehend von der Fragestellung, wie es gelingen kann, das Potenzial von Unternehmensgründungen für ein nachhaltigeres Wirtschaften zu erschließen, geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, wie es umsetzbar ist, Nachhaltigkeitsaspekte systematisch in die Unternehmenspolitik von Unternehmensgründungen zu integrieren und Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil des Gründungsgeschehens zu machen. Als Grundlage für die Beantwortung dieser Frage dient der Arbeit das Konzept des Businessplans, das heute vielen Gründern als Instrument der Gründungsplanung und für die Erarbeitung eines erfolgsversprechenden Geschäftskonzepts dient. In einer Erweiterung der Struktur und des Erarbeitungsprozesses von Businessplänen vermutet die Arbeit das Potenzial, um zukünftig systematisch die Erarbeitung nachhaltigkeitsintegrierender Geschäftskonzepte im Gründungsprozess zu fördern. Das primäre Ziel der Arbeit liegt darin, aufzuzeigen, wie der Erarbeitungsprozess von Businessplänen erweitert werden kann, damit Nachhaltigkeitsaspekte in der Businessplan-Erstellung einbezogen werden. Zu diesem Zweck soll ein Prozessmodell für die Erstellung eines „Sustainable Business Plan“ entwickelt werden. Dieses soll Aufschluss darüber geben, wie sich die Erstellung eines Sustainable Business Plan während des Gründungsprozesses gestalten kann bzw. sollte. In diesem Zusammenhang wird zu klären sein, was einen Sustainable Business Plan auszeichnet, so dass die Beantwortung der Fragen, welche inhaltlichen Anforderungen an einen Sustainable Business Plan zu stellen sind und wie diese in die Struktur von Businessplänen integriert werden können, als ein Nebenziel der Arbeit dient.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit nähert sich dem Thema an, indem das Kapitel 2 den Businessplan in seiner heutigen Form vorstellt und diskutiert. Auch wird der Businessplan in diesem Kapitel in den Gründungsprozess eingeordnet sowie der Innovationsprozess und die Rolle des Unternehmers als zentraler Akteur innovativer Gründungen behandelt. Das Kapitel 3 geht anschließend auf die Nachhaltigkeitsthematik ein und betrachtet diese mit Blick auf neugegründete Unternehmen. In diesem Zusammenhang werden Unternehmensgründungen auch nach ihrer Nachhaltigkeitsorientierung differenziert. Die Kapitel 2 und 3 und die hieraus gewonnen Erkenntnisse bilden die Basis der Arbeit.

Das wesentliche Ziel von Kapitel 4 ist es, sowohl die Ansätze, die bereits heute vorzufinden sind, als auch weitere mögliche Ansätze zu identifizieren, um eine nachhaltigkeitsintegrierende Businessplanung bzw. Businessplan-Erstellung während des Gründungsprozesses zu fördern. Zuvor beschreibt das Kapitel noch einige zentrale

Einflussfaktoren, die den Einsatz und den Entwicklungsprozess von Businessplänen beeinflussen.

Während im Kapitel 4 die Einflussfaktoren des Entwicklungsprozesses von Businessplänen und die Möglichkeiten zur Förderung einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Businessplan-Erstellung noch unabhängig voneinander betrachtet werden, trifft das Kapitel 5 Aussagen über eine mögliche Gestaltung des Erstellungsprozesses eines nachhaltigkeits-integrierenden Businessplans in Abhängigkeit der Gründung selbst und der Gestaltung des Gründungsprozesses. Zuvor geht das Kapitel aber noch genauer darauf ein, was einen Sustainable Business Plan von einem „klassischen“ Businessplan unterscheidet und wie Nachhaltigkeitsaspekte inhaltlich in die Businessplan-Struktur integriert werden können. Das Kapitel 6 umfasst dann die Vorgehensweise, die Auswertung sowie die Erkenntnisse der Experteninterviews, in deren Rahmen das zuvor entwickelte Prozessmodell diskutiert wird. Im Kapitel 7 werden die wesentlichen Ergebnisse und Schlussfolgerungen in einem Resümee zusammenfassend dargelegt.

2 Der Businessplan als wichtiges Gründungsinstrument innovativer Start-ups

Der Businessplan hat sich in der jüngeren Vergangenheit als wichtiges Instrument der Gründungsplanung etabliert. Dieses Kapitel beschreibt den Businessplan, seine Funktionen und ordnet ihn in den Gründungsprozess ein. Auch wird Bezug zum Innovationsprozess genommen, der innovative Start-ups begleitet und in welchem insbesondere der Entrepreneur eine zentrale Rolle einnimmt. Da der Businessplan nicht unumstritten ist, wird er zum Ende des Kapitels auch kritisch beleuchtet, bevor abschließend die wesentlichen Erkenntnisse des Kapitels für die weitere Arbeit zusammengefasst werden.

2.1 Der Businessplan und seine Funktionen

Seit seiner Einführung in die US-amerikanische Venture Capital-Szene in den 1960er Jahren hat sich der Businessplan, auch Business Plan geschrieben und als Geschäfts- oder Unternehmensplan übersetzt, als festes Planungs- und Gestaltungsinstrument von unternehmerischen Vorhaben etabliert, wobei er sich erst in den 80er Jahren zu einem zentralen Planungsinstrument in den USA entwickelte. In den 90er Jahren setzte sich der Businessplan auch in Deutschland durch (vgl. Ripsas et al., 2008: 9).

Der Businessplan kann als umfassendes Ergebnisdokument einer detaillierten Planung von unternehmerischen Vorhaben verstanden werden (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 107). Zwar

kommt er sowohl bei neuen Unternehmen als auch bei bereits bestehenden Unternehmen zum Einsatz, doch konzentriert sich die vorliegende Arbeit ausschließlich auf die Businessplan-Erstellung im Zusammenhang mit originären Neugründungen.² Hier dient der Businessplan dazu, die Geschäftsidee als Ausgangspunkt der Gründungsbestrebungen systematisch auf „Herz und Nieren“ zu prüfen und zu einem integrierten Unternehmensgesamtconcept weiterzuentwickeln. Dabei hält er die Überlegungen der Gründer und Gründerinnen³ hinsichtlich aller wichtigen Teilaspekte einer Gründungsplanung, die zusammen ein konsistentes Bild ergeben sollten, schriftlich fest und beschreibt im Kern, wie die Gründer die Realisierung der Geschäftsidee am Markt vornehmen wollen. Der Businessplan gibt insbesondere Auskunft über das Leistungsangebot und dessen Nutzen für die Kunden, das Gründungsmanagement, die Marktsituation sowie über Liquiditäts-/Finanzierungsaspekte und Ertragsaussichten des Vorhabens (vgl. Klandt, 2006: 141f.).

2.1.1 Externe Funktionen eines Businessplans

Bei der Frage nach der zentralen Aufgabe des Businessplans wird meist auf seine externgerichtete Funktion verwiesen. So wird sein Nutzen als externes Kommunikations- und Werbeinstrument in den Vordergrund gestellt, indem er dazu verwendet werden kann, verschiedene externe Zielgruppen (z. B. Geschäftspartner) für die Unternehmung zu gewinnen (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 107f.). Insbesondere wird er in diesem Zusammenhang als entscheidendes Instrument für die Kapitalbeschaffung verstanden, um die Gründungsfinanzierung sicherzustellen. So wird die Kapitalbeschaffung in der wissenschaftlichen Diskussion häufig als Hauptargument für die Notwendigkeit der Erarbeitung eines Businessplans verwendet (vgl. Karlsson/Honig, 2009: 42). Potentielle externe Finanziere wie Banken, Venture Capital-Gesellschaften, Business Angels und Institutionen der öffentlichen Hand stellen somit entscheidende Adressaten des Businessplans dar, die von den Vorteilen eines finanziellen Engagements überzeugt werden sollen (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 107f.). Zwar gelingt es den Gründern häufig, einen Teil des benötigten Kapitals durch eigene Ersparnisse und die Unterstützung der Verwandtschaft und Freunde aufzubringen, doch reichen diese Mittel oftmals nicht aus, um das Gründungsvorhaben zu finanzieren. Je nach Gründungsart können bereits in einer frühen Phase hohe Ausgaben anfallen. Insbesondere gilt dies für technologieorientierte

² Neben der originären Neugründung von Unternehmen existieren zahlreiche weitere Varianten einer Unternehmensgründung. Hierzu zählen z. B. Ausgründungen etablierter Unternehmen, Gründungen durch Franchising, Übernahmen und Beteiligungen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich jedoch auf den Typus originärer Neugründungen, sofern nicht anders vom Autor angemerkt.

³ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden generell auf eine geschlechterspezifische Trennung verzichtet. Sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt, schließt es stets Personen des anderen Geschlechts mit ein.

Gründungen, die neue Technologien als Basis für neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen nutzen. Diese können aufgrund eines hohen Forschungs- und Entwicklungsbedarfs einen hohen Kapitaleinsatz erfordern, der das Gespräch mit externen Kapitalgebern unumgänglich macht (vgl. Pleschak/Ossenkopf, 2003: 147ff.).⁴

Die Vorlage eines Businessplans bei potentiellen Kapitalgebern hat sich vielerorts eingespielt und gehört insbesondere in Nordamerika schon länger zu den selbstverständlichen Erwartungen von potentiellen Kapitalgebern. Auch in Deutschland hat sich dieses Bild mit zunehmender Bedeutung von Gründerausbildung und Wagniskapital-Finanzierungen innovativer Start-ups in der Gründerlehre und Gründerpraxis verfestigt (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 107). So beruhen viele der Bücher rund um das Thema Unternehmensgründungsplanung darauf, dass Unternehmensgründungen bei der Kapitalbeschaffung auf einen Businessplan angewiesen sind (vgl. Poon, 1996; Wickham, 2001; Kuratko/Hodgetts, 2001; Steinle/Schumann, 2003; Benzel/Wolz, 2006; Fueglistaller et al., 2012). Sätze wie „Der Businessplan hat sich zu einem Standardinstrument entwickelt“ (Fueglistaller et al., 2012: 336) oder „Kein Geld ohne Businessplan“ (Benzel/Wolz, 2006: 7) sind die Regel. Dementsprechend verbreitet ist auch unter jungen Gründern die Annahme, dass der Businessplan eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung im Allgemeinen sowie für eine erfolgreiche Gründungsfinanzierung im Speziellen darstellt (vgl. Karlsson/Honig, 2009: 28). Karlsson und Honig (2009) verweisen darauf, dass viele Gründer auf diese Literatur, die zum Teil als Lehrbücher für Studierende zur Anwendung kommt und sich als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis versteht, zurückgreifen und sich bei ihrer Gründung an den enthaltenen Praxisratschlägen orientieren. Auch Akteure wie Technologie- und Gründerzentren, Gründungsberater, (halb-)öffentliche Institutionen (z. B. BMWi, KfW) und Dozenten an Hochschulen rechnen dem Businessplan für gewöhnlich einen relativ hohen Stellenwert zu und betonen ebenfalls insbesondere seine Bedeutung als wichtiges bzw. entscheidendes Kriterium für die Gründungsfinanzierung (vgl. 41).

2.1.2 Interne Funktionen eines Businessplans

Zwar steht die externe Funktion des Businessplans und insbesondere seine Funktion als Kommunikationsinstrument mit potentiellen Kapitalgebern allgemein im Fokus, doch vernachlässigt es sein Potenzial als nützliches internes Instrument (vgl. Harms et al., 2008: 79). So sollten Gründer den Businessplan auch für sich selbst schreiben, indem die Detailbetrachtung der Geschäftsidee potentielle Fallstricke und Wissenslücken frühzeitig aufdecken kann sowie wichtige Entscheidungen verlangt (vgl. BPW Berlin-Brandenburg,

⁴ Eine differenziertere Betrachtung der Kapitalintensität von Gründungen erfolgt im Rahmen von Abschnitt 4.1.1.

2012: 16). Seine Erstellung kann zudem zur systematischen und zielgerichteten Vorgehensweise der Gründer beitragen und bei der Abstimmung innerhalb des Gründungsteams Hilfestellung bieten (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 108).

Shane und Delmar (2004) verweisen darauf, dass der mit dem Businessplan verbundene Planungsprozess das Handeln von Gründern und die Performance von Gründungen verbessern kann. Sie vertreten die These, dass durch das Erarbeiten eines Businessplans die auf die Planung folgenden unternehmerischen Entscheidungen und Aktivitäten verbessert werden können. Dies unterstützen sie empirisch anhand einer von ihnen durchgeführten Studie, bei der sie 223 zufällig ausgewählte Gründungen und ihre Organisationsbemühungen beobachteten. Die Untersuchungen ergaben, dass das Risiko des Scheiterns während der ersten 30 Monate ihres Bestehens geringer war, wenn Gründungen ihre Entscheidungen und ihr Handeln auf eine sorgfältige Planung stützten. Als wesentlicher Grund hierfür kann dienen, dass die Gründer durch die Erarbeitung eines Businessplans gezwungen sind, ihre Geschäftsidee intensiv zu durchdenken (vgl. 767f.). Ähnlich argumentieren Fueglistaller et al. (2012), dass erst durch das ausführliche Niederschreiben einer Geschäftsidee es gelingen könne, die gesamte Komplexität, die mit einer Gründung in der Regel einhergeht, zu bewältigen und eine Struktur in die Gründungsvorbereitung und -durchführung zu bringen (vgl. 336ff.).

Des Weiteren kann der formalisierte Geschäftsplan auch über die Gründungsphase hinaus zur laufenden Unternehmensplanung und Kontrolle der Unternehmensentwicklung verwendet werden, indem Soll-Ist-Vergleiche zur frühzeitigen Erkennung von möglicherweise notwendigen Modifizierungen der gesetzten Ziele und Maßnahmen dienen können (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 108). Demzufolge kann der Businessplan über seine Bedeutung als relativ temporäres und extern-gerichtetes Kommunikationsinstrument hinaus auch als Instrument einer dauerhaft erfolgreichen Unternehmung verstanden werden, indem er zur langfristigen Unternehmensführung eingesetzt werden kann. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass er regelmäßig angepasst wird (vgl. Benzel/Wolz, 2006: 9f.).

In der folgenden Tabelle werden die Funktionen eines Businessplans stichwortartig zusammengefasst:

Externe Funktionen	Interne Funktionen
<ul style="list-style-type: none"> • Werbefunktion • Kommunikationsinstrument • Kompetenzsignal • Transparenz für Außenstehende • Bewertungsgrundlage 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsinstrument • Orientierung/Fokussierung • Lernfunktion • Abstimmungsfunktion • Kontrollfunktion

Tab. 1: Funktionen eines Businessplans

Quelle: Eigene Darstellung.

2.2 Die Erstellung eines Businessplans

Die Erstellung eines Businessplans geschieht selten auf einmal, sondern vielmehr als Resultat eines längeren Erarbeitungsprozesses (vgl. Fueglistaller et al., 2012: 352). Sie ist immer vom jeweiligen Vorhaben abhängig und weist individuelle Besonderheiten auf. Zwar existiert kein Patentrezept für die Businessplan-Erstellung, doch können einige allgemeine Anforderungen gestellt werden: Neben einem hohen Grad an Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit und einer hohen Qualität der dargelegten Informationen sollte der Businessplan, dessen abzudeckende Zeitspanne üblicherweise drei bis fünf Geschäftsjahre beträgt, in sich konsistent sein und eine klare Zielgruppenausrichtung verfolgen, d. h. inhaltlich auf die Adressaten des Businessplans abgestimmt sein. Des Weiteren sollten verschiedene Entwicklungsszenarien (z. B. „worst case“ und „best case“) berücksichtigt werden, um der meist hohen Unsicherheit der zugrundeliegenden Annahmen, insbesondere in Bezug auf die betriebswirtschaftlichen Projektionen, gerecht zu werden (vgl. Finke-Schürmann, 2001: 108ff.). Zwar wird mit dem Businessplan in erster Linie das Ziel verfolgt, ein erfolgsversprechendes Gesamtbild hinsichtlich des dargelegten Geschäftsmodells und der zu erwartenden wirtschaftlichen Entwicklung zu vermitteln. Dennoch gehört zu einem gelungenen Businessplan auch, die Risiken angemessen einzubeziehen und Fehleinschätzungen zu vermeiden. Realitätsferne durch Beschönigungen oder das Vermischen von Hoffnungen und Realität wird die Glaubwürdigkeit des Businessplans in Zweifel ziehen und die Bewilligung von Finanzmitteln durch potentielle Banken und Investoren gefährden (vgl. Fueglistaller et al., 2012: 351f.).

Im Hinblick auf den Umfang können keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden, doch wird empfohlen, den Inhalt nicht unnötig in die Länge zu ziehen, sondern die Informationen unter Verwendung eines prägnanten Schreibstils dem Leser zugänglich zu machen (vgl. Benzel/Wolz, 2006: 63). Zwar hängt der Umfang immer vom jeweiligen

Vorhaben ab, doch dürften die meisten Gründungsvorhaben 25-40 Seiten beanspruchen (vgl. ebd.: 15; Fueglistaller et al., 2012: 352).

Um den eigenen Businessplan zu verbessern und Schwachstellen aufzudecken, empfiehlt sich die professionelle Unterstützung durch externe Berater. Personen mit viel Erfahrung in den Bereichen Gründungsplanung und Businessplan sind z. B. Berater von Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern sowie Bank-, Unternehmens- und Steuerberater (vgl. KfW, o.J. a). Auch können Businessplan-Vorlagen, die alle wesentlichen Themen abdecken, genutzt werden. Eine unkritische Übernahme einer Mustervorlage ist jedoch zu vermeiden. Sie sollte lediglich als Orientierung und zum Einholen von Anregungen für die Erstellung eines eigenen Businessplans dienen (vgl. Fueglistaller et al., 2012: 352).

Bei der Frage, welche inhaltlichen Elemente ein Businessplan beinhalten sollte, scheint mit Ausnahme vorwiegend kleinerer Unterschiede hinsichtlich der Gliederungsreihenfolge und den verwendeten Bezeichnungen überwiegend Einigung zu herrschen (vgl. BMWi, o.J. a; IHK, o.J. a.). Exemplarisch wird im Folgenden auf die Mustergliederung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) eingegangen, die als Bankengruppe und Anstalt des öffentlichen Rechts die Förderung von Mittelstand und neuen Unternehmen als ein wesentliches Ziel hat. Die KfW stellt auf ihrer Webseite zahlreiche Informationen für Gründer zur Verfügung. Ein zentrales Thema hierbei ist der Businessplan, der ausführlich von der KfW behandelt wird und als Anleitung zur Erstellung von Businessplänen dienen soll. Im Zentrum des Businessplans stehen Fragen nach den Details des Geschäftskonzepts sowie den wirtschaftlichen Prognosen (vgl. KfW, o.J. b). Die adäquate Beantwortung dieser Fragen durch den Businessplan erfordert die Behandlung zahlreicher Detailfragen. Da sich diese zum Teil sehr komplex gestalten, soll an dieser Stelle auf die detaillierten Ausführungen verzichtet werden und eine Übersicht der grundlegenden Businessplan-Elemente gegeben werden. Die Tab. 2 zeigt, dass zunächst eine Basisgliederung in „Ist-Daten“ und „Plan-Daten“ vorgenommen werden kann. Begonnen wird grundsätzlich mit den Ist-Daten. Charakteristisch hierfür sind Angaben, die bereits zum Start der selbstständigen Tätigkeit feststehen sollten. Plan-Daten hingegen umfassen solche Informationen bzw. Planungen, deren Umsetzung erst nach Ablauf des jeweiligen Planungszeitraums ersichtlich wird (vgl. Benzel/Wolz, 2006: 14f.).

Ist-Daten	
i.	Unternehmensgegenstand
ii.	Gründerperson/-team
iii.	Rechtsform
iv.	Leistungsangebot und Zielgruppen
Plan-Daten	
i.	Markt und Standortbegründung
ii.	Unternehmensphilosophie und -kultur
iii.	Marketing- und Vertriebsplanung
iv.	Organisation und Personalplanung
v.	Finanzplanung

Tab. 2: Mustergliederung eines Businessplans

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: KfW, o.J. c.

Üblich ist, dass der Businessplan mit Angaben über den Unternehmensgegenstand eröffnet wird. Hier werden in wenigen Sätzen die wesentlichen Elemente des Geschäftskonzepts vorgestellt, um dem Leser einen ersten Eindruck zu vermitteln. Obwohl dieser Punkt zu Beginn aufgeführt wird, ergibt er sich erst zum Schluss, wenn alle Fragen beantwortet sind. Es folgen Angaben zum Gründerteam und gegebenenfalls zur Firmengeschichte, sofern es sich bei dem Vorhaben nicht um eine Neugründung handelt, sondern z. B. um die Übernahme eines bestehenden Unternehmens. Zudem sollte die Wahl der Rechtsform begründet werden sowie Stellung zur Zielgruppenausrichtung und zum Leistungsangebot inklusive der Beschreibung der Produkt-/Dienstleistungsmerkmale, Preise, Qualität sowie der Wettbewerbsvorteile bzw. Alleinstellungsmerkmale genommen werden (vgl. KfW, o.J. c).

Zu den Plan-Daten zählen Markt- und Wettbewerbsanalysen, Begründungen der Standortwahl, Angaben zur Unternehmensphilosophie und -kultur, die Marketing- und Vertriebsplanung, die Organisation und Personalplanung sowie die Finanzplanung (vgl. ebd.). Von herausragender Bedeutung sind zum einen die Planungsmaßnahmen für die erfolgreiche Positionierung des Leistungsangebots zu nennen, d. h. das Marketing- und Vertriebskonzept, das alle bis dahin herausgestellten relevanten Informationen (z. B. Markt- und Wettbewerbssituation) berücksichtigt und um weitere Analysen wie z. B. einer Beschaffungsmarktanalyse und einer Portfolio-Analyse erweitert sowie Marketing-instrumentarien einbezieht. Sie sind die zentralen Bestandteile der Unternehmensstrategie. Zum anderen wird die Finanzplanung in ihrer Bedeutung für den Businessplan hervorgehoben (vgl. KfW, o.J. b). Hier spiegeln sich alle geplanten Aktivitäten letztendlich in Zahlen wider, um die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Geschäftsidee abzuschätzen. Zentrale Bausteine der Kalkulation und Finanzplanung sind Pläne und Projektionen für die Bereiche Investition, Kosten, Umsatz, Rentabilität, Liquidität und Finanzierung (vgl. KfW, o.J. c).

Weitere Elemente, die unter Umständen sehr wichtig für das Vorhaben sein können und die nicht zwingend mit den genannten Bestandteilen in der Mustergliederung abgedeckt werden, können sein: Recht und Steuern, Versicherungsschutz sowie Marken und Patente (vgl. KfW, o.J. d). Des Weiteren sollten Gründer einen Anhang nutzen, um die Ausführungen um weitere Details zu ergänzen und so die Transparenz ihres Businessplans zu erhöhen. Häufig wird den Erstellern eines Businessplans außerdem dazu geraten, ein Deckblatt zu verwenden, auf das eine prägnante Zusammenfassung bzw. eine „Executive Summary“ folgt, die die wichtigsten Aspekte des Businessplans kurz darstellt und dem Leser einen ersten Überblick ermöglicht (vgl. Kußmaul, 2002: 106ff.).

2.3 Der Gründungsprozess

Der Prozess der Gründung eines neuen Unternehmens wird in der Literatur als komplexer Vorgang charakterisiert, der vielfältige Planungs- und Vorbereitungsaktivitäten, zu denen auch die Erstellung eines Businessplans zählt, umfasst (vgl. Schick et al., 2002: 61).

Neben Tipps und Empfehlungen für (angehende) Gründer hinsichtlich der Erstellung von Businessplänen erfasst die KfW-Bankengruppe zudem den gesamten Gründungsprozess, indem sie folgende drei aufeinander aufbauende Phasen einer erfolgreichen Unternehmensgründung unterscheidet: Orientierungsphase, Planungsphase und Umsetzungsphase (siehe Abb. 1). Die Orientierungsphase umfasst die Zeit vor der Gründung und stellt die Weichen für die Gründung, indem insbesondere der Schritt in die Selbstständigkeit genau abgewägt wird und am Ende dieser Phase eine konkrete Geschäftsidee steht, auf der aufgebaut werden kann. Die Planungsphase hingegen erfasst die Zeit während der Gründung und umfasst die Weiterverfolgung und Konkretisierung der Idee, indem ein detailliertes Geschäftsmodell ausgearbeitet wird. Am Ende dieser Phase stehen der Businessplan und die formale Gründung. Schließlich folgt in einer weiteren Phase die Umsetzung des Businessplans (vgl. KfW, o.J. e).

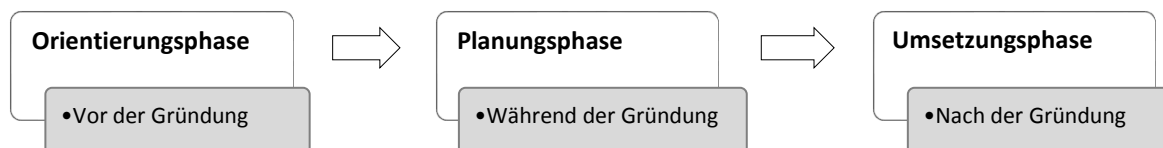


Abb. 1: Drei Phasen der Unternehmensgründung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: KfW, o.J. e.

Die Beschreibung von Unternehmensgründungen anhand einer prozessual ausgerichteten Betrachtung ist gebräuchlich in der betriebswirtschaftlichen Gründungsliteratur, da auf diese Weise jeder Unternehmensgründungsvorgang in verschiedene Phasen unterteilt werden kann (vgl. Hering/Vincenti, 2005: 13). Dies impliziert, dass Gründungen einer iterativen Schrittfolge unterliegen und weniger als „spontane Geschäftseröffnung“ zu verstehen sind (vgl. Steinle, 2003: 1). Vielmehr lässt sich ihre Entwicklung durch die Betrachtung der Unternehmensentwicklung in verschiedene Lebensphasen mit einem evolutionären Prozess vergleichen. Durch die Differenzierung unterschiedlicher Lebensphasen eines Unternehmens wird zum Ausdruck gebracht, dass sich ein Unternehmen entwickelt sowie die Aufgaben und Anforderungen an das Unternehmen ständigen Veränderungen unterliegen (vgl. Klandt, 2003: 100).

Für die Darstellung des Gründungsprozesses als Entwicklungsmuster in Form einer Phasenfolge werden meist ökonomische Kriterien wie Umsatz oder Gewinn herangezogen, um die einzelnen Stadien voneinander abzugrenzen. Jedoch stellen Phasenmodelle lediglich eine pauschalisierende und reduzierte Darstellung der Realität dar. Sowohl im Hinblick auf die Entwicklung ökonomischer Kennzahlen als auch hinsichtlich der zeitlichen Verweildauer in den jeweiligen Phasen kann es in der Realität zu erheblichen Unterschieden zwischen den einzelnen Unternehmensgründungen kommen, so dass der idealtypische Charakter eines Phasenmodells Grenzen aufweist und jeder Gründungsprozess einzigartig ist. Auch finden sich in der Darstellung des Gründungsprozesses selbst verschiedene Ansätze in der Literatur wieder. Dies gilt insbesondere für die gewählte Phasenanzahl, wobei die meisten Modelle den Gründungsprozess in drei bis fünf verschiedene Phasen unterteilen (vgl. Hering/Vincenti, 2005: 13ff.).⁵ Als Referenzrahmen für weitere Untersuchungen orientiert sich die Arbeit am Lebensphasenmodell nach Unterkofler (1989), da es den Gründungsprozess umfassend betrachtet. Der Lebenszyklus eines Unternehmens wird hier anhand von drei Abschnitten dargestellt, die sich wiederum in insgesamt fünf einzelne Phasen unterteilen (siehe Abb. 2). Hiervon erfassen die ersten vier Phasen den eigentlichen Gründungsprozess. Am Anfang des Gründungsprozesses nach Unterkofler steht die Vorbereitungs- oder Vorgründungsphase. Hier werden alle für die Unternehmensgründung relevanten Aktivitäten erfasst. Diese umfassen u. a. die Ideengenerierung, den Gründungsentschluss sowie Analyse- und Planungsaktivitäten bis hin zur Ausarbeitung eines umfassenden Geschäftskonzepts, was häufig in Form eines Businessplans erfolgt. Diese Phase stellt die Grundlage für die Realisierung und Vermarktung der Geschäftsidee dar. Die anschließende Gründungsphase baut auf der Vorgründungsphase auf und beinhaltet alle Aktivitäten, die das Unternehmen in rechtlicher, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht als selbstständige

⁵ Für eine Übersicht verschiedener Gründungsphasenmodelle siehe z. B. Kurch (2010: 74ff.).

Institution ausbilden, d. h. der eigentliche Gründungsakt findet in dieser Phase statt. Hieraus resultiert, dass ab diesem Zeitpunkt die Unternehmung als Gründung im engeren Sinne existiert.⁶ Die notwendigen Aktivitäten zum Aufbau des Unternehmens (z. B. Klärung der Finanzierung, Mitarbeiterakquise, F&E bis hin zur Marktreife) charakterisieren diesen Prozessabschnitt ebenfalls und führen zu unter Umständen erheblichen Kosten, während Umsätze noch nicht erzielt werden (vgl. Unterkofler, 1989: 35ff.).

Der Gründungsprozess findet mit dem formalen Gründungsakt in der Gründungsphase nicht seinen Abschluss, auch wenn alternativ nicht mehr von einem Gründungsunternehmen, sondern auch von einem Jungunternehmen gesprochen werden kann (vgl. Hering/Vincenti, 2005: 13). Vielmehr erstreckt sich der Gründungsprozess auch über die Gründungsphase hinaus und erfasst einen wesentlichen Teil der sich anschließenden Unternehmensentwicklung. Diese ist nach Unterkofler (1989) in drei Frühentwicklungsphasen unterteilt (siehe Abb. 2), von denen die ersten beiden Phasen noch als Phasen des Gründungsprozesses betrachtet werden können. Ist die Gründungsphase abgeschlossen und der Markteintritt vollzogen, werden neben höheren Kosten nun auch erste Umsätze generiert. Dieser Sachverhalt beschreibt die Frühentwicklungsphase I. In dem Moment, wo das Unternehmen die Gewinnschwelle erreicht bzw. überschreitet, setzt die Gewinnphase (Frühentwicklungsphase II) ein, die sich durch Unternehmenswachstum definieren lässt. Da diese Phase verdeutlicht, dass das Unternehmen am Markt bestehen kann und damit die Lebensfähigkeit der Unternehmung begründet ist, markiert sie den Abschluss des Gründungsprozesses. Hingegen kann die Reifephase (Frühentwicklungsphase III) nicht mehr als Teil des Gründungsprozesses verstanden werden. Diese Lebensphase eines Unternehmens symbolisiert nachlassende Umsatz- sowie Gewinnzuwächse und erfordert Entscheidungen von der Unternehmensführung, die im Idealfall zu neuen Wachstumsimpulsen führen (vgl. 37ff.).

⁶ Laut dem KfW-Gründungsmonitor (2013) dauert es im Durchschnitt sieben Monate von der Idee bis zur formalen Gründung (vgl. 1).

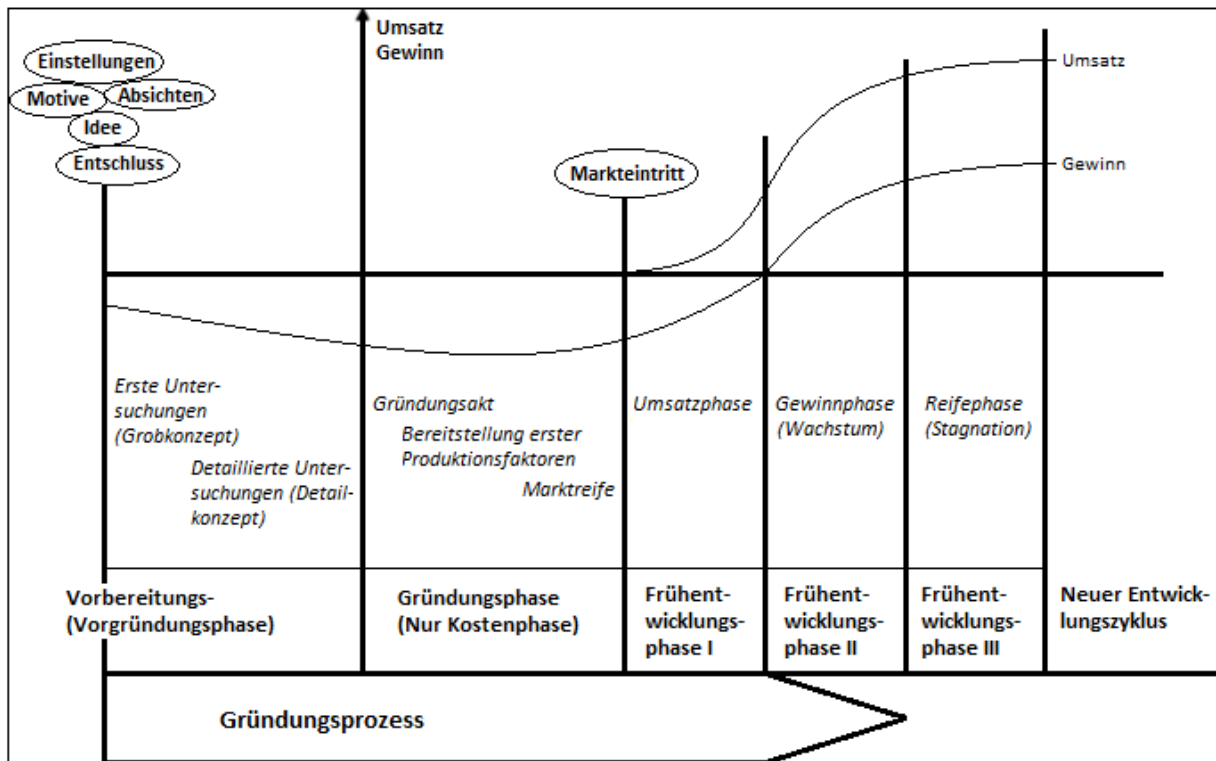


Abb. 2: Lebens- und Gründungsphasen

Quelle: Modifizierte Darstellung, in Anlehnung an: Unterkofler, 1989: 37.

Da die Arbeit das Ziel verfolgt, Nachhaltigkeitsaspekte in Gründungen zu integrieren, um mit der Einführung von Produkten/Dienstleistungen am Markt einen Nachhaltigkeitsbeitrag zu leisten, konzentriert sich die Arbeit im weiteren Verlauf auf die Phasen des Gründungsprozesses bis zur Markteinführung.

2.4 Unterstützungsakteure und -leistungen im Gründungsprozess

Aufgrund der Komplexität des Schritts in die Selbstständigkeit und der Bewältigung des Gründungsprozesses sind die meisten Gründer auf ihr Umfeld angewiesen. Dieses unterstützt Gründer und Gründungsinteressierte mit einem vielfältigen Angebot in gründungsrelevanten Fragen und begleitet den Gründungsprozess vieler Gründungen (vgl. Freimann et al., 2010: 155).

Mit der theoretischen Behandlung von Unterstützungsakteuren einerseits und einer empirischen Untersuchung⁷ wissensintensiver Unternehmen⁸ andererseits hat Rabe (2005) die gründungsunterstützenden Akteure im Gründungsprozess bis zur Markteinführung differenziert betrachtet. Dabei zeigte sich, dass Gründern neben den Akteuren ihres sozialen Netzwerks mittlerweile eine umfassende und verstärkt politisch initiierte Infrastruktur für die regionale Gründungsunterstützung zur Verfügung steht. Letztere ist das Ergebnis der seit den 90er Jahren verstärkten Bestrebungen der Bundes- und Landespolitik, die Rahmenbedingungen für vor allem wissens- und technologieintensive Gründungen durch regionale Gründungsnetzwerke, in denen regionale Akteure zusammenarbeiten, zu verbessern (vgl. 31ff./63f.). Dahinter verbirgt sich die Hoffnung einer starken Gründungskultur in Deutschland (vgl. Kulicke/Stahlecker, 2002: 95).

Die Tab. 3 unterscheidet mit sozialen, institutionellen und privatwirtschaftlichen Akteuren sowie Forschungseinrichtungen vier Akteurskategorien (1. Ebene), die Gründungsprozesse unterstützend begleiten können. Das *soziale Netzwerk*, in das Gründer per se eingebettet sind, umfasst sowohl Akteure der Familie wie den Ehe-/Lebenspartner oder die Eltern als auch außerfamiliäre, private Kontakte wie Freunde oder ehemalige Arbeitskollegen. Diese Akteure haben unabhängig von dem Schritt in die Selbstständigkeit Bestand und sind für die Arbeit von untergeordneter Bedeutung. Anders stellt es sich bei den Akteuren der anderen drei Akteurskategorien dar, die keine privaten Kontakte der Gründer darstellen und systematische Gründungsunterstützung leisten. *Institutionelle Akteure* mit gründungsunterstützenden Angeboten widmen ihre Tätigkeit entweder ausschließlich oder aber teilweise der Gründungsunterstützung. Während viele gründungsunterstützende Stiftungen und Vereine ausschließlich oder primär an Gründer gerichtet sind (z. B. VentureLab e.V. in Oldenburg), konzentrieren sich die Aufgabenbereiche (halb-)öffentlicher Akteure mit gründungsunterstützenden Angeboten, zu denen z. B. die IHK, die Wirtschaftsförderer, das BMWi und Förderbanken (z. B. KfW) zählen, meist nicht nur auf Gründer und Gründungsinteressierte. *Forschungseinrichtungen*, zu denen wissenschaftliche Einrichtungen wie Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) sowie weitere, z. B. angewandte Forschungseinrichtungen (z. B. die Fraunhofer Gesellschaft) zählen und die Studierenden, Absolventen und/oder wissenschaftlichen Mitarbeitern entweder selbst gründungsunterstützende Angebote anbieten oder aber als Akteur in einem regionalen

⁷ Es wurden 40 Gründer anhand von Leitfaden-Interviews und Fragebögen zu den in Anspruch genommenen Unterstützungsakteuren, deren Unterstützungsleistungen sowie deren Beitrag für die Gründung befragt. Im Gegensatz zu vorherigen Studien, die häufig eine klare Differenzierung der untersuchten Akteure vermissen ließen und nur maximal fünf wichtige Akteure und deren Unterstützungen in die Untersuchung integrierten (vgl. Greve/Salaff, 2003; Jansen/Weber, 2003; Klyver/Schott, 2004), stellt die Untersuchung von Rabe (2005) eine Vollerhebung dar (vgl. 103).

⁸ Die Wahl fiel auf den Hochschul- und Forschungsstandort Karlsruhe (Stadt- und Landkreis), der schon damals über ein ausgeprägtes (öffentliches) Unterstützungsnetzwerk für Gründer verfügte.

Gründungsnetzwerk integriert sind, stellen ebenfalls Unterstützungsakteure für Gründer und Gründungsinteressierte dar. Zu den *privatwirtschaftlichen Akteuren* mit gründungsunterstützenden Leistungen zählen schließlich Dienstleister wie z. B. Steuerberater, Unternehmensberater, aber auch Finanzdienstleister wie Banken, Business Angels und VC-Gesellschaften (vgl. Rabe, 2005: 102f.).

1. Ebene	2. Ebene
Soziale Akteure (Akteure des sozialen Netzwerks)	Akteure der Familie
	Außerfamiliäre, private Akteure
Institutionelle Akteure	Vereine / Stiftungen
	Öffentliche / halböffentliche Akteure
Forschungseinrichtungen	Hochschulen und andere Forschungseinrichtungen
Privatwirtschaftliche Akteure	Privatwirtschaftliche Dienstleister
	Finanzdienstleister

Tab. 3: Unterstützungsakteure

Quelle: Modifizierte Darstellung, in Anlehnung an: Rabe, 2005: 102.

Die Akteure bieten vielfältige Unterstützungen an, die materieller oder immaterieller Art sind. Rabe (2005) fasst diese in acht Kategorien zusammen: Beratung, Diskussionspartner, Aus-/Weiterbildung, Kontaktvermittlung, finanzielle Unterstützung, emotionale Unterstützung, Bereitstellung von Infrastruktur und gelegentliche Mitarbeit/Ausübung einer Funktion⁹ (siehe Tab. 4). Diese umfassen eine Vielfalt an unterschiedlichen Themen und Aktivitäten, die Gründern und Gründungsinteressierten Hilfestellung leisten. In der Praxis zeigt sich, dass die meisten Gründer mehrere Unterstützungsakteure und deren Leistungen während des Gründungsprozesses in Anspruch nehmen (vgl. ebd.: 101).¹⁰ Gleichzeitig vereinen viele der Akteure mehrere Unterstützungsmaßnahmen, so dass beispielsweise die regionale IHK neben Beratungsleistungen (Einstiegsgespräche, Gründungsberatung/-coaching) vor allem auch Qualifizierungsmaßnahmen (insbesondere Gründungsseminare) sowie vielfältige Informationen anbietet (vgl. IHK Berlin, o.J.). Im Weiteren der Arbeit wird auf einzelne Akteure und Instrumente sowie deren gründungsunterstützende Leistungen näher eingegangen.¹¹

⁹ Ohne im Unternehmen angestellt zu sein.

¹⁰ Vgl. Rabe (2005) mit keinen „leeren Unterstützungsprofilen“, durchschnittlich fünf Unterstützungsakteuren und neun Unterstützungsleistungen pro Gründer (vgl. 101). Die Arbeit von Bühler (1999), die keine Vollerhebung darstellt und daher nur einige ausgewählte Unterstützungsakteure betrachtet, kommt auf eine durchschnittliche Netzwerkgröße von 3,5 und einem 27 prozentigen Anteil an leeren Netzwerkprofilen bei den Gründern (n=556).

¹¹ Siehe Kapitel 4 und 5.

Der Businessplan als wichtiges Gründungsinstrument

	Unterstützungskategorie	Inhalte/Aktivitäten
1/2*	Beratung sowie Funktion als Diskussionspartner*	<ul style="list-style-type: none"> • Erstberatung • Tipps, Ratschläge allgemeiner Art • Coach/Mentor-Funktion • Erfahrungsaustausch Beratungsthemen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formale Gründung ▪ Unternehmensführung/-strategien ▪ Marketing/Vertrieb ▪ Personalangelegenheiten ▪ Finanzierungsmöglichkeiten/Fördermittel ▪ Verhandlungen mit der Bank ▪ Branche ▪ Recht/Verträge ▪ Businessplan-Erstellung
3	Aus-/Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop • Seminar • Vorlesung • Vortrag • Bezug von Broschüren/Internet mit diversen Inhalten
4	Kontaktvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Geschäftskontakte/Geschäfts- und Projektpartner • Mitarbeiter • Allgemeines Networking bzw. Knüpfen allgemeiner, noch loser Kontakte
5	Finanzielle Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährung eines Darlehens / Kredits • Vergabe von Beteiligungskapital • Bereitstellung der Stammkapitaleinlage • Finanzierung von Beratung und/oder Aus-/Weiterbildungsmaßnahmen • Finanzierung von Lebenshaltungskosten • Funktion als Bürge gegenüber des Kreditinstituts
6	Emotionale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionaler Rückhalt • Motivation/Ermutigung zur Selbstständigkeit
7	Bereitstellung von Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsräume • Sonstige Infrastruktur (z.B. Büromaterial)
8	Mitarbeit bzw. Ausübung einer Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsratsvorsitzender/Gesellschafter/Beirat • Buchhaltung

* Zwar nennt Rabe (2005) „Beratung“ und „Diskussionspartner“ als zwei unterschiedliche Unterstützungskategorien (vgl. 107), jedoch werden sie hier aufgrund von Überschneidungen zusammengefasst (vgl. 216f.).

Tab. 4: Unterstützungskategorien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Rabe, 2005: 216.

2.5 Der Innovationsprozess und die Rolle des Entrepreneurs

In der vorliegenden Arbeit wird eine Unternehmensgründung als neues Unternehmen verstanden, das zum Ziel hat, eine Neuheit marktlich zu nutzen (vgl. Nathusius/Szyperski, 1977: 25). Da innovative Gründungen in enger Verbindung zum Innovationsbegriff stehen, wird im Folgenden auf den Zusammenhang von Unternehmensgründungen und Innovationen eingegangen.

2.5.1 Der Innovationsbegriff

Der Begriff Innovation wird in der Praxis sehr gerne und vorschnell verwendet. Insbesondere Unternehmen greifen bei der Außendarstellung ihres Unternehmens und ihres Leistungsangebots auf entsprechende Begriffe zurück. Gerechtfertigt ist dies nur in den seltensten Fällen, folgt man dem Innovationsverständnis nach Schumpeter, der die Innovationstheorie mit seinen Werken „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ und „Business Cycles – A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process“ während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts geprägt hat und bis heute großen Einfluss nimmt. Nach Schumpeter (1931) drücken sich Innovationen durch eine marktliche Durchsetzung von etwas aus, das als wesentlich neu wahrgenommen wird und von den relevanten Anwendern akzeptiert wird (vgl. 100f.). Folgende Innovationsarten können dabei unterschieden werden:

- *Technische Innovationen*: Neue bzw. deutlich verbesserte Produkte (materieller und immaterieller Art) und Prozesse;
- *Organisationale Innovationen*: Neue betriebliche Strukturen, Systeme sowie Managementinnovationen;
- *Geschäftsfeldbezogene Innovationen*: Neue Geschäftsmodelle, Erneuerung der Branchenstruktur, der Marktstrukturen und -grenzen sowie der „Spielregeln“;
- *Institutionelle Innovationen*: Kennzeichnend sind neue marktliche Regelsysteme (z. B. Zertifizierungs- und Produktkennzeichnungssysteme oder neue Einrichtungen wie z. B. Förderagenturen);
- *Soziale Innovationen*: Neue Lebensformen bzw. Lebens- und Konsumstile, neue Formen der gesellschaftlichen Organisation (vgl. Fichter, 2009: 14).

Zwar wird bei den meisten Neuerungen eine bestimmte Innovationsart fokussiert, jedoch treten sie häufig als Bündel miteinander verknüpfter technischer, organisatorischer, geschäftsfeldbezogener und sozialer Veränderungen auf (vgl. ebd.).

Innovationen führen dazu, dass Bestehendes durch Neues ersetzt wird, so dass in diesem Zusammenhang auch von destruktiven und zugleich konstruktiven Innovationen oder auch radikalen Innovationen die Rede ist. Radikale Innovationen weisen einen diskontinuierlichen Charakter auf. Hingegen können kontinuierliche Verbesserungen von bereits bestehenden Produkten und Prozessen als inkrementelle Innovationen bezeichnet werden (vgl. Freeman, 1992). Im Sinne Schumpeters ist das Innovationsbewusstsein von „Fort-sprung“ statt „Fort-schritt“ geprägt. Die inkrementelle Art kann diesem Anspruch nicht nachkommen und wird daher häufig, so auch von Schumpeter, nicht als „echte“ Innovation verstanden (vgl. Hauschildt, 2004: 16).

Während die Unterscheidung in radikale Innovation und inkrementelle Innovation eine relativ grobe Innovationsdifferenzierung vornimmt, lassen sich Innovationen auch durch feingliedrigere Skalen wie der folgenden unterscheiden – dabei ist ein diskontinuierlicher bzw. sprunghafter Charakter in jedem Fall zu erfüllen, um im Sinne Schumpeters als Innovation gelten zu können.

- Total neues/neue oder grundlegend geändertes/geänderte Produkt, Dienstleistung, Verfahren etc.;
- Deutlich verbessert;
- Mit neuen oder verbesserten Zusatzkomponenten oder -leistungen versehen;
- Klar erkennbar variiert oder
- Nicht klar erkennbar variiert (vgl. Fichter, 2009: 16f.).

Die letztgenannte Differenzierung in der Skala kann den Anforderungen an eine Innovation nicht gerecht werden, so dass hier nicht von einer Innovation die Rede sein kann. Anders ist es hingegen bei den ersten beiden Punkten, die eine deutliche und damit sprunghafte Verbesserung bedeuten, wobei der Innovationsgrad bei Punkt 1 sicherlich der höchste ist und zweifellos als radikale oder sehr starke Innovation bezeichnet werden kann. Weniger deutlich wird in den Punkten 3 und 4, ob es sich hierbei zwingend um echte Innovationen handelt. Dies hängt im Falle von Punkt 3 vom Umfang der verbesserten Zusatzkomponenten oder -leistungen ab bzw. ist im Falle von Punkt 4 davon abhängig, wie deutlich die Variation ausfällt.

Unklar ist, wo eine Innovation beginnt und wo sie aufhört. Werden sowohl die Invention, die Durchsetzung einer Neuerung sowie ihre Diffusion für den Innovationsbegriff verwendet, kann hier von einer weiter gefassten Innovationsdefinition gesprochen werden. Hingegen beschränkt sich die enger gefasste Definition auf den Prozess der Durchsetzung von etwas Neuem. Beide Definitionen sind laut Fichter (2009) wenig zufriedenstellend. Der weite Innovationsbegriff ist unbefriedigend, da durch den Einschluss der Verbreitung einer

Neuerung es nicht mehr möglich erscheint, den Innovationsbegriff von Routineaktivitäten abzugrenzen. Hingegen vernachlässigt die enge Auslegung die Entstehung von Ideen und Erfindungen, die die Grundlage der durchzusetzenden Neuerung darstellen. Aus diesen Gründen erscheint die Verwendung einer mittleren Definitionsvariante sinnvoll, die sowohl die Invention als auch die Durchsetzung einschließt (vgl. Fichter, 2009: 13). Die Arbeit folgt dieser Definition. In Anlehnung hieran und an das sequenzielle Phasenmodell nach Cooper (1998), der den Innovationsprozess in fünf Phasen aufteilt und anmerkt, dass die Ideengenerierung und eine erste Bewertung der Idee diesen Phasen vorausgehen, soll folgendes idealtypisches Modell eines Innovationsprozesses zur Anwendung kommen (vgl. 14f.).

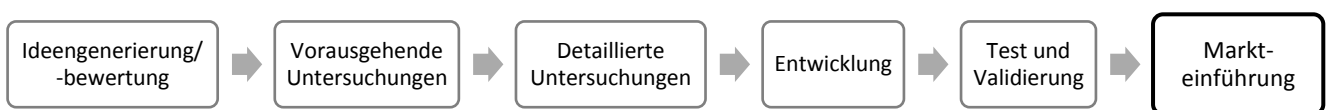


Abb. 3: Innovationsprozess

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Cooper, 1998: 14f.

2.5.2 Unternehmerische Funktionen im Innovationsprozess

Eine Schlüsselrolle im Innovationsprozess nimmt der Entrepreneur als Unternehmer im Schumpeter'schen Sinne ein, der die neuen Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet entdeckt und umsetzt (vgl. Schumpeter, 1928: 483). Ein Gesamtkonzept der unternehmerischen Funktionen liefert Fichter (2005: 336ff.). Nach diesem geht der Entdeckung von Marktchancen noch eine wesentliche Leistung durch den Entrepreneur voraus, „nämlich die Entwicklung alternativer Sichtweisen und Wertschätzungen und damit das Abweichen von gängigen Logiken“, die das Entdecken unternehmerischer Gelegenheiten erst ermöglicht und auch als „Framing“ bezeichnet werden kann (vgl. ebd., 337).

Beim Entdecken von unternehmerischen Chancen nimmt der Entrepreneur dann eine bisher unbekannte Verbindung wahr. Die Entdeckung geht mit dem Erkennen des Potenzials von etwas Vorhandenem einher und stellt nicht etwa das Erfinden im technischen Sinne dar, sondern meint das Erkennen von neuen Problemlösungspotenzialen für einen (vermuteten) Bedarf oder einer beobachteten Problemlage (vgl. ebd., 342).

Zur Durchsetzung der unternehmerischen Gelegenheit müssen die zur Umsetzung notwendigen Ressourcen gebündelt werden (Integrationsfunktion), Unsicherheiten müssen bewältigt werden (Sicherungsfunktion), die Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft bei Kunden und Nutzern muss gewährleistet werden (Verbindungsfunktion) sowie inner- und außer-

betriebliche Widerstände müssen bewältigt werden, um das Innovationsvorhaben zum Erfolg zu führen (Promotorenfunktion) (vgl. ebd.: 347ff.).

2.5.3 Charakteristika eines Entrepreneurs

Das Verhalten kleiner Kinder kann dabei helfen, zu verstehen, wie kreative Persönlichkeiten strukturiert sind. Betrachtet man das Handeln und Denken von kleinen Kindern, so zeigt sich häufig ein hohes Maß an nicht-alltäglichen Verhaltensmustern, welche eng in Verbindung mit kreativen Prozessen gesetzt werden können. Eigenschaften wie Eigensinnigkeit und Eigenwilligkeit im Umgang mit Dingen sowie die Unbefangenheit und Offenheit zeigen Merkmalsausprägungen, die für kreatives Denken und Handeln wichtig zu sein scheinen (vgl. Stiller, 2005: 208f.). Das Beispiel der Kinder spiegelt in Teilen die Eigenschaften von Entrepreneuren wider, da sich Kreativität im innovationsbezogenen Sinne insbesondere dadurch auszeichnet, dass man in der Lage ist, mit Konventionen zu brechen (vgl. Schumpeter, 1912: 537). Ähnlich dem Verhalten von Kleinkindern versucht der schöpferische Unternehmer nicht der Norm seiner Umwelt zu entsprechen. Vielmehr agiert er als „eigenwillige Persönlichkeit“, die völlig neue wirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten entdecken, diese hinsichtlich ihrer potentiellen Wirkung auf die Umwelt bewerten und sich für ihre Akzeptanz einsetzen. Indem der Entrepreneur seine Umwelt von seiner Idee überzeugt, gestaltet er sie entsprechend seinen Vorstellungen mit. Doch bis dahin wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit mit seiner Neuheit auf Kritik, Zweifel und Widerstand von verschiedenen Akteuren stoßen. Der Entrepreneur muss bei seinem steinigen Weg der Innovationsdurchsetzung daher nicht nur ein sehr hohes Toleranzniveau gegenüber Risiken und Unsicherheiten aufweisen, sondern auch eine Führungspersönlichkeit darstellen, um seine originelle Idee zum Erfolg zu führen (vgl. Röpke, 1977: 109ff.). Unternehmerische Neugier, hohe Risikobereitschaft, Optimismus, Überzeugungskraft und Hartnäckigkeit sind Attribute, die den Schumpeter'schen Unternehmer charakterisieren. Der Entrepreneur ist üblicherweise sehr von seiner unternehmerischen Idee überzeugt und wird in erster Linie davon getrieben, diese in die Realität umzusetzen, indem er sich selbst vortastet und seinem inneren Trieb, Dinge ausprobieren zu wollen, nachgeht. So ist es seine unternehmerische Neugier, die ihn vorantreibt, Altes durch Neues abzulösen und dadurch besser zu machen. Zwar wird der Erfolg der Unternehmung üblicherweise durch wirtschaftliche Kennzahlen (z. B. Umsatz, Gewinn) gemessen, doch geht es dem Entrepreneur auch nach eigenen Aussagen häufig vor allem darum, einen „weißen Fleck“ im Sinne einer unternehmerischen Neuheit zu entdecken und umzusetzen (vgl. Brandeins, 2013: 65ff.). Schumpeter (1952) selbst stellt drei zentrale Motive des Unternehmers heraus: Der Traum und der Wille, ein

„privates Reich“ zu gründen, Siegeswillen und die Freude am Gestalten. Seinen Charakter als Unternehmer verliert er dann, wenn er den Innovationsprozess erfolgreich abgeschlossen hat und die geschaffene Unternehmung anschließend kreislaufmäßig weiterbetreibt (vgl. 116).

2.5.4 Das Promotorenmodell

Könnte bisher der Eindruck entstehen, der Erfolg des Innovationsprozesses sei lediglich von einer einzelnen Person abhängig, so soll dies an dieser Stelle entkräftet werden, indem darauf verwiesen werden soll, dass der Innovationsprozess häufig von mehreren Schlüsselpersonen bestritten wird, die sich durch ihre Fähigkeiten ergänzen. In diesem Zusammenhang kann das Promotorenmodell, das auf Witte (1973) zurückgeht, herangezogen werden. Es behandelt zwei wesentliche Fragen des Innovationsmanagements: Im Mittelpunkt stehen zum einen die Schlüsselakteure und zum anderen die Frage, welche Rollenverteilung es bedarf, um eventuelle Hindernisse im Innovationsprozess zu überwinden. Genauer sind Promotoren solche Personen, die den Innovationsprozess aktiv mitgestalten und seine Durchführung durch die Überwindung von Widerständen unterstützen. Dabei kann zwischen vier Promotorentypen unterschieden werden, was jedoch nicht gleichzeitig bedeuten muss, dass diese Typen nicht auch von weniger als vier Personen oder sogar von nur einer Person ausgefüllt werden können:

- *Machtpromotor*: Er ist hierarchisch legitimiert, Einfluss auf den Innovationsprozess zu nehmen und leistet vor allem Überzeugungs- und Begeisterungsarbeit, um Investoren, Kunden, Lieferanten und andere Akteure von der neuen Leistung zu überzeugen;
- *Fachpromotor*: Er nimmt durch sein Fachwissen (z. B. technisches Know-how) Einfluss auf den Innovationsprozess;
- *Beziehungspromotor*: Mit seinem umfassenden Netzwerk an persönlichen Kontakten unterstützt er den Innovationsprozess;
- *Prozesspromotor*: Er verfügt über besondere Kenntnisse der Organisationsstruktur und stellt wichtige Verbindungen zwischen den Personen her (vgl. Hauschildt/Gemünden, 1999).

2.6 Ein kritischer Blick auf die Businessplan-Erstellung

Während bisher die vorherrschende Sichtweise vertreten wurde, der Businessplan sei ein unabdingbares Instrument für Neugründungen, soll er nun auch kritischer diskutiert. So ist es empirisch durchaus ungewiss, ob ein Businessplan immer zum Erfolg von Unternehmensgründungen beiträgt. Zwar erscheint es unstrittig, die anfängliche Idee zumindest so weit weiterzuentwickeln, dass genügend Klarheit darüber besteht, ob es sinnvoll ist, das Unternehmen zu gründen oder nicht. Jedoch zeigt die in den vergangenen Jahren aufkommende wissenschaftliche Diskussion darüber, wie viel Planung und in welcher Form diese sinnvoll ist, dass hier kein Konsens besteht (vgl. Gruber, 2007: 784).

Karlsson und Honig (2009) geben zu verstehen, dass es mehrere Gründe gibt, die allgemeinhin hohe Bedeutung von Businessplänen zumindest zu hinterfragen (vgl. 27f.):

- Der vermeintlich hohe Nutzen eines Businessplans für Gründungen ist zur Konvention avanciert, die es – wie jede andere Konvention auch – immer wieder zu hinterfragen gilt.
- Businesspläne sind keine zwingende Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. So gab es erfolgreiche Gründungen schon lange bevor Businesspläne populär wurden. Auch heute nutzen viele Gründungen keinen Businessplan und sind erfolgreich. Tatsächlich begannen zahlreiche prominente und sehr erfolgreiche Unternehmer wie Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple) und Michael Dell (Dell) ohne einen Businessplan.
- Obwohl mittlerweile zahlreiche empirische Untersuchungen vorliegen, die den Zusammenhang zwischen strategischer Planung im Gründungskontext und Performance erforschen, konnte bisher kein klares Ergebnis erzielt werden, da widersprüchliche Angaben über die Erfolgswirksamkeit gemacht werden (vgl. Schwenk/Shrader, 1993; Weihe et al., 2001; Ford et al, 2003; Delmar/Shane, 2004; Lange et al. 2004 und 2005; Kraus et al., 2006; Ripsas et al. 2008; Karlsson/Honig, 2009).
- Oftmals bringen die Gründer viel Zeit und einen Teil ihrer ohnehin knappen finanziellen Mittel auf (z. B. für Beratungen), um ihren Businessplan zu erstellen – Zeit und Geld, welche eventuell sinnvoller eingesetzt werden könnten, um das Gründungsvorhaben voranzubringen (Opportunitätskosten).

Anders als die meisten Untersuchungen fokussieren sich Karlsson und Honig (2009) mit ihrer Untersuchung nicht auf die im Verhältnis äußerst raren, sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen, die sich in der privilegierten Situation eines High-Tech-Umfeldes

à la Silicon Valley befinden, sondern auf Gründungsvorhaben, die in einem „normalen“ Umfeld entstanden. Die Sterberate dieser Gründungen ist üblicherweise sehr hoch, die Gründungen verfügen über stark eingeschränkte Ressourcen und die Gründer über kaum bis keine unternehmerischen Erfahrungswerte. Zudem ist die Datenerhebung, anders als sonst üblich, um den Zusammenhang von Planung und Performance in Unternehmensgründungen zu erforschen, nicht quantitativ, sondern qualitativ. Als Resultat umfasst die Studie mit sechs Gründungen zwar keine große Stichprobe, jedoch wurden die Gründungen über einen relativ langen Zeitraum von fünf Jahren intensiv begleitet¹², um detaillierte, kontextabhängige und für das Verständnis der Motivationen und Aktivitäten der Teilnehmer wichtige Daten zu sammeln (vgl. 31f.). Wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung ist eine institutionelle Sichtweise auf den Businessplan, da die untersuchten Gründer zwar ausnahmslos einen umfassenden Businessplan erstellten, diesen jedoch vorrangig dazu einsetzten, um den externen Erwartungen zu entsprechen und sich so Legitimation für ihr Handeln bei Akteuren einzuholen, die den Businessplan grundsätzlich als wichtiges Gründungsinstrument betrachten. Hierbei sind insbesondere beratende Akteure zu nennen, die nicht am Unternehmen beteiligt sind („non-stake actors“), zu den z. B. Hochschuldozenten, Gründerzentren und andere beratende Akteure zählen. Jedoch hat keines der untersuchten Unternehmen seinen Businessplan in die Tat umgesetzt. Einmal erstellt, haben die Gründer ihm vielmehr kaum noch Beachtung geschenkt und sich im Laufe der Unternehmensentwicklung immer weiter von ihm entfernt. Demzufolge kommt dem Businessplan bei den Untersuchungen von Karlsson und Honig primär ein symbolischer Charakter zu. Zudem ergaben Interviews mit den externen Kapitalgebern, dass sie die Vorlage eines Businessplans grundsätzlich zwar als positiv bewerten, dieser jedoch nicht ausschlaggebend für ihre Entscheidung sei und man intern auch keine Regel verankert habe, die besagt, dass ein Businessplan Voraussetzung sei, um Finanzmittel zu erhalten. Vielmehr zeigten sich andere Kriterien, z. B. das persönliche Vermögen des Gründers, ihre Sicherheiten sowie die allgemeine Einschätzung darüber, wie wahrscheinlich eine Rückzahlung ist, als wesentlich wichtiger für die Beurteilung durch die Geldgeber (vgl. ebd. 28ff./40f.). Auch die Leidenschaft des sich bewerbenden Entrepreneurs und seine Fähigkeit, diese auf den potentiellen Investor zu übertragen, können ausschlaggebend dafür sein, ob etwa ein Business Angel in eine Gründung investiert oder nicht (vgl. Mitteness et al., 2012).

Im Jahr 2005, zehn Jahre nachdem der deutsche Ökonom Ripsas die Idee aus den USA nach Deutschland gebracht hatte und den ersten Businessplan-Wettbewerb (BPW) in Deutschland veranstaltete, untersuchten Ripsas et al. (2007) alle Preisträger der

¹² Neben Interviews und Beobachtungen wurde eine Vielzahl archivierter Dokumente wie z. B. die Businesspläne der Unternehmen in verschiedenen Versionen berücksichtigt. Neben den Gründungen wurden zusätzlich auch die externen Kapitalgeber, staatliche Unterstützungseinrichtungen und Berater in die Untersuchungen einbezogen.

Businessplan-Wettbewerbe in Berlin zwischen 1996 und 2004. Ihre Untersuchungen ergaben, dass die Gewinner keine überdurchschnittliche Marktperformance aufwiesen (vgl. 2). Die befragten Gründer selbst betrachteten den Businessplan rückblickend skeptisch und warnten vor seinem hohen Stellenwert und dem falschen Glauben an ihn, welchen Gründer entwickeln müssten, um gründungsbezogenen Institutionen, Banken und Fördergebern „zu gefallen“. Als problematisch zeigt sich vor allem, dass viele Gründer zu sehr damit beschäftigt zu sein scheinen, den Anforderungen des Businessplans als formales Dokument gerecht zu werden. Dies kann dazu führen, dass sich die Aufmerksamkeit der Gründer insbesondere auf den Plan selbst konzentriert, als vielmehr auf den unternehmerischen Akt der Ideenweiterentwicklung zu einem erfolgreichen Unternehmenskonzept (vgl. Faltin, 2013: 154f.). Auch Timmons (1994), einer der Pioniere Businessplan-basierter Gründungen, weist auf diese Gefahr hin und warnt davor, dem Businessplan selbst einen zu hohen Stellenwert zuzuschreiben (vgl. 379ff.). Hannon und Atherton (1998) werden in ihrer Kritik noch deutlicher, indem sie das Verfassen von Businessplänen als Ablenkung von der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit verstehen, was sich unter Umständen auch auf die Motivation des potentiellen Gründers und seine Leidenschaft für das Projekt niederschlägt.

Des Weiteren erscheint die in Businessplänen obligatorische Planung von Umsatz, Kosten, Gewinn und Finanzierung über einen Zeitraum von drei oder mehr Jahren auf den ersten Blick vernünftig, doch sind die hiermit verbundenen Annahmen in der Regel so unsicher, dass die Aussagekraft der Projektionen anzuzweifeln ist (vgl. Faltin, 2013: 155f.). So erweist sich ein Großteil der Marktannahmen in den Businessplänen als falsch (vgl. Horx, 2001: 146). Dies resultiert auch daraus, dass der Businessplan in einer sich schnell wandelnden Umwelt schnell an Aktualität verliert (vgl. Volkmann/Tokarski, 2006: 101).

Auf die Frage, was vom Businessplan eigentlich noch bleibe, antwortet Faltin (2013), dass er eine Pflichtübung für Gründer darstellt, die auf externe Geldgeber angewiesen sind (vgl. 156). Hingegen konstatiert Gerber (2012), dass der Businessplan nur dann zum Problem wird, wenn seine Erstellung einem „head-centered-Ansatz“ unterliegt, bei dem seine Ersteller einem logisch-rationalen Muster folgen. Das hat zur Folge, dass positive Emotionen wie Leidenschaft, Spannung und Neugier für die Sache abhandenkommen können. Dieser Umstand resultiert daraus, dass der Businessplan zu einer Art Pflichtaufgabe wird, mit dem der Gründer primär lediglich den Gründungskonventionen folgt, oder aber seine Erstellung zum vordergründigen Ziel hat, Banken und Investoren zu gewinnen. Dagegen sei ein Businessplan, dessen Erstellung einem „heart-centered-Ansatz“ folgt und nicht der Grundannahme unterliegt, er könne all die relevanten Entwicklungen in der Zukunft erfassen und die darauf passenden Antworten finden, als Chance zu betrachten, um ihn insbesondere aus Sicht seines Erstellers zu einem sinnvollen Gründungsinstrument zu machen. Demzufolge

kann der Businessplan mehr als nur eine Pflichtübung sein, der abgesehen von der externen Kapitalbeschaffung ohne weiteren nennenswerten Nutzen für das Unternehmen und seine Gründer bleibt, sofern die Einstellung und das emotionale Verhältnis des Erstellers zum Businessplan positiv und für den Gründungsprozess förderlich sind. Diese Sichtweise vertritt auch die vorliegende Arbeit.

2.7 Zentrale Erkenntnisse für die weitere Arbeit

Das Kapitel hat den Businessplan als etabliertes Gründungsinstrument vorgestellt und verdeutlicht, dass er Gründern nicht nur als extern-gerichtetes Instrument und insbesondere bei der Kapitalbeschaffung behilflich sein kann, sondern auch intern von wesentlichem Nutzen sein kann. Hierfür ist es jedoch wichtig, dass er von Gründern richtig verstanden und angegangen wird, d. h. Gründer den Businessplan in erster Linie auch für sich schreiben und er nicht lediglich eine Pflichtübung darstellt, die dazu führt, dass er, sobald fertiggestellt, kaum noch Beachtung von den Gründern findet.

Anhand eines Businessplans erarbeiten die Gründer systematisch verschiedene Aspekte eines Gründungsvorhabens. Mit Blick auf das Ziel der Arbeit, Nachhaltigkeitsaspekte in den Gründungsprozess zu integrieren, hat das Kapitel verdeutlicht, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit im Anforderungsprofil an den Businessplan bisher ausschließlich in der ökonomischen Dimension stattfindet. So gilt es für seine Ersteller primär, das mit der Geschäftsidee identifizierte wirtschaftliche Potenzial, seine Erschließungsmaßnahmen sowie die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Gründungsvorhabens aufzuzeigen. Von entscheidender Bedeutung sind dabei einzig betriebswirtschaftliche Faktoren. Die Dimensionen Soziales und Ökologie werden nicht als integrative Bestandteile eines Businessplans verstanden. Demzufolge wird der Businessplan als potentiell Instrumentarium, um Gründern bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten Orientierung zu bieten, bisher nicht wahrgenommen.

Des Weiteren hat das Kapitel aufgezeigt, dass verschiedene Akteure den Gründungsprozess und den mit innovativen Gründungen einhergehenden Innovationsprozess, welcher gemeinsam mit der Rolle des Entrepreneurs im Innovationsprozess beschrieben wurde, begleiten und Gründer unterstützen, ihr Gründungsvorhaben zum Erfolg zu führen. Diese Akteure und ihre gründungsunterstützenden Angebote können als potentielle Anknüpfungspunkte hinsichtlich der Unterstützung bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Gründungsprozess und während des Erstellungsprozesses von Businessplänen verstanden werden.

3 Unternehmensgründungen und Nachhaltigkeit

Lange Zeit definierte sich der Erfolg wirtschaftlichen Handelns ausschließlich über die ökonomische Dimension, was vielerorts zwar zu Wirtschaftswachstum und Wohlstand geführt hat, jedoch auf Kosten der Umwelt und sozialer Belange. In der wissenschaftlichen Diskussion und zunehmend auch in der Praxis kann jedoch beobachtet werden, dass die Berücksichtigung von umwelt- und gesellschaftsrelevanten Aspekten immer wichtiger im ökonomischen Handeln wird. So bestimmen häufig nicht mehr nur rein ökonomische Zielsetzungen die Aktivitäten von Organisationen wie Unternehmen, sondern auch ökologische und soziale Fragestellungen rücken zunehmend in den Fokus.

Im Folgenden werden mit Blick auf die Zielsetzung eines nachhaltigen Wirtschaftsgeschehens die Bedeutung von Nachhaltigkeitsinnovationen und die Rolle von neuen Unternehmen diskutiert. Zudem werden verschiedene Gründungstypen mit Blick auf ihre Nachhaltigkeitsorientierung abgeleitet.

3.1 Die „Green Economy“ und Nachhaltigkeitsinnovationen als zentrale Transformationsstrategie

Herausforderungen wie der Klimawandel, die Bedrohung von Ökosystemen und der Artenvielfalt sowie die sich intensivierende Ressourcenverknappung, aber auch soziale Missstände halten der Menschheit den Spiegel vor und konfrontieren sie mit den Folgen ihres eigenen Handelns. Wenn auch zur Diskussion steht, ob wir schnell genug aus unseren Fehlern lernen (vgl. Suzuki/Dressel, 2004: 6), wäre es nicht richtig zu behaupten, der Mensch hätte nichts aus seinem Verhalten und den Folgen seiner Taten gelernt. Insbesondere in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erreichte das Umweltbewusstsein eine neue Dimension. Auslöser hierfür waren zunächst vor allem kritische Veröffentlichungen, wie z. B. das warnende und aufklärende Werk „Silent Spring“ von Rachel Carson (1962), das anhand des Einsatzes von Pestiziden die Gefahren menschlichen Handelns für komplexe Ökosysteme und den Menschen selbst verdeutlichte, und zu verstehen gab, dass die Natur nicht allein dem Menschen zu dienen habe.

Trotz des erhöhten Umweltbewusstseins der Öffentlichkeit dauerte es jedoch bis in die späten 1980er und frühen 90er Jahre, ehe die Diskussion eine neue Intensität erreichte. Mit der Einführung von Konzepten für eine nachhaltige Entwicklung Ende der 1980er Jahre durch den Brundtland-Bericht (vgl. WCED, 1987) und Anfang der 90er Jahre (vgl. UNEP/WWF, 1991) sowie mit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992, auch als Rio-Konferenz bezeichnet, rückten ökologische, aber

auch sozialverträgliche Produktions- und Konsumansätze in das Zentrum des politischen Interesses. Das Nachhaltigkeitsleitbild ist dabei als Produkt eines gesellschaftspolitischen Diskurses über die Sicherung essentieller Naturgüter und die Gewährleistung inter- und intragenerativer Gerechtigkeit hinsichtlich der Lebensbedingungen und des (materiellen) Wohlstandsniveaus zu verstehen (vgl. Fichter, 2005: 53).

Seit Rio+20 steht die „Green Economy“ als wirtschaftspolitisches Konzept im Zentrum wirtschaftsbezogener Nachhaltigkeitsdebatten und stellt gegenüber dem Leitkonzept einer nachhaltigen Entwicklung eine wirtschaftsbezogene Teilstrategie einer Nachhaltigkeitspolitik dar. Die UNEP (2011) definiert die „Green Economy“ als Wirtschaftsform, „die zu mehr Wohlfahrt und sozialer Gleichheit führt und dabei Umweltrisiken und ökologische Knappheiten deutlich reduziert“ (vgl. Fichter/Clausen, 2013: 25f.).

Eine „grüne“ Transformation der Gesellschaft zur Entkoppelung von Wohlstand und Umweltverbrauch, die aufgrund der anhaltenden Überschreitung der Tragfähigkeit des Planeten und zentralen Fragestellungen wie dem Klima-, Ressourcen- und Umweltschutz notwendig ist, erfordert das Engagement aller Akteure (vgl. Schneidewind, 2013: 7f.). Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion steht die Wirtschaft, die sich neu erfinden muss, wenn die Negativfolgen für Umwelt und Gesellschaft durch das Wirtschaften auf ein Minimum begrenzt werden sollen. Der Akteur Unternehmen steht zunehmend seit den 1990er Jahren im Fokus, seine Aktivitäten nicht allein nach betriebswirtschaftlichen Aspekten auszurichten, sondern darüber hinaus Umwelt- und Sozialverträglichkeit einzubeziehen. Nach dem „Triple Bottom Line-Ansatz“ ist das klassische finanzwirtschaftliche Ergebnis um ein ökologisches und gesellschaftliches Ergebnis zu erweitern, so dass sich der Erfolg eines Unternehmens nicht mehr nur aus dem erzielten finanzwirtschaftlichen Gewinn, sondern ebenso aus der ökologischen und gesellschaftlichen Performance begründet (vgl. Vanclay, 2004: 266f.). In diesem Zusammenhang kann von nachhaltigen Unternehmen bzw. nachhaltigem Wirtschaften gesprochen werden, wenn die Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie so weit wie möglich in Einklang gebracht werden und somit zusätzliche Mehrwerte auf der Unternehmens-, Umwelt- und Gesellschaftsebene erwirkt werden (vgl. BPW Berlin-Brandenburg, o.J.: 18).

Neben dem Begriff des Wirtschaftens wurde ebenfalls der Innovationbegriff in der jüngeren Vergangenheit mit Blick auf Nachhaltigkeitsanforderungen einer Re-Interpretation unterzogen (vgl. Fichter, 2005: 53f.). Dabei kann eine Nachhaltigkeitsinnovation bzw. „grüne“ Innovation als Durchsetzung von neuartigen Problemlösungen definiert werden, „die zum Erhalt kritischer Naturgüter und zu global und langfristig übertragbaren Wirtschaftsstilen und Konsumniveaus beitragen“ (vgl. Fichter/Clausen, 2013: 28). Die Konstruktion des Nachhaltigkeitsinnovationsbegriffs trägt dem Umstand Rechnung, dass viele Innovationen,

trotz der allgemein hin äußerst positiven Besetzung des Innovationsbegriffs, mit negativen ökologischen und gesellschaftlichen Folgen verbunden sind. Dabei schließt der „klassische“ Innovationsbegriff Nachhaltigkeitsinnovationen zwar nicht per se aus, da er generell Neuerungen meint, die auf gewisse Weise eine Verbesserung gegenüber dem Vorherrschenden bewirken. Im Gegensatz zu Nachhaltigkeitsinnovationen sind ökologische und gesellschaftliche Belange jedoch nicht ein zwingender Bestandteil klassischer Innovationen. Grundsätzlich gilt aber auch für Innovationen, die zu einer „Green Economy“ beitragen sollen, dass sie mit Risiken und Unsicherheiten hinsichtlich ihres tatsächlichen Nachhaltigkeitseffekts behaftet sein können. Häufig sind insbesondere im Falle radikaler Innovationen die Nebenfolgen für Mensch und Umwelt ungewiss. Zudem können Gefahren wie der Reboundeffekt den Nachhaltigkeitsbeitrag einer Innovation trüben. Dieser führt dazu, dass gewünschte Entlastungen in Form einer Reduzierung des Ressourceneinsatzes (z. B. Energieverbrauch) bzw. der Emissionen (z. B. CO₂-Emissionen) als Resultat von Effizienzsteigerungen gemindert oder aufgehoben werden.¹³ Überkompensiert der Reboundeffekt den gesamten ökologischen Einspareffekt, wird von einem „Backfire-Effekt“ gesprochen (vgl. ebd.: 29/116ff.).

Trotz unsicherer Folgenabschätzung wird in dieser Arbeit die Auffassung vertreten, dass Innovationen, die eine Abkehr von umwelt- und sozialunverträglichen Konventionen fördern, indem sie zentrale Herausforderungen wie Klima-, Umwelt- und Ressourcenschutz aufgreifen und zu ihrer Lösung beitragen, von wesentlicher Bedeutung für eine Transformation hin zu einer „Green Economy“ sind – wenn auch sie nicht als Allheilmittel missverstanden werden dürfen. Innovationen sind in der Lage, enorme Kräfte zur Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft freizusetzen – das Automobil oder das Internet haben es vorgemacht (vgl. Schaltegger/Wagner, 2011: 223).

Vezzoli und Manzini (2008) konstatieren, dass Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit zunehmend den Bedarf nach starker Veränderung mit Blick auf Umweltaforderungen erkannt haben. So könne eine fortschreitende Abkehr von inkrementellen Verbesserungen zugunsten von Innovationsbemühungen beobachtet werden, die Nachhaltigkeitsaspekte frühzeitig berücksichtigen, um Umweltschäden präventiv zu vermeiden (vgl. 253). Mit ihrem Vier-Stufen-Modell bringen Charter und Chick (1997) zum Ausdruck, dass Unternehmen neue Wege bestreiten sollten, anstatt vergleichsweise kleine Veränderungen am Bestehendem vorzunehmen und somit den Schaden an der Umwelt erst im Nachhinein in Grenzen zu halten (siehe Abb. 4). Vielmehr sollten Nachhaltigkeitsaspekte möglichst von Beginn an mitgedacht werden, um einen großen Nachhaltigkeitsbeitrag leisten zu können.

¹³ Ein Beispiel für einen (finanziellen) Reboundeffekt ist, wenn als Folge von Energieeffizienzmaßnahmen in Privathaushalten zusätzliches Einkommen verfügbar wird, das zu zusätzlichem Konsum führt und die Energieeinsparungen reduziert.

Während „End-of-pipe“-Maßnahmen („Re-PAIR“) als additive Umweltschutzmaßnahmen, wie z. B. das Nachrüsten eines Partikelfilters, oder eine marginal umwelteffizientere Herstellung eines Produkts („Re-FINE“) lediglich für inkrementelle Verbesserungen sorgen, ist eine effektive Vermeidung von Umweltbelastungen der erstrebenswertere Ansatz. Dies erfordert jedoch ein hohes Maß an Kreativität und Innovationsfähigkeit, weil eine Neugestaltung von Prozessen und Produkten („Re-DESIGN“) oder ein Um- bzw. Neudenken („Re-THINK“) der Funktionen des Leistungsangebots eines Unternehmens oder gar der allgemeinen Art und Weise, wie Unternehmen ihrem Geschäft nachgehen, signifikante Fortschritte erfordern.

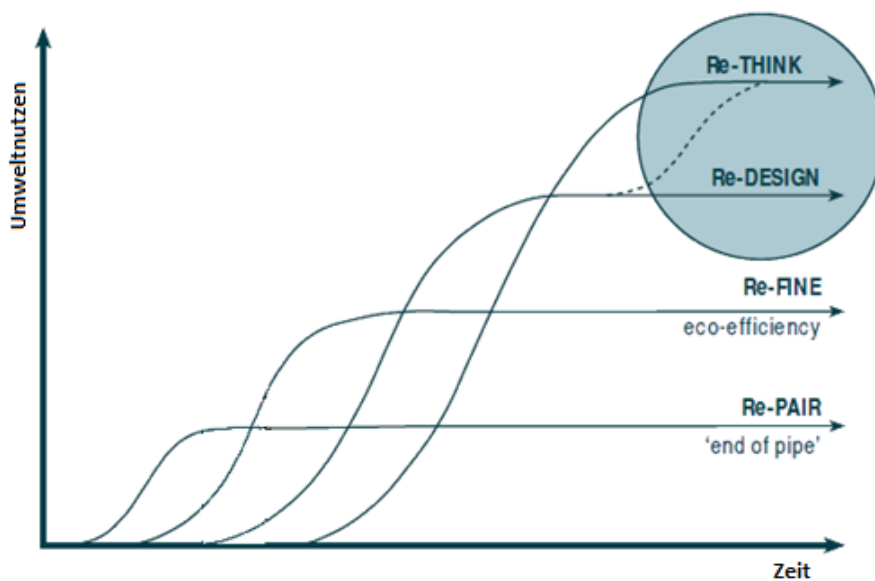


Abb. 4: Vier-Stufen-Modell

Quelle: Charter/Chick, 1997: 5.

Während Unternehmen einerseits die ökologischen und ethischen Anforderungen als Hemmnis für die Durchsetzung von Innovationen wahrnehmen, wird Nachhaltigkeit auch als Chance für neue Innovationen und Wettbewerbsvorteile gesehen. Insbesondere innovationsfähigen und innovationsbereiten Unternehmen können Nachhaltigkeitsanforderungen neue unternehmerische Chancen und Geschäftsfelder eröffnen. Fichter (2005) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass Nachhaltigkeitsaspekte den „Ideenraum“ für unternehmerische Tätigkeit prinzipiell erweitern und somit als zusätzliche Inspirationsquelle für neue Geschäftschancen fungieren können (vgl. 92f.). Die Implementierung von Nachhaltigkeit in das eigene Geschäftsmodell kann Innovationen vorantreiben und kann, sofern richtig verstanden, sowohl ökonomischen als auch ökologischen und sozialen Fortschritt ermöglichen.

3.2 Die Rolle von Start-ups und etablierten Unternehmen in der Theorie und Praxis

Zwar stellen Nachhaltigkeitsanforderungen sowohl für etablierte als auch für neue Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich dar, doch scheinen neugegründete Unternehmen aufgrund ihrer innovationsfreudigen Strukturen besonders gut geeignet, um Nachhaltigkeitsinnovationen hervorzubringen. Obwohl gereifte Großunternehmen im Allgemeinen über die Mittel für die Entwicklung und Markteinführung von radikalen Innovationen verfügen, tendieren sie meist zu inkrementellen Verbesserungen und Optimierungen ihres bestehenden Angebots (vgl. Kane et al., 2002: 77f.). Für neue, innovative Unternehmen steht hingegen das Erkennen und die Umsetzung von neuen Geschäftschancen im Vordergrund (vgl. Klandt, 2003: 102f.).

In der Gründungs- und Innovationsforschung herrscht ein breiter Konsens darüber, dass Gründungs- und Jungunternehmen das Innovieren erheblich leichter fällt als etablierten Unternehmen und insbesondere Großunternehmen. Zwar stoßen auch Start-ups auf zahlreiche Barrieren, jedoch sind diese in der Regel weniger mit unternehmensinternen Widerständen gegen die Neuerung verbunden, die insbesondere etablierten Großunternehmen das Innovieren schwer machen (vgl. Hauschildt, 1999: 12f.).

Die Gründe dafür, dass radikale Innovationen meist von jungen, kleinen Unternehmen und nicht von etablierten Großunternehmen hervorgebracht werden, können vielfältig sein und sind u. a. bei den komplexen Hierarchien und im Sicherheitsdenken etablierter Unternehmen zu suchen. In etablierten Konzernen ist der Widerstand gegenüber Neuem groß, weil bestehende Märkte meist geschützt werden sollen und grundlegende Veränderungen üblicherweise gemieden werden (vgl. Simon, 1991: 97). Für neue Unternehmen stellt sich hingegen eine grundlegend andere Situation dar, weil sie neben den in der Komplexität überschaubaren innerbetrieblichen Strukturen noch keine „gefestigte Existenz“ aufweisen, da sie z. B. noch keine festen Absatzmärkte besitzen oder mit einem bestimmten Produkt oder Image in Verbindung gebracht werden, so dass neue Unternehmen beinahe zwangsläufig unter Innovationsdruck stehen, um am Markt auf Grundlage eines erkennbaren Mehrwerts gegenüber dem vorherrschenden Marktangebot eine Daseinsberechtigung erhalten. Der Innovationsdruck führt gleichzeitig zu einer forcierten Innovationsfähigkeit dieser Unternehmen. Dabei ist der Gestaltungsbedarf groß, der positiv betrachtet erhebliche Freiräume für die Unternehmensleitung lässt. So ist im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit positiv auszulegen, dass Unternehmensgründungen zu Beginn an keine früheren Entscheidungen bzw. Entwicklungspfade gebunden sind, welche die Unternehmensdynamik einschränken könnten, wie es üblicherweise bei etablierten Unternehmen der Fall ist (vgl. Klandt, 2003: 105f.). In Bezug auf eine mögliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten

kann eine bereits bestehende Unternehmenskultur, die über Jahre gereift ist, ein erhebliches Hindernis für die Umsetzung von Maßnahmen darstellen, die auf tiefgreifende Veränderungen abzielen. Nachhaltigkeitsprünge sind durch etablierte Unternehmen daher nur selten zu erwarten. Vielversprechender erscheint der Weg über Neugründungen, die sich ihre Position auf dem Markt erst noch erarbeiten müssen. Es dürfte daher deutlich leichter für Gründer neuer Unternehmen sein, Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen, als etablierte Unternehmen mit Blick auf Nachhaltigkeit umzugestalten (vgl. Freimann et al., 2010: 151).

Es herrscht generell Einigkeit darüber, dass Wandel und starkes Wirtschaftswachstum nicht aufgrund des Festhaltens an vorhandenen Strukturen stattfindet, welche allmählichen Verbesserungen unterzogen werden, als vielmehr durch grundlegend neue Entwicklungen, die alte Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Organisationen oder Prozesse ersetzen (vgl. Fueglistaller et al., 2012: 39). Kirchhoff (1994) konstatiert hinsichtlich der Bedeutung von Neugründungen für die wirtschaftliche Entwicklung: „If innovation drives economic growth, and new firms are the more efficient innovators, then new firm births are the driving force for economic growth“ (vgl. 97). Übertragen auf die angestrebte „grüne“ Transformation ist anzunehmen, dass Unternehmensgründungen eine besondere Rolle in der Entwicklung und Markteinführung von richtungsweisenden Nachhaltigkeitsinnovationen einnehmen. So sind es vor allem neue Unternehmen, die z. B. im „grünen“ Wachstumssektor der erneuerbaren Energien durch neue Umwelttechnologien für entscheidende Impulse sorgen, auch wenn ebenfalls etablierte Konzerne den Megatrend Nachhaltigkeit für sich entdeckt haben und erhebliche Umsätze in „grünen“ Märkten generieren (vgl. BMU, 2008: 7). Zwar existiert kein statistisches Material für die Zahl der Gründungen im „grünen“ Energiesektor, doch spricht das Alter vieler in diesem Sektor aktiver Firmen sowie die Technologievelfalt für eine erhebliche Gründungsaktivität (vgl. Clausen, 2013: 1).

Auch die Ergebnisse des vom Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit durchgeführten Forschungsprojekts „Diffusionspfade für Nachhaltigkeitsinnovationen“¹⁴ verdeutlichen die zentrale Rolle von Neugründungen bei der Entwicklung, Markteinführung und Verbreitung von radikalen Nachhaltigkeitsinnovationen in der Praxis. Das Forschungsprojekt hat die Markteinführung und Verbreitung von 100 umweltentlastenden Produkt- und Serviceinnovationen untersucht und aufgezeigt, dass rund drei Viertel der 58 nachhaltigkeitsorientierten Verbesserungsinnovationen von etablierten Unternehmen alleine (64%) oder zeitgleich mit eigens für die Innovation gegründeten Unternehmen (10%) am Markt eingeführt wurden. Hingegen gehen rund zwei Drittel aller radikalen Nachhaltigkeitsinnovationen auf Unternehmensgründungen zurück, die eigens für die Innovation

¹⁴ Gefördert wurde das Forschungsvorhaben vom Bundesforschungsministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Technik- und Innovationsanalyse ITA.

gegründeten Unternehmen auf den Markt gebracht wurden; 55% der Grundlageninnovationen wurden von Unternehmensgründungen alleine auf den Markt gebracht und weitere 12% zeitgleich mit der Markteinführung durch etablierte Unternehmen. „Grüne“ Unternehmensgründungen tragen demnach maßgeblich zur Schaffung neuer Nachhaltigkeitsimpulse und zur Entstehung neuer Branchen (z. B. regenerative Energieanlagen) bei und verfügen im Vergleich zu etablierten Unternehmen deutlich häufiger über ausgeprägte „grüne“ bzw. nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensziele (siehe Tab. 5) (vgl. Fichter/Clausen, 2013: 274ff.).

In wie vielen Fällen (n=100) wurde eine Innovation von einem etablierten oder von einem Gründerunternehmen am Markt eingeführt?		Erstanbieter (Pionier)			
		Etablierte Unternehmen	Gründerunternehmen	Etablierte und Gründerunternehmen	Gesamt
Innovationsgrad	Verbesserungsinnovation	37	15	6	58
	Grundlageninnovation	13	23	6	42
	Gesamt	50	38	12	100

Tab. 5: Pioniere bei Nachhaltigkeitsinnovationen

Quelle: Fichter/Clausen, 2013: 275.

Im weltweit ersten Monitor für „grüne“ Start-ups untersuchte das Borderstep Institut insgesamt 1.051 Gründungen in 30 Technologie- und Gründerzentren in Deutschland (740 Unternehmen) sowie 15 Gründerzentren in Kalifornien (311 Unternehmen) und liefert erstmals eine systematische Erfassung über den Anteil nachhaltigkeitsorientierter Gründungen. Mit dem „Green Economy Gründungsmonitor“¹⁵ konnte aufgezeigt werden, dass Gründer in Deutschland mittlerweile relativ häufig auf das Thema Ökologie setzen und die unternehmerischen Chancen einer „Green Economy“ erkennen. So beträgt der Anteil „grüner“ Gründungen in den untersuchten Gründerzentren in Deutschland 13,6%, wobei die Hälfte der grünen Gründungen im High-Tech-Sektor operieren. Die Piloterhebung zeigt, dass Themen wie erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft einen nicht unerheblichen Stellenwert für Neugründungen in Deutschland darstellen. Mit 58% der identifizierten „grünen“ Gründungen leistet die Mehrzahl von ihnen einen Beitrag zur Energiewende und drei von vier „grünen“ Gründungen (74%) bieten Produkte bzw. Dienstleistungen mit einem Klimaschutzbeitrag an. Ähnlich wurde für die Region Kalifornien

¹⁵ Die Studie wurde durch das BMU und die nationale Klimainitiative gefördert.

festgestellt, dass „grüne“ Lösungen einen bedeutenden Stellenwert für Gründungen haben. Während es in Deutschland jedoch kaum Gründerzentren gibt, die sich auf „grüne“ Gründungen spezialisiert haben, weisen viele der untersuchten Gründerzentren in Kalifornien (40%) einen Schwerpunkt in Bereichen wie Energieeffizienz, erneuerbare Energien oder Klimaschutz auf. Dies hat zur Folge, dass in einigen Gründerzentren in Kalifornien „grüne“ Gründungen mehr als die Hälfte der Gründungen darstellen und der Anteil „grüner“ Gründungen an den untersuchten Gesamtgründungen in Kalifornien mit 32,8% im Durchschnitt fast doppelt so hoch liegt wie in Deutschland (vgl. Weiß/Fichter, 2013).

3.3 Differenzierung von Unternehmensgründungen nach dem Grad ihrer Nachhaltigkeitsorientierung

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt deutlich wurde, dass sich insbesondere Unternehmensgründungen dazu eignen, um wichtige Impulse für eine „Green Economy“ zu setzen, wird im Folgenden eine Differenzierung von Gründungen mit Blick auf ihre Nachhaltigkeitsorientierung vorgenommen.

Grundsätzlich gilt, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeitsfragen aufgreifen, dies auf unterschiedliche Art und Weise machen können und sich das Ausmaß der Nachhaltigkeitsbemühungen sehr unterschiedlich gestalten kann. Zum Beispiel bezeichnet sich ein Unternehmen bereits als umweltfreundlich oder nachhaltig, wenn es ein Abfallkonzept erstellt, während ein anderes Unternehmen Bewertungsmaßstäbe des betrieblichen Umweltschutzes (z. B. EMAS) voraussetzt. Wieder andere Unternehmen mögen über Umweltzertifikate hinaus auch ihre Lieferanten einbeziehen, indem diese nach ökologischen Kriterien ausgewählt werden. Ein anderes Unternehmen setzt sich ferner nicht ausschließlich mit ökologischen, sondern auch mit sozialen Fragestellungen auseinander (vgl. Gege, 2006: III).

Ausgehend von der Fragestellung, wie „Ecopreneur“¹⁶-geleitete Unternehmen von anderen Unternehmenstypen, die Umweltaspekte berücksichtigen, abgegrenzt werden können, unterscheiden Schaltegger und Petersen (2001) in ihrer Typologieentwicklung verschiedene Unternehmenstypen, die anhand von zwei Dimensionen in einer Matrix positioniert werden (siehe Abb. 5): „Priorität von ökologischen Zielsetzungen“ und „Marktwirkung“. Diese untergliedern sich wiederum in je drei Ausprägungen:

¹⁶ Ecopreneur ist ein Wortspiel des ökologisch ausgerichteten Entrepreneurs (ecological entrepreneur).

In der *Priorität von ökologischen Zielsetzungen* lassen sich unterscheiden:

- Umweltschutz als treuhänderische bzw. administrative Aufgabe (niedrige Priorität von Umweltzielen)
- Umweltziele als Ergänzung zu den Geschäftszielen (mittlere Priorität)
- Umweltziele als zentrale Geschäftsziele (hohe Priorität)

In der *Marktwirkung* lassen sich unterscheiden:

- Alternative Szene (geringe Marktwirkung)
- Öko-Nische (mittlere Marktwirkung)
- Massenmarkt (große Marktwirkung) (vgl. 7ff.).

Die Abb. 5 gibt im Wesentlichen die Typologisierung nach Schaltegger und Petersen (2001) wieder, beschränkt sich jedoch nicht auf ökologische Fragestellungen, sondern erweitert das Modell um Nachhaltigkeitsziele im Allgemeinen, so dass auch soziale Fragestellungen berücksichtigt werden. Hieraus resultiert, dass neben dem umweltorientierten Ecopreneur der Typ des „Sustainable Entrepreneurs“, der als nachhaltigkeitsorientierter Entrepreneur übersetzt werden kann, hinzukommt (vgl. Brix et al., 2006: 2f.). Anhand der Kombination der Dimensionen (vertikale Dimension: Priorität von Umwelt-/Nachhaltigkeitszielen; horizontale Dimension: Marktwirkung) ergeben sich die verschiedenen Positionen in der Matrix. Unternehmen, die dem Typ des Ecopreneurs/Sustainable Entrepreneurs zugeordnet werden können, weisen demnach eine sehr starke Integration von Umweltaspekten/Nachhaltigkeitsaspekten auf, indem diese Aspekte als zentrale Geschäftsziele fungieren und die Bestrebungen des Unternehmens gleichzeitig eine große Marktwirkung (Massenmarkt) entfalten. Sie weisen in der Matrix das Maximum hinsichtlich der möglichen Kombinationsstufe der beiden Dimensionen auf und tragen daher am stärksten zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Anders formuliert, handelt es sich um auf dem Markt erfolgreiche Unternehmen, die nachhaltigkeitsrelevante Mehrwerte zum Kerngeschäft haben und auf ihre umwelt- bzw. gesellschaftsorientierte Innovationskraft setzen (vgl. Schaltegger/Petersen, 2001: 8f.).

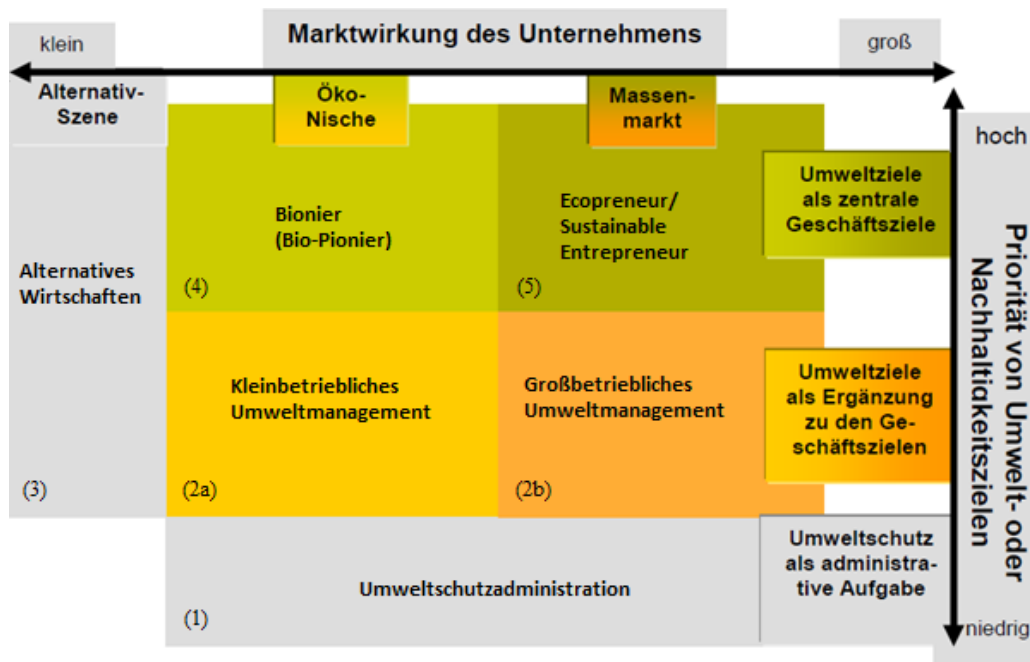


Abb. 5: Typologisierung von Unternehmen nach Nachhaltigkeitsorientierung

Quelle: Brix et al., 2006: 3, in Anlehnung an: Schaltegger/Petersen, 2001: 10.

Aus der Positionierungsmatrix ergibt sich im Hinblick auf den Stellenwert von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung folgende Rangliste; die Positionen sind mit Ziffern von eins (1) bis fünf (5) markiert (siehe Abb. 5) – je höher die Ziffer, desto bedeutender ist der Beitrag zu Nachhaltigkeit:

(1) Hier stellen umwelt- bzw. nachhaltigkeitsorientierte Fragestellungen ausschließlich eine treuhänderische Aufgabe für Unternehmen dar. Diese Unternehmen beschränken sich auf die Umsetzung vorgegebener rechtlicher Vorgaben, Normen und Standards und überlassen nachhaltigkeitsorientierte Fragestellungen einer, vom restlichen Unternehmensgeschehen abgelösten, Umweltschutzadministration.

(2a/b) In Unternehmen, die ein klein- oder großbetriebliches Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, werden nachhaltigkeitsorientierte Fragestellungen aktiv als ergänzende Geschäftsziele im betrieblichen Handeln berücksichtigt. Dabei steht die Öko-Effizienzsteigerung im Vordergrund. Im Rahmen internationaler Standards und Normen wird angestrebt, durch spezielle Umweltmanagementsysteme Kosten einzusparen und weitere positive Effekte (z. B. Imageverbesserung, Umsatzsteigerung) wahrzunehmen.

Unternehmen in der oberen Ebene der Abb. 5 behandeln nachhaltigkeitsorientierte Fragestellungen als zentralen Aspekt ihres Kerngeschäfts:

- (3) Anbieter der Position „Alternatives Wirtschaften“ agieren in der „Alternativ-Szene“. Der Umsatz soll hierbei in erster Linie den persönlichen Lebensunterhalt sichern.
- (4) Hingegen bearbeiten „Bioniere“ bzw. Bio-Pioniere größere Marktnischen durch die Bereitstellung von Öko-Produkten.
- (5) Im Gegensatz verfolgen Ecopreneure/Sustainable Entrepreneure hohe Marktanteile und Umsatzziele. Der Unternehmenserfolg soll in erster Linie durch ökologische oder soziale Problemlösungen für den Massenmarkt erzielt werden (vgl. ebd.: 9ff.).

Im Hinblick auf das Ziel dieses Abschnitts, eine Einteilung von Gründungstypen hinsichtlich der Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für die Gründung zu entwickeln, liefert die vorgestellte Typologieentwicklung nützliche Informationen. Zwar schließt die Typologisierung nach Schaltegger und Petersen sowohl Neugründungen als auch bestehende Unternehmen ein, doch lassen sich Übertragungen auch ausschließlich auf Gründungen vornehmen:

- Unternehmen, die der unteren horizontalen Ebene in der oben vorgestellten Abb. 5 zugeordnet werden können, zeigen lediglich eine äußerst schwache Beziehung zu umwelt- bzw. nachhaltigkeitsorientierten Fragestellungen auf. Hier werden Umweltschutzmaßnahmen weniger freiwillig getroffen, da eher widerwillig lediglich die gesetzlichen Standards eingehalten werden (vgl. ebd.: 14f.). Auf Gründungen bezogen soll dieser Gründungstyp im Folgenden der Arbeit als „*nachhaltigkeitsverschlossen*“ behandelt werden. Er hat keine Nachhaltigkeitsziele formuliert und nimmt vielmehr eine ablehnende Haltung gegenüber der Integration nachhaltigkeitsbezogener Ziele und Maßnahmen ein, so dass es sehr schwierig sein dürfte, diesen Gründungstyp von der Integration nachhaltigkeitsbezogener Aspekte zu überzeugen. Da dieser Gründungstyp zudem auf einer Gründungsidee basiert, die nicht auf eine Problemlösung einer nachhaltigkeitsorientierten Fragestellung abzielt, handelt es sich hierbei um Unternehmensgründungen, die als „*nicht nachhaltigkeitsgetrieben*“ charakterisiert werden können.
- Überträgt man die mittlere horizontale Ebene auf Unternehmensgründungen, so lässt sich hieraus ein Gründungstypus ableiten, dessen Ausgangsidee ebenfalls nicht auf die Beantwortung einer nachhaltigkeitsorientierten Fragestellung zurückgeht. Demzufolge sind auch diese Unternehmensgründungen nicht nachhaltigkeitsgetrieben, jedoch mit dem Unterschied gegenüber den nachhaltigkeitsverschlossenen Gründungen, dass sie generell offen dafür sind, über den gesetzlichen Rahmen hinaus Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu treffen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Maßnahmen in Vorteile für das Gründungsvorhaben resultieren, indem sie

beispielsweise zu Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen, Produktdifferenzierung und zur Risikominimierung beitragen oder das Image verbessern (vgl. Schaltegger et al., 2013: 25). Diese Gründungen werden im Folgenden als „*nachhaltigkeitsoffene Unternehmensgründungen*“ behandelt.

- Letztlich kann aus der oberen horizontalen Ebene ein Gründungstyp abgeleitet werden, der „*nachhaltigkeitsgetriebene Unternehmensgründungen*“ meint. Hier werden Nachhaltigkeitsfragestellungen als unternehmerische Herausforderung betrachtet (vgl. Schaltegger/Petersen, 2001: 16f.) und stellen in Form von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsinnovationen die Ideengrundlage sowie den Gründungsantrieb dar. Demzufolge ist Nachhaltigkeit von Beginn an als zentrales Geschäftsziel fest im Unternehmen verankert und als das Kerngeschäft definiert.

Während nachhaltigkeitsgetriebene Gründungen Nachhaltigkeit von Beginn an des Gründungs- und Innovationsprozesses als dominantes Ausgangsziel bzw. als integrales Innovationsziel haben¹⁷, sind nicht nachhaltigkeitsgetriebene, aber prinzipiell -offene Gründungen ebenfalls empfänglich für die nachträgliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten. Demzufolge stellen neben den eigens für die Realisierung einer Nachhaltigkeitsidee gegründeten Unternehmen auch die nachhaltigkeitsoffenen Unternehmensgründungen eine vielversprechende Chance dar, um zu einem nachhaltigen Wirtschaftsgeschehen beizutragen. Hierzu muss ein ursprünglich konventionelles Innovativvorhaben, dessen eigentliche Gründungsidee nicht nachhaltigkeitsorientiert ist, das Thema Nachhaltigkeit nach der Ideengenerierung proaktiv und als strategisches Mittel nutzen (vgl. Freimann et al., 2010: 151). Die Abb. 6 verdeutlicht dies anschaulich, indem aufgezeigt wird, dass die Entwicklung einer nachhaltigkeitsoffenen Gründung mit Blick auf nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen nicht von Anfang an vorgegeben ist, sondern sich im Verlaufe des Gründungs- und Innovationsprozesses – und auch darüber hinaus – verändern kann.

¹⁷ Anzumerken ist, dass eine Gründung mit einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsidee nicht gleichbedeutend damit ist, dass automatisch auch die gesamten Unternehmensaktivitäten den Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens entsprechen. So kann bei einer Gründung, welche die Entwicklung und Markteinführung eines Produkts zum Ziel hat, das während der Nutzungsphase einen „grünen“ Beitrag leistet, sonstige Nachhaltigkeitspotenziale, die sich während des gesamten Produktlebenszyklus und der Wertschöpfungskette ergeben, unberücksichtigt lassen.

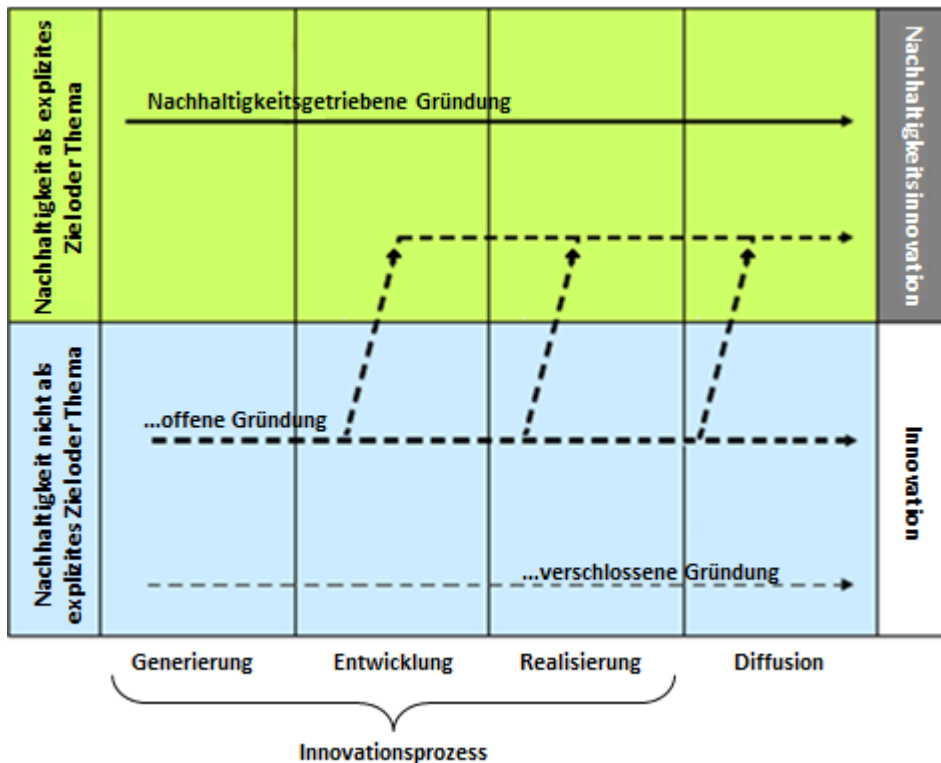


Abb. 6: Typologisierung mit Blick auf die Integration von Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Fichter et al., 2007: 172.¹⁸

Zur Verdeutlichung der Einteilung können Praxisbeispiele herangezogen werden. So sind die Gründer von nachhaltigkeitsgetriebenen Unternehmen wie der BRAIN AG, einem deutschen Pionierunternehmen der Weißen Biotechnologie¹⁹ (vgl. BMBF, 2005: 54), oder die Gründer des Energiespeicherunternehmens Younicos, die auch schon die Solarpionierunternehmen SOLON und Q-Cells mitbegründet haben (vgl. Gartz, 2011; Younicos, o.J.), entscheidend vom identifizierten unternehmerischen Umweltpotenzial getrieben worden. Überzeugt davon, durch innovative und umweltfreundlichere Alternativen gegenüber konventionellen Angeboten, haben die Gründer dieser Unternehmen zu einer „Biologisierung“ der Chemieindustrie (vgl. BRAIN, 2011) bzw. einer nachhaltigen Energieversorgung beigetragen. Eine Benennung nachhaltigkeitsoffener Gründungen, die Nachhaltigkeitsziele nicht von Beginn an ihres Innovations- und Gründungsprozesses integriert hatten und nach der eigentlichen Ideengenerierung über Nachhaltigkeitsaspekte nachzudenken begannen – oder

¹⁸ Die in dieser Arbeit verwendete und stark modifizierte Abbildung bedient sich in erster Linie der illustrativen Darstellung bzw. des Schemas, das der originalen Abbildung nach Fichter et al. (2007) zugrunde liegt. Dennoch dienten bei der Erstellung durchaus auch grundsätzliche inhaltliche Übertragungen als Motivation, die Abbildung nach Fichter et al. zum Vorbild zu nehmen. So behandeln beide Abbildungen im Kern mögliche Entstehungs- und Entwicklungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen.

¹⁹ Unter Weißer Biotechnologie kann derjenige Nutzen verstanden werden, der aus der molekularen Biodiversität der Natur gezogen wird. Hierzu werden die natürlichen Eigenschaften und Fähigkeiten von Mikroorganismen industriell nutzbar gemacht (vgl. Fölmer, 2010).

auch nicht – sowie diese gegebenenfalls in ihre Geschäftsaktivitäten integrierten, fällt schwer. Grund hierfür ist, dass es für Außenstehende kaum nachvollziehbar ist, ob ein Unternehmen eine nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung des eigenen Geschäftskonzepts zum Thema hatte oder nicht. Auch finden sich hierzu keinerlei Untersuchungen. Einfacher ist es bei etablierten Unternehmen, die stark im Fokus der Öffentlichkeit stehen. So kann eine Vielzahl an etablierten Unternehmen identifiziert werden, die in einem frühen Stadium ihres Bestehens keine expliziten ökologischen Aspekte zum Ziel hatten und erst nachträglich Umwelanforderungen in ihre Unternehmenstätigkeiten aufnahmen. Um bei dem Beispiel der Weißen Biotechnologie zu bleiben, investieren Konzerne wie BASF oder Bayer nach anfänglicher Zurückhaltung mittlerweile in die Möglichkeiten der Weißen Biotechnologie, indem sie etwa mit der nachhaltigkeitsgetriebenen BRAIN AG Kooperationen eingehen, wodurch sie sich neue Innovationsimpulse für ihr eigenes Geschäft versprechen (vgl. VISAVIS Economy, 2007: 20).

Wie aus Abb. 6 ersichtlich wird, ist anzunehmen, dass es auch nachhaltigkeitsoffene Unternehmen gibt, die Nachhaltigkeit nicht in ihre Unternehmensziele und -tätigkeiten aufnehmen, aber dennoch als nachhaltigkeitsoffen bezeichnet werden können. Die Gründe hierfür können sein, dass das Unternehmen die Integration nachhaltigkeitsbezogener Fragestellungen insgesamt als nachteilig für das eigene Geschäft bewertet oder aber das Unternehmen schlichtweg noch nicht über eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten nachgedacht hat. Insbesondere bei Gründungs- bzw. Jungunternehmen kann angenommen werden, dass sie gegebenenfalls noch gar nicht darüber nachgedacht haben, ihre Geschäftsidee und das Geschäftskonzept auf Nachhaltigkeitsanforderungen hin zu überdenken, geschweige denn eine Bewertung der potentiellen Nutzen und Kosten vorgenommen wurde.

Des Weiteren ergibt sich ein praktisches Problem in der Nachvollziehbarkeit, ob ein Unternehmen, das keine Nachhaltigkeitsaspekte in das eigene Geschäftsmodell implementiert, bisher nur nicht darüber nachgedacht hat oder generell nachhaltigkeitsverschlossen ist. Jedoch erscheint es fraglich, weshalb neue Unternehmen gegenüber Nachhaltigkeitsaspekten grundsätzlich verschlossen sein sollten, sofern es sich nicht um ein Geschäftsmodell handelt, dessen Erfolg von der Erhaltung umweltschädlicher oder kurzfristiger bzw. „unnachhaltiger“ Konventionen abhängig ist.²⁰ Für alle anderen ergibt sich im Konzept der Nachhaltigkeit mit seinen drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales die Chance, die Performance zu erhöhen, ohne dass das eine auf Kosten des anderen geht (vgl.

²⁰ Es ist jedoch anzumerken, dass auch Unternehmen, die ein „von Natur aus“ umweltunverträgliches Geschäftsmodell verfolgen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten Nachhaltigkeitsaspekte integrieren können. Beispielsweise bedeutet das Geschäft mit einem „schmutzigen“ Rohstoff wie Erdöl nicht, dass Unternehmen nicht auch hier im Rahmen ihrer Möglichkeiten möglichst umwelt- oder sozialverträglich agieren können.

Schmidt-Riediger, 2008: 8) – auch wenn dies im Vergleich zu Gründungen, die lediglich ökonomischen Anforderungen Beachtung schenken, mit zusätzlichem Aufwand verbunden sein kann (vgl. Schick et al., 2002: 66).

3.4 Zentrale Erkenntnisse für die weitere Arbeit

Für eine Transformation zu einer „Green Economy“ können Nachhaltigkeitsinnovationen als ein geeignetes Mittel betrachtet werden. Als zentral für radikale Nachhaltigkeitsinnovationen, die besonders starke Impulse für ein nachhaltiges Wirtschaftsgeschehen setzen können, hat das Kapitel neugegründete Unternehmen identifiziert, die eigens für eine Nachhaltigkeitsinnovation gegründet werden. Da unrealistisch ist, dass jede Gründung eine „grüne“ Geschäftsidee zum Ausgang hat und vielmehr die Vielzahl der heutigen Gründungen Nachhaltigkeitsaspekte nicht als Auslöser und Treiber ihrer Tätigkeit haben, hat das Kapitel auch die Gründungen, deren Ausgangsidee nicht nachhaltigkeitsgetrieben ist, als vielversprechende Chance für ein nachhaltigeres Wirtschaften identifiziert. Hier gilt es, die Vorteile wie die noch nicht existenten Unternehmensstrukturen von neuen Gründungen gegenüber „eingefahrenen“, etablierten Unternehmen zu nutzen und Nachhaltigkeitsaspekte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Gründungsprozess in das Geschäftskonzept von Gründungen zu implementieren oder bereits vorhandene Nachhaltigkeitsgedanken bei den Gründern zu stärken. So bleibt festzuhalten, dass der Fokus nicht allein auf die bislang eher noch seltenen Gründungen zu legen ist, deren Geschäftsidee selbst bereits nachhaltigkeitsorientiert ist, sondern auch die vielen Unternehmensgründungen mit einem „konventionellen Innovationsvorhaben“ ein erhebliches Potenzial für ein nachhaltigeres Wirtschaften bieten.

4 Möglichkeiten zur Förderung der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Erstellung von Businessplänen

Dieses Kapitel setzt an das in Kapitel 3 aufgezeigte Nachhaltigkeitspotenzial von Unternehmensgründungen an und identifiziert verschiedene Ansätze der Förderung von Nachhaltigkeitsaspekten in Gründungsvorhaben. Unter der Annahme, dass Unternehmensgründungen bei ihrer strategischen Ausrichtung zumeist noch relativ flexibel und eher bereit sind als etablierte Unternehmen, Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Unternehmenspolitik aufzunehmen, wird es im Folgenden als Chance betrachtet, Nachhaltigkeitsaspekte in den Businessplan bzw. die etablierten Prozesse einer Businessplan-Erstellung „einzuschleusen“ (vgl. Strigl/Schmutz, 2006: 8).

Während des Gründungsprozesses und der Businessplanung im Allgemeinen bzw. der Businessplan-Erstellung im Speziellen kommen die Gründer in der Regel mit verschiedenen Akteuren, Aktivitäten und Instrumenten in Berührung, die Einfluss auf wichtige Entscheidungen nehmen.²¹ Diese können als potentielle Anknüpfungspunkte verstanden werden, um Gründer und Nachhaltigkeit zusammenzuführen oder bereits vorhandene Nachhaltigkeitsgedanken bei Gründern zu stärken. Auf Basis dieser Annahme zieht das vorliegende Kapitel verschiedene Akteure, Instrumente und Aktivitäten heran, um empirische und konzeptionelle Ansätze aufzuzeigen, die eine Stimulierung nachhaltigkeitsbezogener Gründungen und eine Mobilisierung Gründungsinteressierter für die Chancen der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenspolitik verfolgen.

Zunächst jedoch werden einige zentrale Einflussfaktoren diskutiert, die den Einsatz und den Entwicklungsprozess von Businessplänen beeinflussen.

4.1 Zentrale Einflussfaktoren des Einsatzes und Entwicklungsprozesses von Businessplänen

Um Hinweise darauf zu erhalten, was den Gründungsprozess mit Blick auf den Erstellungsprozess eines Businessplans von Unternehmensgründungen beeinflusst, werden im Folgenden zentrale Einflussfaktoren identifiziert. Im Fokus sollen dabei Faktoren stehen, die sich aus der Gründung selbst ergeben und ein Gründungsvorhaben charakterisieren. Aus ihnen können sich Orientierungen, Einflüsse und Abhängigkeiten des Gründungsvorhabens ergeben und den Gründungsverlauf, inklusive der Planung des Geschäftskonzepts, beeinflussen. Auch kann in diesem Zusammenhang angenommen werden, dass sie Einfluss darauf nehmen, mit welchen gründungsunterstützenden Akteuren, Instrumenten und Aktivitäten die Gründer während des Gründungsprozesses in Kontakt kommen. Dies erscheint mit Blick auf die Frage, wie man Gründungen und Nachhaltigkeitsaspekte während des Erarbeitungsprozesses eines Businessplans bzw. während der Businessplanung erfolgreich zueinander führt, von besonderer Bedeutung.

Die Einflussfaktoren in diesem Abschnitt erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, so dass möglicherweise weitere Einflussfaktoren identifiziert werden können. Eine generelle Differenzierung sämtlicher potentieller Einflussfaktoren auf den Gründungsprozess (vgl. Bygrave/Zacharakis, 2011: 50ff.) erscheint für den Zweck der Arbeit jedoch wenig sinnvoll. So ist nicht jeder Faktor, der von allgemeiner Bedeutung für den Gründungsprozess ist (z. B. Geschlecht des Gründers), auch relevant für die Fragestellung, wie Nachhaltigkeitsaspekte in eine Gründung Einzug erhalten können. Im Folgenden werden die Einflussfaktoren auf die

²¹ Siehe hierzu auch Abschnitt 2.4.

Kategorien „Gründungsart“, „Gründungskontext nach Grad organisationaler Einbettung“ und „Gründertyp nach Nachhaltigkeitsorientierung“ eingeschränkt. Während bei der Gründungsart verschiedene Faktoren aufgezeigt werden, die beeinflussen, wie „umfassend“ eine Gründung geplant wird, geht der organisationale Gründungskontext darauf ein, wie beeinflusst oder frei eine Gründung durchgeführt wird. Der Gründertyp nach Nachhaltigkeitsorientierung thematisiert anschließend die Gründerpersönlichkeit mit Blick auf eine mögliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Gründungsvorhaben.

4.1.1 Gründungsart nach Innovationsgrad, Technologieintensität und Finanzierungsbedarf

Einen Einfluss auf den Planungsprozess eines Gründungsvorhabens kann der Grad der Innovation nehmen.²² So kann angenommen werden, dass eine Innovation, die etwas absolut Neues darstellt mit erheblichen Unsicherheiten und Risiken für die Gründung einhergeht und daher eine intensive Planung erfordert, um etwa potentielle Schwächen und Fallstricke frühzeitig zu erkennen und diesen in einer strategischen Planung zu begegnen. Auch erscheint die finanzielle Entwicklung von hochgradig innovativen Vorhaben in besonderem Maße unsicher, da ungewiss ist, wie die Zielgruppen das Produkt akzeptieren werden, wenn keine vergleichbaren Produkte und Erfahrungswerte existieren. Bei inkrementellen Innovationen ist der Faktor Unsicherheit hingegen relativ gering (vgl. Meyer, 2012: 19), so dass angenommen werden kann, dass mit niedrigerem Innovationsgrad der Planungsbedarf abnimmt. Exemplarisch kann hierfür ein Gedankenspiel anhand eines etablierten Unternehmens dienen: So geht ein bestehendes Unternehmen sicherlich weniger Risiko ein, wenn es ein Produkt nur mäßig verändert. Kommt es jedoch von seiner Produktlinie ab und will ein komplett neues oder grundlegend geändertes Produkt auf den Markt bringen, ist die Gefahr größer, dass es sich nicht am Markt durchsetzt. Wachstumsorientierte Gründungen neigen dazu, verstärkt formal, strategisch und langfristig zu planen, um den Innovationsprozess erfolgreich zu durchlaufen (vgl. Harms et al., 2008: 90).²³

Die These, dass mit höherem Innovationsgrad der Planungsbedarf zunimmt oder anders ausgedrückt, es zunehmend sinnvoll sein kann, umfassende Planungen vorzunehmen, soll jedoch nicht ausschließen, dass in der Praxis nicht auch für weniger innovative Geschäftsideen oder solche, die im Schumpeter'schen Sinne gar keine Innovationen darstellen, die Planung nicht auch sehr umfassend sein kann. Zu bedenken ist etwa, dass

²² Für eine grobe Differenzierung des Innovationsgrads in „radikal“ und „konventionell“ sowie für eine feingliedrigere Einteilung in „total neu“ bis „nicht klar erkennbar variiert“ siehe Abschnitt 2.5.1.

²³ Gleichzeitig kann aber angenommen werden, dass die Überlegungen und Aussagen innerhalb der Planung, z. B. über künftige Umsätze, Liquidität, Erträge oder andere Entwicklungen, mit zunehmendem Innovationsgrad und Unsicherheitsniveau selbst zunehmend ungewiss werden.

etablierte Großunternehmen ihre Entscheidungen für selbst kleine Produktveränderungen (z. B. Änderung der Verpackungsgröße oder -form) auf aufwendige Untersuchungen und Planungen stützen (vgl. Meyer, 2012: 13). Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Businessplanung bei einem weniger innovativen Vorhaben insgesamt vermutlich leichter fällt, weil z. B. die Risiken genau analysiert und die Umsätze relativ präzise prognostiziert werden können. Denn anders als bei absolut neuen Produkten sind der Markt, die Kunden, das Produkt und die Vertriebswege bereits am Anfang der Erstellung bekannt oder zumindest weniger ungewiss. Bei radikalen Innovationen ist es hingegen möglich, dass der Markt noch gar nicht existiert, das Produkt zu Beginn noch vage ist und erst erarbeitet werden muss (vgl. ebd.: 19).

Neben dem Grad der Innovation und der Unsicherheit ist das Ausmaß der Planung auch vor dem Hintergrund des *Finanzierungsbedarfs* bzw. der *Abhängigkeit einer Unternehmensgründung gegenüber externen Kapitalgebern* zu betrachten. Für kapitalintensive Gründungsvorhaben bedeutet es nämlich häufig, dass externe Geldgeber überzeugt werden müssen, um die Gründungsfinanzierung sicherzustellen. Hier stellt der Businessplan in seiner primären Funktion als externes Kommunikationsinstrument ein anerkanntes Mittel dar.²⁴

Der Finanzierungsbedarf eines Gründungsvorhabens kann wiederum mit der *Technologieintensität* in Verbindung gesetzt werden, da technologieintensive Gründungen aus High-Tech-Sektoren wie z. B. Umwelttechnik, Softwareentwicklung, Biotechnologie und Nanotechnologie oftmals einen hohen Kapitaleinsatz erfordern, um die hohen Investitionskosten, die insbesondere mit der Erforschung, Entwicklung und Erprobung der Technologie bis zur Marktreife einhergehen, zu finanzieren. Da der hohe Mittelbedarf häufig nicht ohne externe Finanziers gedeckt werden kann, ist die externe Abhängigkeit unter technologieintensiven Unternehmen groß. Um die Frage nach der Kapitalintensität von Unternehmensgründungen und ihrem externen Mittelbedarf adäquat beantworten zu können, bedarf es einer differenzierten Betrachtung des heutigen Gründungsgeschehens, indem zwischen verschiedenen Typen von Unternehmensgründungen unterschieden werden muss. Laut den Forschungsergebnissen des KfW/ZEW-Gründungspanel²⁵ (2008) haben im Jahr 2007 35,4% der Gründungen mit Finanzierungsbedarf externe Finanzmittel eingesetzt. Dabei haben im High-Tech-Bereich des Verarbeitenden Gewerbes 39,8% der Gründungen zur Deckung ihres Finanzierungsbedarfs im Gründungsjahr auf externe Finanzierungsquellen zurückgegriffen;

²⁴ Siehe Abschnitt 2.1.

²⁵ Die KfW/ZEW-Panel-Erhebung verfolgt Gründungen über mehrere Jahre und befragt jährlich im Durchschnitt ca. 6.000 Gründungen zu unterschiedlichen gründungsrelevanten Themenschwerpunkten. Ein wesentliches Thema der ersten Befragungswelle, dessen Ergebnisse in der Fassung von 2008 vorgestellt wurden, war die Gründungsfinanzierung. Die befragten Unternehmen setzen sich jeweils zur Hälfte aus Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen des High-Tech-Sektors und Unternehmen aus anderen Sektoren des Verarbeitenden Gewerbes, des Baugewerbes, des Handels und der weiteren Dienstleistungen zusammen (vgl. KfW/ZEW-Gründungspanel, 2008: 2).

bei den High-Tech-Dienstleistern waren es 20,8% und bei den nicht-technologieintensiven Gründungen (Nicht-High-Tech-Gründungen) 36,6% (vgl. 47). Der relativ hohe Wert bei den Nicht-High-Tech-Gründungen überrascht insofern, als dass angenommen werden kann, dass High-Tech-Gründungen üblicherweise kapitalintensiver und daher stärker auf externe Finanzmittel angewiesen sind als Gründungen, die nicht im High-Tech-Bereich tätig sind. Dies trifft in der Regel auch zu. So ist das Ergebnis dadurch zu erklären, dass bei der Kategorie der Nicht-High-Tech-Gründungen neben den weniger kapitalintensiven Branchen (u. a. Handel, wissensintensive Dienstleistungen, unternehmensnahe Dienstleistungen) auch die sehr kapitalintensiven Gründungen des Verarbeitenden Gewerbes, die nicht im High-Tech-Sektor operieren, enthalten sind. Daraus lässt sich laut KfW/ZEW-Gründungspanel folgern, dass hinsichtlich des Finanzierungsbedarfs von Gründungen nicht nur die Frage „High-Tech oder Nicht-High-Tech“ eine wichtige Rolle spielt, sondern ebenfalls die Branchenzuordnung „Verarbeitendes Gewerbe versus Dienstleistungen“ von besonderer Relevanz ist. So ist der höchste Mittelbedarf nicht nur bei den High-Tech-Branchen des Verarbeitenden Gewerbes zu verzeichnen, sondern ebenso in den nicht-technologieintensiven Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes, während der Mittelbedarf und die Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen bei anderen Gründungstypen des nicht-technologieintensiven Bereiches sowie den High-Tech-Dienstleistern deutlich geringer ausfällt (vgl. ebd.: 45f.).

Des Weiteren ist denkbar, dass mit höherer Technologie- und Kapitalintensität des Gründungsvorhabens die Bedeutung von Planung, die nicht allein der externen Kapitalakquise geschuldet ist und vielmehr auch intern-gerichtet ist, zunimmt. Dies kann mit der komplexen Natur von technologieorientierten Gründungen begründet werden, da neben den bekannten Unsicherheiten, mit denen sich jede innovative Unternehmensgründung konfrontiert sieht, ebenfalls mit technologischen Unsicherheiten und hohen finanziellen Risiken umgegangen werden muss. So hängt der Erfolg einer Biotechnologiegründung, welche z. B. die Durchsetzung eines neuen medizinischen Wirkstoffs zum Ziel hat, zunächst von der dem Geschäftsmodell zugrundeliegenden Technologieentwicklung ab, die sich oft über mehrere Jahre erstreckt (vgl. Kuckertz, 2008: 109). Strategische Planung, die etwa einen zeitlichen Rahmen für wichtige Meilensteine und Ausgaben definiert, kann hier insbesondere angebracht sein, um das Budget einhalten zu können und mögliche Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

Nachfolgend wird anhand eines Diagramms und zwei Gründungsbeispielen mit unterschiedlichen Ausprägungen in den wesentlich diskutierten Faktoren vereinfacht dargestellt, wie die Faktoren den Planungsbedarf theoretisch beeinflussen können: Mit

höherer Ausprägung des jeweiligen Faktors vergrößert sich die „Netzfläche“ und damit tendenziell auch der Planungsbedarf einer Unternehmensgründung.²⁶

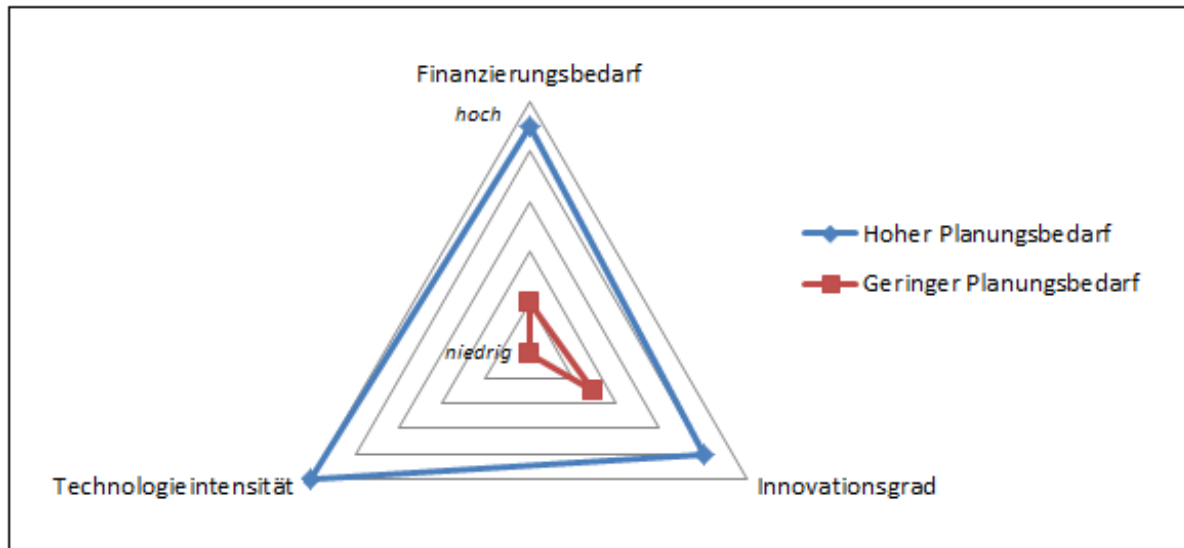


Abb. 7: Planungsbedarf nach Faktorausprägung

Quelle: Eigene Darstellung.

4.1.2 Gründungskontext nach dem Grad der organisationalen Einbettung

Mit dem „Gründungskontext“ soll im Folgenden auf das Umfeld, in dem gegründet wird, Bezug genommen werden. Hierbei lassen sich im Allgemeinen unterschiedliche Differenzierungen vornehmen. Beispielsweise kann das nationale und regionale Gründungsumfeld gemeint sein, womit wiederum das regionale bzw. nationale Gründungsklima und die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen (z. B. Finanzierungsmöglichkeiten, Schutz geistigen Eigentums, Gründungsausbildung, Regulierung und Steuern) sich unterscheiden können (vgl. Sternberg et al., 2013: 20f.). Für die Arbeit und die Frage, wie man Nachhaltigkeitsaspekte erfolgreich in den Gründungsprozess bzw. den Prozess zur Erarbeitung eines Businessplans integrieren kann, erscheint aber der Grad an organisationaler Einbettung einer Gründung besonders relevant. Es kann angenommen werden, dass Unterscheidungen im organisationalen Gründungskontext Einfluss auf den Gründungsprozess nehmen und demzufolge auch darauf, wie Gründungen und Nachhaltigkeitsaspekte zusammengebracht werden können.

²⁶ Wie zuvor beschrieben, schließt das Beispiel einer Gründung mit einem theoretisch geringen Planungsbedarf nicht aus, dass der tatsächliche Planungsaufwand hoch ist.

Im Folgenden werden unterschiedliche organisationale Gründungskontexte genannt, wobei als Ausgang immer originäre²⁷ und innovative Gründungen stehen, die sich in ihrer organisationalen Einbettung unterscheiden.

Organisational freier Entrepreneur: Als „freie“ Entrepreneurinnen werden im Folgenden solche Gründer verstanden, die eine selbstständig-originäre Gründung vollkommen unabhängig von existierenden Organisationsstrukturen durchführen (vgl. Sharma/Christman, 1999: 18). Dies beschreibt die klassische Form der Unternehmensgründung, die häufig auch als Start-up bezeichnet wird (vgl. Scheer/Ege, 2001: 83). Der Gründer baut hierbei ein neues Unternehmen vollständig neu auf, ohne in bestehende organisationale Strukturen eingebunden zu sein. Demzufolge ist ein entscheidendes Merkmal eines organisational freien Entrepreneurs, dass er in erster Linie mit einem externen Umfeld zu tun hat und sich in diesem mit seiner Idee durchsetzen muss, während er das interne Umfeld selbst gestaltet und es nicht bereits vorhanden ist (vgl. Kirchler, 2008: 29).

Als Beispiel für einen organisational unabhängigen Gründungskontext kann eine berufstätige Person dienen, die durch ihre Marktkenntnisse eine Marktlücke entdeckt und ihr Angestelltenverhältnis beim Arbeitgeber beendet, um sich der Umsetzung der Geschäftsidee zu widmen, ohne dabei in vorhandene Strukturen, beispielsweise die des (ehemaligen) Arbeitgebers eingebunden zu sein.

Intrapreneurialer Gründungskontext: Eine starke organisationale Einbettung unternehmerischen Handelns impliziert das Intrapreneurship, bei dem Beschäftigte als innovativ-unternehmerisch denkende und handelnde Akteure innerhalb einer bestehenden Organisation auftreten und für neue Wachstumsimpulse sorgen, indem sie innovative Vorhaben im Auftrag ihres Arbeitgebers realisieren. In der Regel gehen Intrapreneure eher keine persönlichen Risiken ein, müssen sich allerdings den unternehmerischen Restriktionen innerhalb gegebener Organisationsstrukturen beugen (vgl. Holtsch, 2008: 55). Anders als Entrepreneurinnen müssen sich Intrapreneure dabei in ein vorgegebenes internes Umfeld integrieren bzw. sich mit den Bedingungen in der bestehenden Organisation arrangieren und sich in diesem bewähren (vgl. Ebner et al., 2008: 27f.) Die Organisation unterstützt den Intrapreneur zwar in der Umsetzung seiner innovativen Ideen und spricht ihm unternehmerische Freiräume zu. Seine Rolle als „Unternehmer“ kann sich unter Umständen aber schwierig gestalten. Grund hierfür ist, dass er in der Einflussnahme auf seine Umgebung eingeschränkt ist (vgl. Bitzer, 1991). Da er in der Regel nicht mit formalen

²⁷ Originäre Gründungen können auch als Neugründungen bezeichnet werden, während bei derivativen Gründungen kein neues Unternehmen vollständig neu aufgebaut wird. Eine derivative Gründung kann auch als Übernahme und Nachfolge bezeichnet werden (vgl. Klandt, 2006: 35).

Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist, agiert ein Intrapreneur eingeschränkt und kann sich in der Umsetzung seiner Vorstellungen mit vielfältigen organisationalen Widerständen (z. B. Bürokratie und Abneigung/Skepsis von Vorgesetzten) konfrontiert sehen (vgl. Ebner et al., 2008: S. 28f.).

Bisher wurde Intrapreneurship vor allem als Unternehmertum innerhalb einer Organisation behandelt, ohne dass daraus ein neues Unternehmen hervorgeht. Jedoch können intrapreneuriale Aktivitäten auch zu einer Neugründung aus einer bestehenden Organisation führen (vgl. Sharma/Chrisman, 1999: 19). Insbesondere ist die Form der Ausgründung zu nennen, die auch als „Spin-off“ bezeichnet wird. Zwar existiert keine einheitliche Definition, doch können Spin-offs im Folgenden als solche selbstständige, originäre Gründungen bezeichnet werden, die unter maßgeblicher unternehmerischer Beteiligung ehemaliger Angestellter einer bestehenden (Mutter-)Organisation wie z. B. einem (Groß-)Unternehmen, einer Hochschule oder einer Forschungs- und Entwicklungseinrichtung erfolgt. Dabei erfolgt die Gründung eines Spin-offs im Einvernehmen²⁸ mit der Muttergesellschaft aus dieser heraus, indem eine ursprünglich interne Einheit ausgegliedert und dabei die Gründungsgrundlage auf das neue Unternehmen transferiert wird. Beim Herauslösen erlangt das Spin-off rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit und der ehemalige Mitarbeiter wird zum Unternehmer²⁹ (vgl. Hemer et al., 2007: 30f.).

Zu einem Spin-off kommt es insbesondere immer dann, wenn in einer Muttergesellschaft generierte Patente oder neue Technologien nicht dem Kerngeschäft der Mutterorganisation entsprechen, gleichzeitig aber ein hohes Potenzial aufweisen, um die Erkenntnisse weiterzuentwickeln und marktlähm zu verwerten (vgl. Golfmann Stahlberger). Jedoch kann die Autonomie des Unternehmers durch eine weiterhin bestehende Abhängigkeit und enge Zusammenarbeit mit der Mutterorganisation eingeschränkt werden. Zudem kann die Unternehmensstruktur der Ausgründung durch die Nähe zur Mutterorganisation geprägt sein (vgl. Kollmann, 2005: 22).

²⁸ Geschieht die Gründung nicht im Einvernehmen mit der Ursprungsgesellschaft, kann von einem „Split-off“ gesprochen werden. Diese Form der Ausgründung strebt eine völlige Autonomie von der Mutterorganisation an und geht meist mit rechtlichen Konflikten einher, da ein Split-off mit den Interessen der Ursprungsgesellschaft konkurriert und z. B. zu Patentstreitigkeiten führen kann (vgl. Servatius, 1988).

²⁹ Vom Spin-off zu unterscheiden ist die Gründung einer 100%-Tochter, die keine selbstständige, aber dennoch eine originäre Gründung darstellen kann (vgl. Scheer/Ege, 2001: 83). Im Falle einer 100%-Tochtergründung wird das unternehmerische Risiko durch die Muttergesellschaft getragen. Anders als bei einem Spin-off wird die unternehmerisch agierende Person nicht formal zum Unternehmer, sondern die Gründung und der Aufbau des neuen Unternehmens fallen im Rahmen seines Beschäftigungsverhältnisses in seine Zuständigkeit (vgl. Hemer et al., 2007: 29).

Gründungen im Rahmen von Inkubatoren: Eng in Verbindung mit den zuvor beschriebenen Spin-off-Gründungen im intrapreneurialen Kontext können Gründungen im Rahmen von Inkubatoren stehen. Findet eine enge Zusammenarbeit zwischen einer Mutterorganisation und einem Spin-off in der Vorgründungs- und Gründungsphase – und oftmals auch darüber hinaus – statt, wird häufig auch von einer Inkubationsunterstützung gesprochen, die der Unternehmensgründung durch die Mutterorganisation zukommt. Die Mutterorganisation wird dann auch als Inkubator bzw. „Brutkasten“ bezeichnet, in dessen Schutz sich eine Gründung in der Frühphase entwickeln kann (vgl. Mauroner, 2009: 111ff.). In der Literatur wird der Begriff des Gründungsinkubators nicht einheitlich verwendet. Während zum Teil bereits die Umsetzung einer Idee, die aus einem ehemaligen Arbeitsverhältnis entstanden ist, den ehemaligen Arbeitgeber als Inkubator qualifiziert (vgl. Tamásy 1996: 145), kann unter einem Inkubator auch „eine Organisation [verstanden werden], in welcher ein unternehmerisches Klima in der Form besteht, dass die Gründung neuer Unternehmungen (...) begünstigt wird“ (vgl. Knecht, 1997: 20). Im Folgenden werden unter Inkubatoren alle Einrichtungen verstanden, deren Geschäftszweck die gemeinnützige oder erwerbswirtschaftliche Unterstützung von (angehenden) Gründern in der Frühphase der Gründung, meist in Form materieller (insbesondere Vermietung von Räumen) und immaterieller (z. B. Beratung, Coaching, Networking) Hilfe, darstellt. Hierzu zählen insbesondere öffentlich geförderte Gründerzentren, private Business Inkubatoren und Hochschulinkubatoren (vgl. Achleitner/Everling, 2004: 351f.).

Das Leistungsangebot der Inkubatoren reicht je nach Art des Inkubators von der Bereitstellung von Räumlichkeiten und Infrastrukturausstattung gegen eine geringe Miete sowie eine allgemeine Beratung (z. B. staatliche Gründerzentren) bis hin zu umfassenden Mentoring-Programmen und Unterstützungspaketen, die Gründer und junge Unternehmen individuell mit Netzwerken, Know-how, Personal und unter Umständen einer Seed-Finanzierung unter die Arme greifen. Dabei geht die Unterstützung durch Inkubatoren zunehmend dahingehend, dass die Gründer in allen relevanten Bereichen wie z. B. Unternehmenskonzeption und Businessplan-Erstellung, Unternehmensaufbau, Personal, Web Design, Marketing, Buchhaltung und Rechtsfragen betreut werden. Auch beteiligen sich einige Inkubatoren zusätzlich aktiv an der Vermittlung von Risikokapital als Anschlussfinanzierung. Mittlerweile existieren zahlreiche unabhängige und – z. B. von Konzernen wie IBM, Google, Bertelsmann oder der Deutschen Telekom – abhängige Inkubatoren und Acceleratoren³⁰, die die Umsetzung innovativer Unternehmensvorhaben durch

³⁰ Klassische Inkubatoren nach US-amerikanischem Vorbild (auch Business Incubators) können von „Unternehmensbeschleunigern“ (Acceleratoren) unterschieden werden, indem Acceleratoren meist relativ gering, im einstelligen Prozentbereich an extern entwickelten Geschäftsideen beteiligt sind und finanzielle Unterstützung sowie Mentoring-Programme in eher geringem Umfang anbieten. Inkubatoren hingegen liefern die

Gründungswillige in einem gegebenen Strukturrahmen verfolgen. Im Gegenzug profitieren insbesondere die neuartigen, privaten Inkubatoren häufig von Unternehmensanteilen an den innovativen und wachstumsorientierten Neugründungen (vgl. Kollmann, 2011). Ein solcher Inkubator ist z. B. Hanse Ventures, der 2010 in Hamburg gegründet wurde und sowohl auf die Realisierung interner als auch externer Geschäftsideen durch Entrepreneure von außen abzielt. Dabei bezeichnet sich Hanse Ventures selbst auch als einen „institutionellen Co-Gründer“ (vgl. Hanse Ventures, o.J.).

Anzumerken ist, dass das Gründen im Rahmen von Inkubatoren sowohl externe und ansonsten freie Entrepreneure (Start-up), die die Leistungen eines Inkubators in Anspruch nehmen, umfassen kann als auch „interne Entrepreneure“ bzw. Intrapreneure wie z. B. ehemalige Mitarbeiter an einer Hochschule, dessen Gründungsgrundlage unmittelbar im Zusammenhang mit den Erkenntnissen ihrer Tätigkeit bei einer Mutterorganisation steht (Spin-off) (vgl. Engeln et al., 2003: 9).

Der Businessplan-Wettbewerb (BPW) als organisierter Prozess der Businessplanung:

Neben Inkubatoren, die sich je nach Art unterschiedlich umfangreich in ihrer organisierten Gründungsunterstützungsleistung darstellen und den Gründungsprozess kaum oder wesentlich beeinflussen können, können weitere organisierte Unterstützungsleistungen für (angehende) Gründer identifiziert werden. So stellen insbesondere BPW ein mittlerweile verbreitetes Angebot der Gründungsunterstützung dar, um Gründern mit einer Geschäftsidee zu einem überzeugenden Geschäftskonzept zu verhelfen. Die häufig über mehrere Monate laufenden, mehrstufigen BPW bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, auf fachkundige Unterstützung in Form von Seminaren, Vorträgen, Workshops, Coaching- und Beratungsleistungen sowie Jury-Feedback zurückzugreifen, um ein tragfähiges Geschäftskonzept zu entwickeln (vgl. KfW, o.J. f). Dabei sind die mehrstufigen BPW von den einstufigen Wettbewerben zu unterscheiden, da Letztere keinen organisierten Erarbeitungsprozess eines Businessplans umfassen, sondern ausschließlich die Prämierung bereits im Vorfeld erstellter Businesspläne. In beiden Wettbewerbstypen erhalten die bestplatzierten Konzepte meist einen Geldpreis und auch Sachpreise sind nicht unüblich, während alle Teilnehmer, insbesondere mehrstufiger BPW, zudem von der Einbindung in Netzwerke profitieren und etwa Kontakte zu potentiellen Kapitalgebern knüpfen können oder aber von der Medienpräsenz bzw. der öffentlichen Aufmerksamkeit profitieren (vgl. Kerlen/Prescher, 2010: S.11ff.).

Geschäftsideen häufig selbst, die dann ebenfalls von externen Gründerteams umgesetzt werden. Häufig erstreckt sich hier die Betreuung über einen langen Zeitraum und die Inkubatoren sind stärker an den Gründungen beteiligt (vgl. Fritzsche, 2013).

Zusammenfassend lassen sich die genannten Gründungskontexte nach dem Grad der organisationalen Einbettung wie in der nachfolgenden Abb. 8 zusammenfassen. Dabei ist, wie teilweise bereits angedeutet, zu beachten, dass die vorgenommene Differenzierung keinen trennscharfen Grenzen unterliegt und Mischformen möglich sind. So kann z. B. ein ansonsten freier Entrepreneur an einer organisierten Gründungsunterstützung teilnehmen oder der Grad des Einflusses „von außen“ auf den Gründungsprozess kann bei organisierten Gründungsprozessformen und Gründungen im Rahmen von Inkubatoren unterschiedlich ausfallen.

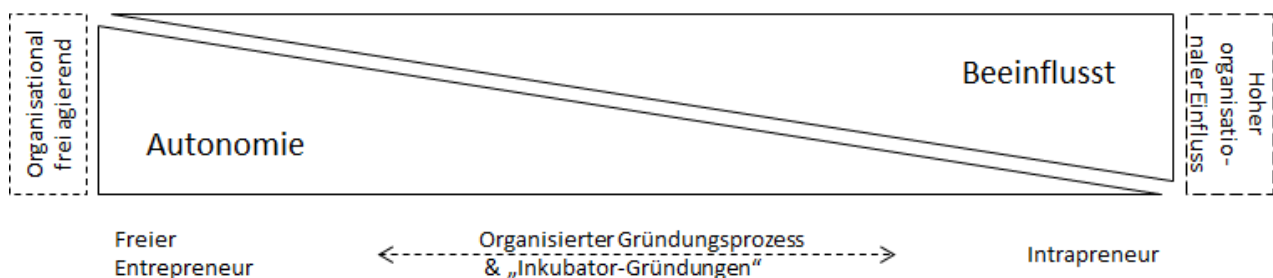


Abb. 8: Gründungskontext nach Grad an organisationaler Einbettung

Quelle: Eigene Darstellung.

4.1.3 Gründertyp nach Nachhaltigkeitsorientierung

Anders als die vorherigen Einflussfaktoren bezieht sich dieser Einflussfaktor direkt auf Nachhaltigkeit in Gründungsvorhaben. Bereits in Abschnitt 3.3 wurden unterschiedliche Typen von Unternehmensgründungen nach ihrer Nachhaltigkeitsorientierung differenziert. Hierbei wurden die einzelnen Typen nach Schaltegger und Petersen (2001) in zwei übergeordnete Gruppen eingeteilt: den nachhaltigkeitsgetriebenen Unternehmensgründungen, deren Geschäftsidee nachhaltigkeitsbasiert ist, sowie den nicht nachhaltigkeitsgetriebenen Gründungen, deren Geschäftsidee nicht auf eine Lösung einer nachhaltigkeitsbezogenen Fragestellung abzielt, jedoch eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten noch nach der eigentlichen Ideengenerierung hinzukommen kann (siehe Abb. 5).³¹ Analog zu dieser Unterscheidung auf der Unternehmensebene können auch Gründertypen nach Nachhaltigkeitsorientierung auf der Personen- bzw. Unternehmerebene identifiziert werden. So werden nachhaltigkeitsgetriebene Gründungen nicht selten von nachhaltigkeitsbewussten Unternehmern hervorgebracht, deren unternehmerischer Fokus es ist, einen Nachhaltigkeitsbeitrag zu leisten. Biopioniere, umweltorientierte Unternehmer (Ecopreneure), Sustainable Entrepreneure (vgl. Schaltegger/Petersen, 2001) und Social Entrepreneure (vgl. Ashoka,

³¹ Bei der Gruppe der nicht nachhaltigkeitsgetriebenen Unternehmensgründungen wurde zudem zwischen „nachhaltigkeitsoffenen“ und „nachhaltigkeitsverschlossenen“ Gründungen unterschieden.

o.J.) bezeichnen allesamt Gründer, die einer nachhaltigkeitsorientierten Vision nachgehen und das ökonomische Profitstreben nicht allem voranstellen, sondern Nachhaltigkeitsaspekte als zentrale Ziele ihrer unternehmerischen Tätigkeit betrachten (vgl. Schaltegger/Wagner, 2011: 224). Dieser Typ ist vom profitmaximierenden Unternehmertyp zu differenzieren, der funktional altruistisch tätig wird, d. h. für andere etwas leistet, jedoch nur, weil so seine im Kern egoistischen Ziele erreichbar werden. Hingegen geht die Tätigkeit nachhaltigkeitsgetriebener Gründer auf eine auf andere Rücksicht nehmende Denk- und Handlungsweise zurück (vgl. Harbrecht, 2010: XII); dies soll jedoch nicht ausschließen, dass nicht auch der profitmaximierende Gründertyp Nachhaltigkeitsaspekte integrieren kann, wenn es lohnenswert erscheint.

Eine empirische Untersuchung von „konventionellen“ und umweltorientierten Unternehmensgründungen deutet darauf hin, dass die persönliche Einstellung der Gründerpersonen der entscheidende Faktor für die (Nicht-)Berücksichtigung von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitserwägungen ist. Das hohe Umweltbewusstsein bei den untersuchten Gründern umweltorientierter Unternehmen lässt vermuten, dass es primär die eigenen Erfahrungen, die Kenntnisse und das persönliche Interesse an umweltbezogenen Fragestellungen sind, die entscheidend dafür sind, ob Gründer aktiv nach umweltrelevanten Informationen in Verbindung mit ihrem Gründungsvorhaben suchen. Eine Gründerperson, die ein starkes persönliches Interesse an Umweltschutz äußert, wird vermutlich bei der Gründung bzw. Mitbegründung eines Unternehmens – unabhängig davon, ob es sich nun um eine nachhaltigkeitsgetriebene Geschäftsidee handelt oder nicht – ökologische Fragestellungen berücksichtigen wollen (vgl. Freimann, 2005: 12).

Ein anderes Beispiel sind Gründer, die etwa während ihres Studiums für die Nachhaltigkeitsthematik sensibilisiert wurden und vermutlich stärker dazu neigen, sich mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Falle einer Unternehmensgründung zu beschäftigen als Gründer, denen dieses Themenfeld weniger vertraut ist.³² Hier könnten Parallelen zur Planung eines Gründungsvorhabens gezogen werden: So konnte in Bezug auf Businessplanung aufgezeigt werden, dass Gründer mit einem betriebswirtschaftlichen Ausbildungshintergrund häufiger bzw. umfassender planen und Absolventen wirtschaftsnaher Studiengänge deutlich häufiger einen Businessplan erstellen als diejenigen anderer Studiengänge (vgl. Gibson/Cassar, 2002: 174ff.). Haben Unternehmer im Rahmen ihrer Ausbildung mit dem Thema der Geschäftsplanung zu tun, wenden sie diese auch später im Unternehmen wesentlich öfter an (vgl. Unni, 1984). Übertragen auf die Frage nach der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Gründungsvorhaben liegt die Vermutung nahe,

³² Auch kann die Nähe zu Nachhaltigkeitsthemen selbst zu einer Generierung von nachhaltigkeitsbezogenen Gründungsideen führen.

dass eine potentielle Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Gründungsprozess von der Gründerperson selbst, seiner Historie, seinem Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie seinen Kompetenzen und Fähigkeiten abhängen kann (vgl. Paech et al., 2009: 35).

Als Gründe für das in der Praxis häufig begrenzte Ausmaß an Planung von Gründungsvorhaben werden neben dem „Nicht-Wollen“ das „Nicht-Können“ genannt (vgl. Harms et al., 2008: 90). Prinzipiell sind diese Barrieren auch auf die Integration bzw. Nichtintegration von Nachhaltigkeitsaspekten anwendbar, so dass manch Gründer sich möglicherweise nicht damit befassen möchte, wie die Anwendung von Nachhaltigkeitsanforderungen auf seine Geschäftsidee aussehen könnte und welche Auswirkungen es haben könnte (Nicht-Wollen). Ebenfalls ist vorstellbar, dass das Know-how fehlt, um Nachhaltigkeitsaspekte in der Planung des Geschäftsvorhabens zu berücksichtigen (Nicht-Können). Denkbar ist zudem das „Nicht-Wissen“, was als weitere Barriere einer potentiellen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die eigene Gründung im Wege stehen kann. Sie kann in Bezug auf die Nachhaltigkeitsintegration von den anderen beiden Dimensionen abgegrenzt werden, indem sie nicht davon ausgeht, dass der Gründer darüber in Kenntnis gesetzt ist, dass die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten vorteilhaft für das eigene Geschäft sein kann. Dementsprechend könnte dieser Gründertyp von anderen Akteuren oder Instrumenten, mit denen er während des Gründungsprozesses in Kontakt kommt, auf die Verbindung von Gründen und Nachhaltigkeit aufmerksam gemacht werden. Aber auch Gründer, die nicht können, weil ihnen etwa die fachlichen Kompetenzen fehlen, oder Gründer, die nicht wollen, könnten durch den Kontakt zu anderen Akteuren dazu ermutigt werden, Nachhaltigkeitsaspekte in das eigene Geschäftskonzept aufzunehmen.

Die nachfolgende Tab. 6 fasst alle Einflussfaktoren zusammen. Dabei können die vorgestellten Einflussfaktoren in einer Vielzahl unterschiedlicher Kombinationen auftreten. Beispielweise kann sich bereits für den Fall einer Gründung durch Hochschulabsolventen ganz unterschiedlich gestalten, indem es sich bei der Geschäftsidee z. B. um eine technische oder nicht-technische Lösung für eine Nachhaltigkeitsproblemstellung oder aber eine konventionelle Fragestellung handelt. Die Gründer können dem Thema Umwelt und Nachhaltigkeit persönlich sehr zugetan sein und dazu neigen, diese in das Geschäftskonzept einzubeziehen. Auch kann die Gründung im Rahmen eines Inkubators mit vielfältigem Unterstützungsangebot und intensiver Betreuung oder aber relativ unbeeinflusst geschehen, wobei auch bei Letzterem womöglich externe Leistungen von z. B. verschiedenen Beratern wie freiberuflichen Gründungsberatern oder institutionellen Beratern (z. B. einer Industrie- und Handelskammer) sowie externe Finanzierungsquellen in Anspruch genommen werden können. Aus dem Beispiel folgt, dass sich die Gründungsprozesse unterschiedlich darstellen

können und demzufolge auch die Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeitsgedanken bei Gründern zu stärken.

Gründungsart	Gründungskontext nach Grad organisationaler Einbettung	Gründertyp nach Nachhaltigkeitsorientierung
Innovationsgrad Finanzierungsbedarf Technologieintensität	Freier Entrepreneur Intrapreneurialer Kontext Gründung in Inkubatoren Organisierte Gründungsprozesse	Unternehmensebene Unternehmerebene
Unsicherheitsgrad Komplexitätsgrad Abhängigkeit von Kapitalgebern High-Tech Nicht-High-Tech Dienstleistung Verarbeitendes Gewerbe		Nachhaltigkeitsgetrieben Nicht-nachhaltigkeitsgetrieben Branche Persönlicher Bezug / Persönlicher Hintergrund Barrieren des „Nicht-Wollens“, „Nicht-Könnens“ und „Nicht-Wissens“

Tab. 6: Zentrale Einflussfaktoren des Einsatzes und Entwicklungsprozesses von Businessplänen

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2 Empirische Ansatzpunkte zur Integration von Nachhaltigkeit in die Businessplanung und Businessplan-Erstellung

Während in der Theorie innovative Unternehmensgründungen als Motoren des Strukturwandels bekannt sind und Deutschland mittlerweile über ein umfangreiches System zur Förderung innovativer Unternehmensgründungen verfügt, findet eine gezielte Förderung von innovativen Gründungsvorhaben mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag bisher kaum statt (vgl. Weiß, 2012: 5). Clausen und Fichter (2011) konstatieren, dass Klima- und Nachhaltigkeitsziele in der Gründungsförderung nur vereinzelte Maßnahmen zur Förderung von Sustainable Entrepreneurship beobachtet werden können (vgl. 14). Eine Auswahl von Ansätzen, die eine Stimulierung nachhaltigkeitsbezogener Gründungen und die Mobilisierung von Gründern und Gründungsinteressierten für die Chancen einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenspolitik verfolgen, werden im Folgenden beschrieben. Alle Ansätze haben dabei gemein, dass sie bereits in der Praxis zum Einsatz kommen und mit Blick auf Nachhaltigkeitsaspekte gezielt Einfluss auf die Businessplanung oder den Businessplan nehmen.

4.2.1 Der „Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg“³³

Businessplan-Wettbewerbe haben sich in der jüngeren Vergangenheit zu einem festen Bestandteil der Gründungsförderlandschaft in Deutschland etabliert. Zwar konzentriert sich die überwiegende Mehrheit der BPW auf Unterstützungsleistungen bei der Erarbeitung eines vielversprechenden Unternehmenskonzepts auf Grundlage „klassischer“ Businessplan-Elemente sowie der Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen und kaufmännischer Grundkenntnisse (vgl. Kerlen/Prescher, 2010: 13). Einige wenige widmen sich darüber hinaus aber auch gezielt der Förderung von Gründungsvorhaben mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag (vgl. Clausen/Fichter, 2011: 14).

Der erste BPW in Deutschland, der Nachhaltigkeitsaspekte systematisch integriert hat, ist der branchenübergreifende Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (BPW-BB), der von der Investitionsbank Berlin und der Investitionsbank des Landes Brandenburg sowie der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. organisiert wird.³⁴ Der BPW-BB ist die größte regionale Existenzgründungsinitiative Deutschlands mit dem größten Netzwerk an gründungsrelevanten Unternehmen und Institutionen und verfolgt das Ziel, das Gründungsgeschehen der Region Berlin-Brandenburg zu fördern. Dabei wird der BPW zum Großteil aus privaten Mitteln von Partnern und Eigenmitteln der Organisatoren finanziert.

In der Wettbewerbsrunde 2013 (Ende 2012 beginnend) wurden insgesamt 566 (Teil-) Businesspläne mit über 1.000 Teilnehmern zur Bewertung eingereicht; im BPW 2012 waren es noch 444 Businesspläne bei 723 Teilnehmern. Seit Bestehen des Wettbewerbs (1996) gingen 1.531 neue Unternehmen mit über 8.650 Arbeitsplätzen hervor. Wesentliche Voraussetzung für die Teilnahme am Wettbewerb ist, dass eine Gründung in Berlin oder Brandenburg geplant oder nicht früher als ein Jahr vor Beginn der aktuellen Wettbewerbsrunde erfolgt ist. Wird dies erfüllt und der zu erarbeitende Businessplan eigenständig von den Teilnehmern erstellt sowie zur Bewertung eingereicht, können die Teilnehmer alle Unterstützungsangebote des BPW in Anspruch nehmen.

Die Basis des mit insgesamt über 50.000 EUR dotierten BPW bildet ein dreistufiger Ablauf, der mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten, die sich an den klassischen Businessplan-Kapiteln orientieren, aufeinander aufbaut und in der dritten Stufe einen vollständigen Businessplan zum Ergebnis hat.³⁵ Die Teilnehmer können in jeder Stufe

³³ Alle Angaben zum BPW Berlin-Brandenburg sind der offiziellen Webseite entnommen (vgl. BPW Berlin-Brandenburg, 2013a).

³⁴ Der BPW steht unter der Schirmherrschaft der Senatorin für Wirtschaft, Technologie und Forschung des Landes Berlin sowie des Ministers für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg.

³⁵ Die Ausführungen in diesem Abschnitt konzentrieren sich auf die Ausarbeitung eines Geschäftskonzepts anhand eines Businessplans, während die mit dem BPW 2014 eingeführte Neuerung, zwischen dem Businessplan und dem „Business Model Canvas“ wählen zu können, nicht berücksichtigt werden soll.

unterschiedliche Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen, indem sie u. a. Fragen zum Gründungsvorhaben in einem Beratungsgespräch klären, Kontakte in Networking-Veranstaltungen aufbauen, Seminare bzw. Webinare und Workshops besuchen und das Feedback von professionellen Juroren aus der Geschäfts- und Finanzwelt zur Optimierung ihres Geschäftskonzepts nutzen.

Im BPW 2011 wurden erstmals Nachhaltigkeitsaspekte gezielt im Businessplan gefördert. Damals sowie in der nachfolgenden Wettbewerbsrunde 2012 war es allerdings noch optional für die Teilnehmer, Nachhaltigkeitsaspekte in den Businessplan in Form eines separaten Kapitels zum Thema Nachhaltigkeit in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell zu integrieren. Mit dem BPW 2013 wurde die Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen zum Pflichtbestandteil für alle eingereichten (Teil-)Businesspläne. Seitdem müssen Nachhaltigkeitsaspekte in sämtlichen Businessplan-Kapiteln berücksichtigt werden. Die Teilnehmer sind dazu aufgefordert, bei der Entwicklung ihres Geschäftskonzepts neben wirtschaftlichen Aspekten auch ökologische und gesellschaftliche Faktoren in allen Handlungsfeldern des Unternehmens einzubeziehen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, wie sie der Verantwortung gerecht werden wollen. Zur Orientierung dient den Teilnehmern ein Leitfragenkatalog für die einzelnen Businessplan-Kapitel. Diese beinhalten sowohl klassische Anforderungen (z. B. Idee, Kundennutzen, Marktchancen, Chancen/Risiken, Finanzplanung) als auch Anforderungen, die auf eine Integration ökologischer und gesellschaftlicher Faktoren in das Geschäftskonzept abzielen (z. B. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Erstellung des Produktes/der Dienstleistung).³⁶

Um den Anforderungen des Wettbewerbs an den Businessplan gerecht zu werden, bietet der BPW-BB neben Beratungsmöglichkeiten und Jury-Feedback auch spezielle Seminare zum Thema Nachhaltigkeit an. Im BPW 2013 gab es mit je einem Seminar in den drei Wettbewerbsstufen und einem zusätzlichen Seminar insgesamt vier Nachhaltigkeitsseminare, die von Nachhaltigkeitsexperten bzw. -beratern, die zum Teil auch als Juroren und Coaches fungierten, durchgeführt wurden. Diese sollten den Teilnehmern Grundlagenwissen zum Thema nachhaltiges Wirtschaften vermitteln, sie für die Vorteile der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in das eigene Geschäftskonzept sensibilisieren sowie anhand der Leitfragen und praktischen Beispiele Orientierung bei der Anwendung auf die eigene Geschäftsidee bieten.

Mit der systematischen und für alle Teilnehmer obligatorischen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Businessplan unterscheidet sich der BPW-BB von anderen

³⁶ Im Zuge des Abschnitts 5.1 werden die Leitfragen des Handbuchs zum BPW-BB, die über die wirtschaftlichen Aspekte hinaus auf die Integration ökologischer und gesellschaftlicher Aspekte in einen Businessplan abzielen, behandelt.

BPW, die einen Nachhaltigkeitsbezug aufweisen. Als Beispiel kann der dreistufige Ideen und Businessplan-Wettbewerb „StartUp-Impuls“ in Hannover dienen, der seit dem Wettbewerbsdurchlauf 2006 (Ende 2005 beginnend) einen auf Klimaschutz fokussierenden Branchenpreis an „grüne“ Gründungskonzepte verleiht.³⁷ Der seit 2008 benannte Branchenpreis „proKlima“³⁸ stellt dabei eine von vier Wettbewerbskategorien³⁹ dar (vgl. Hannoverimpuls, o.J.). Diese separiert umwelt- und klimaschutzfördernde Vorhaben von den anderen Gründungsvorhaben in einer Sonderkategorie, wo die eingereichten Businesspläne von einer Jury mit besonderen Branchenkenntnissen, wie in den anderen Wettbewerbskategorien, anhand klassischer Anforderungskriterien bewertet werden (vgl. Höhne, 2013). Folglich unterscheidet sich der BPW-BB im Wesentlichen vom BPW StartUp-Impuls dadurch, dass im BPW-BB einerseits branchenübergreifend alle Geschäftsideen von der Anforderung der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten betroffen sind und andererseits klare Leitfragen für alle Businessplan-Kapitel vorgegeben werden, die gleichzeitig auch als Bewertungskriterien für die Jury dienen.

Zur weiteren Differenzierung sind BPW wie der „Clean Energy Prize“ (CEP) des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA zu nennen. Anders als der BPW-BB und StartUp-Impuls richtet sich dieser ausschließlich an Gründungsvorhaben mit einer „grünen“ Geschäftsidee. So können sich Studenten aus den USA in Gründerteams von mindestens zwei Personen mit einer technologie-, produkt-, dienstleistungs- oder prozessbasierten Geschäftsidee für eine der drei Kategorien „Energieeffizienz“, „Erneuerbare Energien“ oder „Infrastruktur und Ressourcen“ bewerben und um Preisgelder im Wert von insgesamt über 300.000 USD⁴⁰ antreten, indem sie ihre Idee im Rahmen des BPW zu einem überzeugenden Konzept weiterentwickeln. Die Jury stützt ihre Bewertung der Businesspläne dabei auf folgende Kriterien und Gewichtungen:

- die zu erwartenden Umweltauswirkungen bei einer erfolgreicher Umsetzung der Geschäftsidee (20%),
- der Innovationsgrad der Geschäftsidee (15%),

³⁷ Veranstalter und Organisator des BPW, der von der Sparkasse Bremen unterstützt wird, ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft hannoverimpuls, während der Sonderpreis „proKlima“ vom enercity-Klimaschutzfonds proKlima gestiftet wird. Der Branchenpreis proKlima ist in der aktuellen Wettbewerbsrunde 2014 nicht vertreten, so dass klimafördernde Geschäftsideen zwar weiterhin am Wettbewerb in den branchenunabhängigen Kategorien teilnehmen können, jedoch nicht mehr in einer gesonderten Kategorie antreten und prämiert werden. Die Kooperation mit dem enercity-Fonds proKlima bleibt aber weiterhin bestehen und so könnte der Branchenpreis laut hannoverimpuls im nächsten Wettbewerbsdurchlauf wieder ausgelobt werden.

³⁸ Zuvor wurde der Preis unter der Bezeichnung „Sonderpreis Klimaschutzregion Hannover“ geführt.

³⁹ Die anderen drei Kategorien sind: Ideenpreis, Gründerpreis und Wissenspreis.

⁴⁰ Die Preisgelder werden zur Verfügung gestellt durch das US Department of Energy's Office of Energy Efficiency and Renewable Energy und NSTAR, einem Elektrizitäts- und Gasversorgungsunternehmen in Massachusetts.

- der Businessplan im Hinblick auf eine schlüssige und realistische Umsetzungs- und Finanzplanung (30%) sowie
- im Hinblick auf die Markt- und Kundenreflektion (25%)
- und schließlich die Zusammensetzung des Teams (10%) (vgl. MIT Clean Energy Prize, o.J.).

Zusammenfassend können die betrachteten mehrstufigen BPW mit Blick auf eine gezielte Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten wie in Abb. 9 differenziert werden. Während die linke Seite der Abbildung Wettbewerbe meint, die sich ausschließlich an Geschäftsideen richten, die sich auf die Lösung einer Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsfragestellung konzentrieren (z. B. MIT Clean Energy Prize), umfasst die rechte Seite der Abbildung Wettbewerbe, die sich nicht ausschließlich an nachhaltigkeitsgetriebene Ideen richten. Hier handelt es sich um BPW, die sowohl Gründungsvorhaben einschließen, deren Geschäftskonzept auf eine Lösung einer nachhaltigkeitsbezogenen Fragestellung abzielt, als auch Gründungsvorhaben ohne eine nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsidee. Werden Nachhaltigkeitsanforderungen an die Teilnehmer gestellt, können hier zudem BPW unterschieden werden, die dies entweder optional bzw. nicht als Anforderung an alle Teilnehmer tun (z. B. StartUp-Impuls, BPW-BB 2011 und 2012) und solche, die eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten für alle Teilnehmer verpflichtend machen (BPW-BB seit 2013).

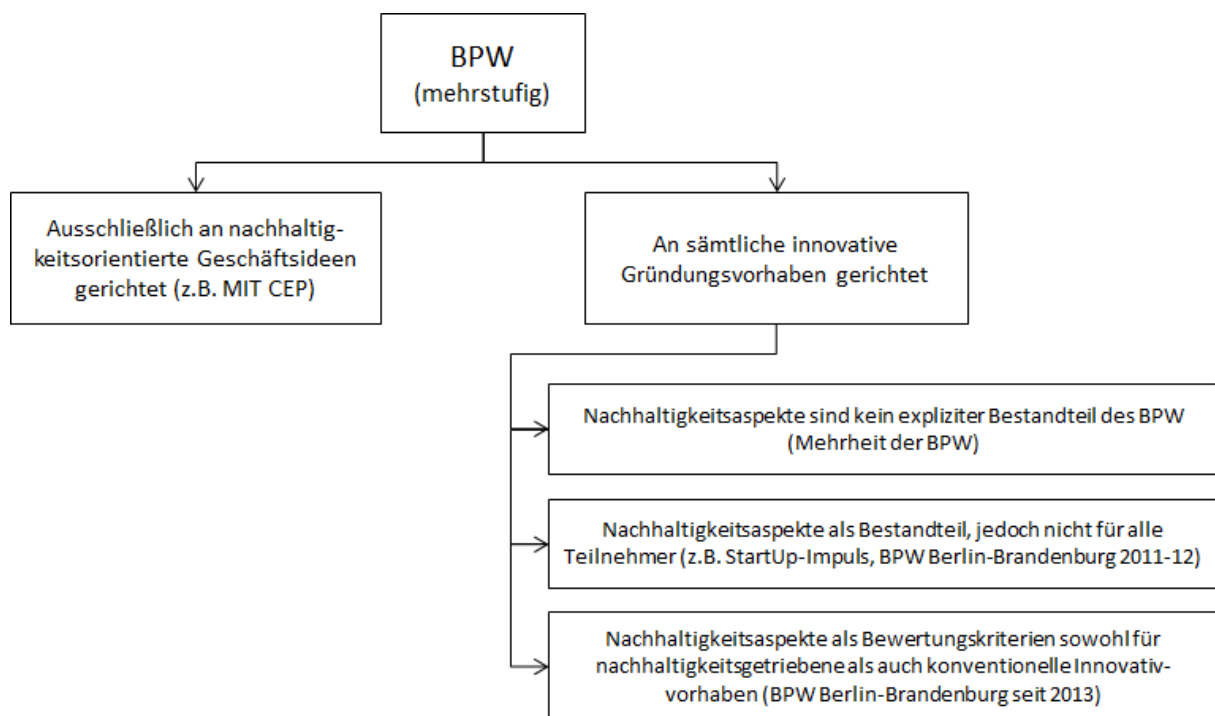


Abb. 9: Businessplan-Wettbewerbe und die Integration von Nachhaltigkeit
Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.2 Das Online-Tool „Sustainable Business Planner“⁴¹

Der Sustainable Business Planner (SB-Planner) ist ein IT-gestütztes Online-Tool zur Erstellung von Businessplänen unter systematischer Einbindung von Grundsätzen einer nachhaltigen Entwicklung. Ausgang für die Entwicklung des Tools durch das Österreichische Institut für Nachhaltige Entwicklung in Zusammenarbeit mit dem österreichischen BPW „i2b – ideas to business“ war die identifizierte Lücke bestehender Businessplan-Vorlagen und Tools, die eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bis zum damaligen Zeitpunkt vermissen ließen.

Finanziert wurde das Ende 2005 abgeschlossene und erstmals auf dem i2b-BPW 2005/2006 vorgestellten Projekt über das Impulsprogramm „Nachhaltig Wirtschaften“ der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“, einem Forschungs- und Technologieprogramm des Österreichischen Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT).

Das Tool ist als Anwendungs- und Lerninstrument konzipiert und durch seine Kombination aus Anleitung sowie e-Learning-Funktionen interaktiv aufbereitet. Es bedient sich dem klassischen Konzept des Businessplans mit seinem etablierten Aufbau und verbindet die klassischen Elemente mit sieben Leitprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens⁴²:

- **Nutzenorientierung:** Bei der Bereitstellung von Energie, Gütern und Produkten steht nicht die reine Versorgung (was kann wo angeboten und verkauft werden) im Mittelpunkt, sondern die zu erfüllenden Funktionen. Das Prinzip folgt dem Leitsatz „Nutzen statt Besitzen“, wie es z. B. bei Car-Sharing zur Anwendung kommt.
- **Nutzung erneuerbarer Ressourcen:** Bei der Bereitstellung des Leistungsangebots sollten möglichst erneuerbare und/oder nachwachsende Ressourcen zum Einsatz kommen.
- **Effizienz:** Möglichst effizienter Umgang mit Energie und Materialien, aber auch Kosten.
- **Recycle-Fähigkeit:** Produkte sollten möglichst langlebig, reparaturfreundlich, wiederverwendbar und -verwertbar konzipiert sein.
- **Einpassung, Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und Lernfähigkeit:** Einerseits Einpassung an vorhandene – z. B. regionale – Rahmenbedingungen/Gegebenheiten und andererseits kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen/Gegebenheiten.
- **Fehlertoleranz und Risikoversorge:** Vorsorge gegenüber Störfällen.

⁴¹ Beim Verfassen des Abschnitts diente primär der Projektbericht zum SP-Planner als Quelle (vgl. Strigl/Schmutz, 2006). Daneben soll auch auf das Handbuch zum SP-Planner, das im Online-Tool abrufbar ist, verwiesen werden. Das Tool selbst ist abrufbar unter <http://fabrikderzukunft.at/sbp>.

⁴² Die sieben Nachhaltigkeitsprinzipien sind das Ergebnis des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“.

- **Sicherung von Arbeit, Einkommen und Erhöhung der Lebensqualität:** Schaffung und Erhaltung sicherer und qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze sowie neuer Einkommensmöglichkeiten bei minimaler Umweltbelastung.

Anhand von sechs Modulen, die alle klassischen Businessplan-Elemente in Verbindung mit den sieben Nachhaltigkeitsprinzipien beinhalten, werden die Nutzer schrittweise durch die Erstellung ihres Businessplans geführt. Am Ende wird aus den eingegebenen Inhalten automatisch ein Businessplan, mit klassischer Kapitelgliederung, generiert. Folgende sechs Module werden im Tool unterschieden, wobei das erste Modul mit Hilfe einer Kreativitätsmethode beim Finden einer Geschäftsidee unterstützt. Die Module 2 bis 6 dienen der Ausarbeitung der Geschäftsidee hin zum Businessplan anhand von Leitfragen, Beispielen, dem Aufzeigen von Vorteilen bei einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten, Tipps und Hinweisen:

- Modul 1: Ideen finden
- Modul 2: Ideen zukunftstauglich machen (Produkt/Dienstleistung)
- Modul 3: Innovationspotenzial ausloten
- Modul 4: Unternehmen ausloten
- Modul 5: Stakeholder kennenlernen
- Modul 6: Wirtschaftliches Umfeld analysieren.

4.2.3 Das Studienmodul „Eco-Venturing“ an der Universität Oldenburg⁴³

Mit dem Projektmodul Eco-Venturing bietet die EXIST-Gründerhochschule Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seit 2009 die weltweit erste Lehrveranstaltung für gründungsinteressierte Studierende an, die in Zusammenarbeit mit ausgewählten Praxispartnern neue oder bestehende nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsideen mit dem Ziel entwickeln, diese in einer Gründung zu realisieren oder aber die erstellten Businesspläne in den beteiligten Praxisunternehmen zu verwerten.

Das Studienmodul ist eines von drei Modulen des Studienschwerpunktes „Eco-Entrepreneurship“⁴⁴ und wurde mit dem Hans-Sauer-Preis im Wettbewerb um „Förderung von Umweltinnovationen“ ausgezeichnet. Im Fokus steht die Erstellung eines Businessplans unter Berücksichtigung ökologischer Chancen und Risiken des Geschäftsmodells. In kleinen, interdisziplinären Teams (Betriebswirte, Umweltexperten, Informatiker, Juristen usw.)

⁴³ Die Informationen zum Studienmodul wurden einem Informationsblatt der Universität Oldenburg entnommen (vgl. Universität Oldenburg, 2012).

⁴⁴ Das Wort „Eco“ vor Entrepreneurship spielt primär auf eine umweltverträgliche (ecological) Unternehmerkultur an.

erarbeiten die Studierenden Geschäftskonzepte, die sowohl wirtschaftlich erfolgreich sein als auch einen Beitrag zu Umwelt- und Klimaschutz leisten sollen. Dabei werden die Studierenden von einem in Bezug auf Unternehmensgründung, Innovationsmanagement und Nachhaltigkeitsfragestellungen erfahrenen Lehrenden-Team betreut und beraten.

Die Zwischenergebnisse (z. B. Grobaufstellung des Geschäftsmodells, Marktanalyse, ökologische Bewertung) und Endergebnisse (z. B. Geschäftsmodell, einzelne Businessplan-Elemente, Empfehlungen, nächste Schritte) werden unter Anwesenheit der Praxispartner präsentiert.

Im Anschluss an die Projektveranstaltung kann die Entwicklung und Förderung von Gründungsvorhaben durch die Vermittlung an Gründungsberatungs- und Gründungsfördererinstitutionen in der Region (z. B. Technologie- und Gründerzentrum Oldenburg) weiter vorangetrieben werden.

4.2.4 Die Sustainable Business Angels-Initiative

Unter Sustainable Business Angels (SBA) werden im Folgenden erfahrene Öko- bzw. Nachhaltigkeitspionierunternehmer verstanden, deren Gründungsunterstützung explizit auch Nachhaltigkeitsfragestellungen umfasst. Ein Beispiel stellt die Sustainable Business Angels-Initiative dar, die seit 2012 aktiv ist, über drei Jahre läuft und mit Peter Kowalsky, Gründer von Bionade, und Jürgen Schmidt, Gründer der memo AG, zunächst zwei erfahrene Unternehmer umfasste. Mit Ulrich Walter (Lebensbaum) und Michael Radau, (SuperBioMarkt) haben sich zwei weitere Öko-Pioniere der Initiative als SBA im Jahr 2013 angeschlossen, um unerfahrene Gründer zu unterstützen. Anders als klassische Business Angel-Modelle erfolgt das Engagement der „Business Engel“ im Rahmen der Initiative dabei ausschließlich ehrenamtlich.

Die mehrfach ausgezeichnete⁴⁵ Initiative wird getragen von der RöhnCampus e.G., der memo AG, der Mediengruppe macondo und dem Institut für Nachhaltigkeitsmanagement, während das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Europäische Sozialfonds (ESF) als Förderpartner in Aktion treten.

In einer ersten Bewerbungsrunde in 2012 wurden aus über 20 Bewerbungen zwei junge Unternehmen ausgewählt, die zwölf Monate lang von je einem der damals noch zwei SBA intensiv begleitet und beraten wurden sowie vom Netzwerk der erfahrenen Entrepreneur

⁴⁵ In 2013 wurde die Initiative mit der Auszeichnung „Werkstatt N Impuls“ des Rates für Nachhaltige Entwicklung sowie als Projekt der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2013/2014 ausgezeichnet.

profitieren konnten.⁴⁶ In der ersten Betreuungsrunde wurden zwei nachhaltigkeitsgetriebene Jungunternehmen unterstützt. Dabei besteht die wesentliche Tätigkeit der SBA darin, die unerfahrenen Unternehmer bei einer verantwortungsvollen Ausrichtung ihrer Geschäftsprozesse zu unterstützen und die bereits bestehende nachhaltige und verantwortungsbewusste Geschäftspolitik zu analysieren und gezielt zu verbessern oder auch auszubauen. Hierdurch soll der langfristige Unternehmenserfolg in Einklang mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gebracht werden.

Die Initiative richtet sich an junge Unternehmen mit einer besonders innovativen oder gegebenenfalls patentierbaren Geschäftsidee, die in Deutschland Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Die Unternehmen müssen zum Zeitpunkt der Bewerbung bereits gegründet sein, jedoch nicht älter als fünf Jahre sein und ein ernsthaftes Interesse an nachhaltiger Wirtschaft verfolgen. Zunächst ist ein Fragebogen von den Bewerbern auszufüllen, der als Bewerbungsformular dient und Angaben zum Gründerteam und dem Unternehmen beinhaltet. Auch fragt der Fragebogen gezielt nach der Relevanz von ökologischer, ökonomischer und sozialer Relevanz für das Unternehmen sowie eine Einschätzung bezüglich der bislang erreichten Nachhaltigkeitserfolge und der zukünftigen Nachhaltigkeitspotenziale. Ausgewählte Bewerber werden dann in einer zweiten Runde zum persönlichen Gespräch mit den SBA eingeladen, bevor eine Entscheidung getroffen wird.

4.2.5 Das Umwelt-Technologische Gründerzentrum Augsburg (UTG)⁴⁷

In Deutschland haben sich Inkubatoren, wie z. B. die knapp 120 expliziten Gründerzentren, die im ADT-Bundesverband organisiert sind⁴⁸, bislang kaum auf „grüne“ Gründungen und Themen wie Energie- und Umwelttechnik spezialisiert, während Inkubatoren in den USA bereits häufiger einen Schwerpunkt auf Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen legen.⁴⁹ Das UTG Augsburg ist ein solches Gründerzentrum, das sich auf das Thema Ökologie spezialisiert hat und einen öffentlich finanzierten Standort für junge Technologieunternehmen und Existenzgründer darstellt, um diese in ihrer Anfangsphase zu unterstützen. Es wurde im Jahr 1998 als erstes – und lange Zeit einziges – Gründerzentrum in Deutschland, das sich auf Gründungsvorhaben im umwelttechnologischen Bereich spezialisiert, gegründet. Träger

⁴⁶ Im Juni 2013 hat die zweite Bewerbungsphase begonnen. Da jedes Unternehmen von einem „Engel“ betreut wird und mit der neuen Betreuungsrunde vier erfahrene Entrepreneurinnen zur Verfügung stehen, ist anzunehmen, dass dieses Mal vier Unternehmen betreut werden.

⁴⁷ Als Quelle für den Abschnitt diente die offizielle Webseite des Umwelt-Technologischen Gründerzentrums Augsburg (vgl. UTG, o.J.).

⁴⁸ Dem ADT-Bundesverband gehören sowohl Gründerzentren und Technologiezentren als auch Technologie- und Innovationsparks sowie Gewerbeparks an. Insgesamt lassen sich 116 der Mitglieder des ADT als Gründerzentrum einordnen (vgl. Dressel et al. 2010, 153ff.).

⁴⁹ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum ersten „grünen“ Gründungsmonitor mit Deutschland und Kalifornien im Vergleich in Abschnitt 3.2.

des UTG ist der Freistaat Bayern, die IHK Schwaben, die Handwerkskammer für Schwaben und die Stadt Augsburg. Die ersten Mieter bzw. Gründer, die sich im UTG angesiedelt haben, wurden über die Existenzgründungsberatung der Kammern gewonnen. Heute kommen die Gründer nicht nur aus der Augsburger Region, sondern aus dem gesamten Bundesgebiet und dem Ausland.

Bevor Gründer in den Räumlichkeiten des Gründerzentrums unterkommen und individuell betreut werden, wird im Vorfeld geprüft, welche Vorhaben durch das Gründerzentrum unterstützt werden sollen. Hierfür wird z. B. das Geschäftsmodell, das Produkt, Grob- oder Detailkonzepte einer Gründung auf das Potenzial des Vorhabens, die Umsetzbarkeit sowie die Stärken und Schwächen hin untersucht.

Im Falle einer Unterstützung durch das UTG sind neben einer preiswerten Miete von Büroflächen, Werkstattflächen und/oder laborgeeigneten Flächen im Mietpreis weitere, vielfältige Infrastrukturausstattungen und Serviceleistungen eingeschlossen. Hierzu gehören einerseits u. a. Sanitärräume, Veranstaltungsräume, Medientechnik und WLAN-Zugang und andererseits Serviceleistungen wie Fördermittelberatung, Finanzierungsunterstützung, Business-Beratung oder Marketingunterstützung. Darüber hinaus steht ein breites Netzwerk mit Umwelt-, Technologie- und sonstigen nützlichen Partnern zur Verfügung. So hat das UTG im Bereich umweltorientierter Hilfestellung verschiedene Kooperationen, u. a. mit dem im Gebäude ansässigen „Umweltcluster Bayern“ und dem „Umweltkompetenz-Netzwerk KUMAS“, das z. B. dabei behilflich ist, dass die Firmen auf internationalen Umweltfachmessen präsent sind.

Das umweltorientierte Gründerzentrum stellt ein Erfolgsmodell für die Gründungsunterstützung innovativer Umwelttechnologiegründungen dar, das über die Jahre mit Mitte 30 bis maximal 40 betreuten Gründungen (nahezu) konstant ausgelastet operiert. Bislang sind im Rahmen des UTG über 120 Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern zur Folge hervorgegangen. Dabei bleiben die Unternehmen im Durchschnitt vier bis fünf Jahre zur Miete im Zentrum, bevor sie sich vom UTG abnabeln und unabhängig von den Leistungen des Gründerzentrums werden. Die Gründungen sind in einem breiten Mix an umweltrelevanten Feldern tätig: regenerative Energien, Abfall, Abwasser, Luftreinhaltung, Lärm oder Bio- und Gentechnologie.

4.3 Konzeptionelle Ansatzpunkte zur Integration von Nachhaltigkeit in die Businessplanung und Businessplan-Erstellung

Bisher kann noch nicht von einer systematischen Förderung eines nachhaltigkeitsbewussten Gründungsgeschehens in Deutschland gesprochen werden. Um das Umwelt- und Nachhaltigkeitspotenzial von Unternehmensgründungen in Deutschland in Zukunft besser zu erschließen, ist daher eine Ausweitung der Anstrengungen erforderlich (vgl. Clausen/Fichter, 2011: 14). Dieser Abschnitt stellt eine Erweiterung der empirischen Ansätze dar, indem konzeptionelle Ansätze zur Stimulierung von Gründungen mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag aufgezeigt werden. Hierfür werden Akteure und Angebote herangezogen, die Gründer und Gründungsinteressierte zwar bei der Bewältigung des Gründungsprozesses unterstützen, bislang jedoch weitgehend ohne explizit Nachhaltigkeitsaspekte einzubinden.⁵⁰

Zunächst werden Vorschläge vorgestellt, die einerseits aus dem Forschungsprojekt „start-up-to-sustain“ resultierten und andererseits in der aktuellen nationalen Gründerinitiative „StartUp4Climate“ verfolgt werden. Schließlich wird ein Zwischenfazit gezogen.

4.3.1 Das Forschungsprojekt „start-up-to-sustain“

Im Rahmen des Forschungsprojekts „start-up-to-sustain“⁵¹, das vom BMBF in Auftrag und von der „Forschungsgruppe Betriebliche Umweltpolitik“ der Universität Kassel durchgeführt wurde, wurden sowohl Gründer von umweltorientierten und konventionellen Innovativvorhaben als auch Berater von verschiedenen Institutionen und Vertreter von Banken bezüglich einer potentiellen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Gründungsprozesse befragt.⁵² Daraus ging hervor, dass weder in der Gründungsberatung und -qualifizierung noch in der Gründungsfinanzierung die Auseinandersetzung der Nachhaltigkeitsthematik von Bedeutung ist (vgl. Freimann et al., 2010: 149). Sofern die Gründer also nicht selbst von Beginn an einen „grünen“ Blick mitbringen, geraten ihnen Nachhaltigkeitsaspekte im weiteren Gründungsprozess durch den Kontakt mit Akteuren der Gründungsberatung, -qualifizierung und -finanzierung nur ausnahmsweise in den Blick (vgl. Freimann, 2005: 13). Die Gründungsqualifizierung, die am Anfang des Gründungsprozesses ansetzt und von einem großen Teil der Gründer in Anspruch genommen wird, kann als vielversprechender Anknüpfungspunkt für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Konkretisierung der

⁵⁰ Siehe hierzu auch Abschnitt 2.4.

⁵¹ Projektlaufzeit: November 2000 bis Februar 2004.

⁵² Befragt wurden in dieser nicht repräsentativen Studie 13 Gründer, die 14 Gründungsfälle repräsentierten, da ein Gründer zwei Unternehmen gegründet hat. Zudem wurden elf Berater interviewt, darunter Gründungsberater der IHK und HWK, RKW-Berater sowie Steuerberater. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Banken bei der Gründungsfinanzierung wurden zusätzlich drei Interviews mit Vertretern von Bankberatern durchgeführt (vgl. Schick, 2007: 147ff.).

Geschäftsidee betrachtet werden. Allerdings zeigt das untersuchte Sample, dass weder Gründer von konventionellen Innovationsvorhaben hinsichtlich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten gefördert werden, noch Gründer nachhaltigkeitsgetriebener Geschäftsideen Unterstützung in Nachhaltigkeitsfragen erhalten. In Bezug auf Letztere heißt es: „Auf nachhaltiges Wirtschaften orientierte Gründer, die an den üblichen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, erleben sich darin also eher als Exoten denn als normale Gründungswillige.“ (vgl. Freimann, 2005: 12)

Ökologische Aspekte sind in Beratungsgesprächen, die Gründer in Anspruch nehmen, um ihre Geschäftsidee zu konkretisieren und einen Businessplan zu erstellen, hauptsächlich nur dann von Relevanz, wenn es durch die Markt-/Branchenanforderungen oder den gesetzlichen Rahmen gefordert wird oder aber sich offensichtliche Kosteneinsparungen erzielen lassen. Meist werden nachhaltigkeitsorientierte Überlegungen von den Gründungsberatern aber selbst als Kostenfaktoren verstanden, die es zu vermeiden gilt. Im schlimmsten Fall werden diese sogar als Indikatoren für eine mangelnde unternehmerische Eignung der potentiellen Gründer ausgelegt (vgl. ebd.: 13). Eine mögliche Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Gründungsberatung scheitert in diesem Zusammenhang auch daran, dass viele Berater Nachhaltigkeit nicht mit ihren betriebswirtschaftlichen Denkmustern vereinen können. Dementsprechend bringen nur wenige Berater die Qualifikation und die Motivation mit, Aspekte der Nachhaltigkeit in die Gründungsberatung einzubringen. Die Marktchancen einer Nachhaltigkeitsausrichtung von Gründungsvorhaben werden demnach weitgehend nicht von den „Geburtshelfern von Unternehmensgründungen“ erkannt, geschweige denn an die Gründer vermittelt und Unterstützung bei der Planung nachhaltigkeitsbewusster Unternehmenspraktiken geboten (vgl. ebd.). So stehen im Fokus der meist mehreren Treffen vertraute und erprobte Fragestellungen, wie finanzielle Aspekte und Marketing, ohne dass Aspekte der Nachhaltigkeit einfließen. Diese Konvention gilt es zu hinterfragen, wenn gründungsunterstützende Berater, die einen Einfluss auf die strategische Orientierung von neuen Unternehmen haben, zukünftig einen Beitrag zur Förderung von Gründungen mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag leisten sollen. Einige der befragten Gründungsberater signalisierten jedoch auch, dass sie noch nicht darüber nachgedacht hatten, ökologische Aspekte in die Gründungsberatung aufzunehmen, es generell aber möglich sei (vgl. Freimann et al., 2010: 155f.).

Die interviewten Vertreter der Hausbanken, denen eine zentrale Rolle bei der Gründungsfinanzierung zukommt, da auch öffentliche Fördermittel durch Förderbanken nur über eine Hausbank in Anspruch genommen werden können, zeigten sich bei der Prüfung von Businessplänen offen für eine mögliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten, da sie

als Ausdruck reflektiver Geschäftsplanung interpretiert werden können. Allerdings förderten die Banken die Berücksichtigung ökologischer Aspekte im Businessplan nicht selbst aktiv und betrachteten die Notwendigkeit ebenfalls lediglich in Abhängigkeit der Branchenanforderungen (vgl. Freimann, 2005: 13).

Auf den Erkenntnissen der Untersuchungen und den praktischen Erfahrungen der Akteure aufbauend, konstatieren Freimann et al. (2010), dass Gründern mehr Informationen zum nachhaltigen Gründen direkt bereitgestellt werden sollten, um ihnen bei der Adoption nachhaltiger Unternehmenspraktiken zu helfen (vgl. 162). Dies kann z. B. durch die Bereitstellung einer Nachhaltigkeitscheckliste für „grüne“ Gründungen erfolgen (vgl. Universität Kassel, o.J.).

Zudem könnten gründungsunterstützende Berater einen wichtigen Beitrag leisten, um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Businessplanung zu fördern. So ist denkbar, dass durch ihren Einfluss auf den (frühen) Gründungsprozess viel mehr Unternehmensgründungen einen proaktiven Ansatz in der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten verfolgen, würden mehr Berater ökologische bzw. nachhaltigkeitsbezogene Fragestellungen als reguläres Angebot ihrer Beratungsleistung verstehen. Hierfür müssten die Berater jedoch zunächst selbst eine entsprechende Qualifizierung vorweisen können, die, wie die Untersuchung verdeutlichte, meist nicht gegeben ist (vgl. Freimann et al., 2010: 155f.).

Um Gründern und Gründungsinteressierten die potentiellen Marktchancen nachhaltigkeitsorientierter Geschäftskonzepte zu verdeutlichen, kann es hilfreich sein, ihre Aufmerksamkeit auf erfolgreiche „grüne“ Gründungen (Best-Practice-Beispiele) der Branche, die sie betrifft, zu lenken. Diese könnten zukünftige Gründer motivieren bzw. sie in ihrem Vorhaben stärken oder aber als Inspiration für neue Ideen dienen (vgl. ebd.: 162).

Des Weiteren wird die Rolle der Gründungsunterstützung durch öffentliche Finanzmittel von Schick et al. (2002) als wichtige potentielle Stellschraube beschrieben, um Gründungen mit Nachhaltigkeitsambitionen zu fördern. Demnach könne die Frage gestellt werden, ob staatliche Förderprogramme „grünen“ Gründungsvorhaben nicht eine Sonderrolle zukommen lassen können, indem sie eine Sonderzahlung erhalten – insbesondere da diese Unternehmen durch ihren Beitrag zu einer „Green Economy“ dazu beitragen, die umweltbezogenen Gesamtkosten zu reduzieren (vgl. 69).

Ein weiterer Vorschlag, den die Forschungsgruppe der Universität Kassel zur Förderung nachhaltiger Unternehmensgründungen vorbringt, ist die Durchführung nachhaltiger Gründungs- bzw. Businessplan-Wettbewerbe. Dabei könnten auch weitere Instrumente, die im Wettbewerb genutzt werden, wie Qualifizierungs- und Beratungsangebote, mit Blick auf die Nachhaltigkeitsthematik genutzt werden (vgl. Universität Kassel, o.J.).

4.3.2 Die nationale Gründerinitiative „StartUp4Climate“⁵³

Die seit Juli 2013 bis Juni 2016 laufende und von der Nationalen Klimaschutzinitiative des BMU geförderte Gründerinitiative „StartUp4Climate“ ist die weltweit erste nationale Gründerinitiative für Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Als Verbundprojekt des Borderstep Instituts⁵⁴, dem Bundesverband der deutschen Innovations-, Technologie- und Gründerzentren (ADT) sowie der EXIST-Gründerhochschule Universität Oldenburg spricht die Gründerinitiative eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Stimulierung und Förderung eines klima- bzw. nachhaltigkeitsbewussten Gründungsgeschehens in Deutschland an. So verfolgt das Projekt die Entwicklung, Umsetzung und Institutionalisierung verschiedener Instrumente und Aktivitäten, um eine systematische Förderung von Gründungen mit einem Klima- bzw. Nachhaltigkeitsbeitrag zu initiieren. Hierdurch sollen bislang ungenutzte Potenziale zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen langfristig erschlossen werden.⁵⁵ Mit ihren vielfältigen Maßnahmen will die Initiative bundesweit alle zentralen Akteure erreichen, um Nachhaltigkeit und Klimaschutz als zentrale Themen für Unternehmensgründungen und die Gründungsförderung in Deutschland zu platzieren. Hierfür sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Ein zentrales Element der Initiative ist die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung eines neuen Instruments der Gründungsplanung, das Nachhaltigkeitskriterien explizit berücksichtigt. Auf Grundlage der Konzeptentwicklung eines „Sustainable Business Plan“⁵⁶ werden Qualifizierungsmaterialien, die Gründungsberatern und Dozenten im Bereich der Entrepreneurship-Ausbildung bei der Anwendung eines nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplans unterstützen sollen, sowie ein Online-Tool für Gründer und Gründungsberater entwickelt und verbreitet. Zur Einführung und Verbreitung des Konzepts eines Sustainable Business Plan ist zudem vorgesehen, die Berater entsprechend zu schulen und zu beraten.
- Es wird das Ziel verfolgt, Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu einem festen Bestandteil von Businessplan- und Gründerwettbewerben zu machen.
- Um Gründern und Gründungsinteressierten zusätzliche Anreize für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zu bieten, wird die Verleihung eines „Klima-Gründerpreises“ umgesetzt.

⁵³ Alle Angaben sind der Kurzfassung der Vorhabensbeschreibung entnommen (Stand: 15.10.2013) (vgl. StartUp4Climate, 2013).

⁵⁴ Das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit ist im Bereich der anwendungsorientierten Innovations- und Entrepreneurship-Forschung tätig und koordiniert die Aktivitäten der Gründerinitiative.

⁵⁵ Es wird ein Dekarbonisierungseffekt durch „grüne“ Gründungen in Deutschland von mindestens 20% bis 2050 angestrebt, gemessen am Basisjahr 1990.

⁵⁶ Alternativ ist die Schreibweise Sustainable Businessplan möglich. Der Autor verzichtet hier auf die „Eindeutschung“ der Begrifflichkeit und verwendet die englische Schreibweise Sustainable Business Plan.

- Zudem soll der Bekanntheitsgrad von nationalen und internationalen Best-Practice-Beispielen „grüner“ Gründungen erhöht werden, um (potentielle) Gründer sowie Akteure der Gründungsförderung zu motivieren, ihre Aktivitäten stärker an Klimaschutz- und Nachhaltigkeitszielsetzungen auszurichten.
- Über ein dauerhaft betriebenes Online-Gründerportal für „Sustainable und Low Carbon Entrepreneurship“ sollen Gründungsinteressierte und Gründer sowie Akteure der Gründungs- und Innovationsförderung Informationen zu klimaschutz- und nachhaltigkeitsbezogenen Innovationen, Gründungen und Leitmärkten erhalten sowie miteinander vernetzt und zum Austausch rund um das Thema nachhaltiges Unternehmertum angeregt werden.
- Über Jahresveranstaltungen, Messen und Fachbeiträge wird ein bundesweiter Austausch zu „Low Carbon und Sustainable Entrepreneurship“ initiiert.
- In Zusammenarbeit mit dem ADT-Bundesverband soll ein bundesweites Kompetenznetz spezialisierter Gründer- und Innovationszentren mit Fokus auf Klimaschutz und „grüne“ Technologien aufgebaut werden, so dass Gründer- und Innovationszentren gezielte Unterstützung bei der Ausrichtung auf „grüne“ Gründungen erhalten werden.
- Der bereits in Abschnitt 3.2 thematisierte „Green Economy Gründungsmonitor“ stellt zwar keine Fördermaßnahme im eigentlichen Sinne dar, seine geplante Weiterentwicklung und dauerhafte Institutionalisierung ist aber dennoch eine wichtige Aktivität der Initiative, da er wichtige Kennzahlen und Entwicklungen zum „grünen“ Gründungsgeschehen liefert.

Da der Erfolg der Instrumente und Aktivitäten wesentlich von ihrer Einführung und Etablierung bei zentralen Akteuren der Gründungsförderung abhängig ist, werden vielfältige Kooperationen mit Akteuren der Gründungsberatung, -qualifizierung und -förderung angestrebt. Die Initiative verfolgt dabei einen Mehrebenen-Ansatz, so dass durch die Kooperationen mit Akteuren einerseits Maßnahmen auf der Bundesebene zum Einsatz kommen, für die beschlossene und geplante Partner wie BMU, BMWi, ADT, DIHK, KfW sowie bundesweit und international bekannte Veranstaltungen stehen, z. B. die internationale Fachkonferenz Ecosummit⁵⁷ und die Leitmesse für Umwelttechnologien IndustrialGreenTec der Hannover Messe. Zudem ist die Initiative auch auf der regionalen Ebene gezielt tätig, indem eng mit wichtigen gründungsunterstützenden Akteuren in der

⁵⁷ Der Ecosummit ist eine zweitägige Networking-Veranstaltung, die „grüne“ Gründungen und potentielle Investoren in einem organisierten Rahmen zusammenbringt. So ist es das primäre Ziel des Ecosummit, zwischen grünen Gründungen und Investoren zu vermitteln (vgl. Ecosummit, o.J.).

Metropolregion Berlin-Brandenburg und im Land Niedersachsen mit den beiden Wirtschaftszentren und Hochschulstandorte Hannover und Oldenburg gearbeitet werden soll. So erprobt und forciert StartUp4Climate in Kooperationen mit dem Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg und dem Ideen- und Businessplan-Wettbewerb StartUp-Impuls in Hannover die Einbindung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in die Businessplan-Erstellung.⁵⁸ Des Weiteren sollen in Zusammenarbeit mit den regionalen Gründer- und Innovationszentren, Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsförderern wichtige Schritte für eine dauerhafte Verankerung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit in die Gründungsförderung unternommen werden. Zudem arbeitet die Gründerinitiative mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen wie dem Verbundpartner Universität Oldenburg, die mit Forschung und Lehre in den Bereichen nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften und Sustainable Entrepreneurship profiliert ist.⁵⁹

Über die nationalen Grenzen hinaus bemüht sich die Initiative in Zusammenarbeit mit der Climate Knowledge & Innovation Community (Climate-KIC) Deutschland, Europas größte öffentlich-private Partnerschaft für Innovationen im Bereich Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel, auch um eine europaweite Vernetzung und internationalen Austausch. Generell werden auf allen Handlungsebenen weitere Kooperationen angestrebt.

4.4 Zwischenfazit

Die vorgebrachten empirischen und konzeptionellen Ansätze zur Förderung von Sustainable Entrepreneurship sprechen (angehende) Gründer auf vielfältige Art und Weise an und können dazu beitragen, dass Gründer künftig verstärkt Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte in den Gründungsprozess einbeziehen. Hierbei sind das Gründungsumfeld und die Erweiterung des Unterstützungsangebots um Nachhaltigkeitsfragestellungen in den Mittelpunkt gerückt, um Gründer und Gründungsinteressierte zu einem nachhaltigkeitsbewussten Gründen zu motivieren, qualifizieren, beraten und anderweitig zu fördern, wie z. B. durch die gezielte Bereitstellung von Finanzmitteln, Infrastruktur (z. B. Büroräume) oder Informationen für nachhaltigkeitsbewusste Gründungsvorhaben. Im Fokus der aufgezeigten Ansätze stehen dabei die Akteure des professionellen Gründungsumfeldes, die den drei Akteursgruppen „institutionelle Akteure und Förderprogramme“, „Forschungseinrichtungen“ und „privatwirtschaftliche Akteure“ aus Abschnitt 2.4 zugeordnet werden können. Mit ihrer Hilfe ist eine dauerhafte Einbindung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten in das

⁵⁸ Sowohl der BPW-BB als auch StartUp-Impuls wurden im Abschnitt 4.2.1 vorgestellt.

⁵⁹ Mit Blick auf die Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Businessplan-Erstellung ist insbesondere die Projektveranstaltung Eco-Venturing hervorzuheben, auf die im Abschnitt 4.2.3 eingegangen wurde.

Gründungsumfeld und somit eine systematische Förderung eines umwelt- und nachhaltigkeitsbewussten Gründungsgeschehens möglich.

Von den genannten Ansätzen beziehen sich einige direkt auf den Businessplan und seine Erstellung, während andere zwar nicht direkt den Businessplan ansprechen, grundsätzlich aber dennoch darauf abzielen, Gründer und Gründungsinteressierte dazu zu bewegen, Nachhaltigkeitsaspekte bei der Businessplanung des Unternehmens zu berücksichtigen. Ein direkt auf die Businessplan-Erstellung ausgerichteter Ansatz, der sowohl im empirischen Teil als auch in den Überlegungen der beiden vorgestellten Projekte im konzeptionellen Abschnitt genannt wurde, sind Businessplan-Wettbewerbe für (angehende) Gründer, die die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Businessplan als Bestandteil haben. Bei der großen Mehrheit der BPW fehlt der Bezug zum Thema Nachhaltigkeit bislang vollständig. Demzufolge wurde bisher weitgehend versäumt, dieses Multi-Akteurs-/Multi-Maßnahmen-Förderinstrument für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Planung von Gründungsvorhaben zu instrumentalisieren. Dabei erscheint es sinnvoll, wie am BPW-BB verdeutlicht, die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten für alle Teilnehmer zum festen Bestandteil zu machen. Hierdurch soll erreicht werden, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zur selbstverständlichen Anforderung der Businessplan-Erstellung im Rahmen von BPW avanciert. Dabei sollten auch die unterschiedlichen Unterstützungsangebote innerhalb eines Wettbewerbs, wie z. B. Leitfragen/Checklisten, Seminare, Beratungs-/Coaching-Gespräche oder Jury-Feedback, genutzt und um Nachhaltigkeitsbelange erweitert werden.

Wichtige Akteure der Gründungsberatung, -qualifizierung und -finanzierung wie IHK, Förderbanken, Hausbanken oder Bundesministerien stellen auf ihren Webseiten zwar Informationen und Hilfestellungen in Form von Checklisten, Leitfragen und Mustervorlagen für die Businessplan-Erstellung zur Verfügung, bislang jedoch ohne das Thema Nachhaltigkeit explizit einzubeziehen (vgl. KfW, o.J. g; IHK München, o.J. b; Sparkasse, o.J.; BMWi, o.J. b). Die Verankerung des Konzepts eines „Sustainable Business Plan“ bei diesen Akteuren als neues Instrument der Gründungsplanung kann für eine stärkere Wahrnehmung von nachhaltigkeitsbewusster Businessplanung sorgen. Insbesondere ist eine hohe Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu erwarten, wenn (halb-)öffentliche und private Akteure der finanziellen Gründungsunterstützung die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Businessplan als Bewertungskriterium in der Vergabe von Finanzmitteln aufnehmen, bedenkt man seine Funktion als zentrales Kommunikationsinstrument für die Finanzmittelbeschaffung.

Das im Rahmen der nationalen Gründerinitiative StartUp4Climate angestrebte Online-Tool bezieht sich ebenfalls direkt auf die Erstellung eines Sustainable Business Plan und kann

durch seine Verbreitung auf diversen Webseiten gründungsunterstützender Akteure zur Förderung von Sustainable Entrepreneurship beitragen. Zwar stellen z. B. die Oldenburgische IHK oder das BMWi mit dem „IHK-Mentor“ (Oldenburgische IHK, o.J.) bzw. dem „Businessplaner“ (BMW, o.J. c) bereits softwaregestützte Tools zur kostenlosen und interaktiven Erstellung von Businessplänen zur Verfügung, doch handelt es sich hierbei um „klassische“ Businesspläne, so dass Nachhaltigkeitsaspekte nicht als Bestandteil integriert sind. Vorbildcharakter weist hingegen der Vernetzungsaspekt des Online-Tools der Oldenburgischen IHK auf, da der Businessplan nach seiner Erstellung einem IHK-Berater freigeschaltet und als Grundlage für den Dialog mit einem Berater genutzt werden kann. Zudem sind in das System weitere Unterstützungsakteure wie regionale Förder- und Bürgschaftsbanken sowie regionale Wirtschaftsförderer eingebunden, für die der erstellte Businessplan ebenfalls vom Gründer freigeschaltet werden kann (vgl. Oldenburgische IHK, o.J.). In Anlehnung an den vorgestellten Sustainable Business Planner des Österreichischen Instituts für Nachhaltige Entwicklung kann eine zusätzliche Funktion in einem nachhaltigkeitsintegrierenden Online-Tool auch Gründungsinteressierte ohne eigene Gründungsidee einschließen, indem sie schon bei der Generierung einer nachhaltigkeitsbezogenen Geschäftsidee durch das Tool unterstützt werden.

Über etablierte Qualifizierungsangebote wie die IHK-Existenzgründungsseminare, die sich zum Teil direkt auf die Erstellung von Businessplänen beziehen (vgl. IHK München, o.J. c), können (potentielle) Gründer für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Businessplan-Erstellung motiviert und gleichzeitig kann Wissen vermittelt werden. In Beratungsgesprächen oder einer Coaching-Betreuung kann die Gründungsplanung und Umsetzung in verschiedenen Fragestellungen individuell beraten bzw. intensiv begleitet werden – so auch für den Themenkomplex Umwelt und Nachhaltigkeit. Die Verankerung des Konzepts eines Sustainable Business Plan in die Gründungsförderung setzt jedoch die Akzeptanz der Unterstützungsakteure für das Thema Sustainable Entrepreneurship voraus. Dies erfordert unter Umständen zunächst eine entsprechende Sensibilisierung und Qualifizierung, um mögliche Vorbehalte, wie sie sich in der Studie start-up-to-sustain bei einigen Gründungsberatern zeigten, abzubauen, sowie die Einbeziehung von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsaspekten vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Denkmuster als Chance für Gründungsvorhaben verständlich zu machen.

Einige Ansatzmöglichkeiten zeigen das deutsche Bildungssystem und hier insbesondere Hochschulen, die in der jüngeren Vergangenheit zunehmend gründungsbezogene Studienveranstaltungen in ihr Lehrangebot aufgenommen haben. So gibt es mittlerweile im Bereich Entrepreneurship Education über 100 Gründerlehrstühle an deutschen Hochschulen (vgl. StartUp4Climate, 2013: 4), die zum Teil, wie z. B. die Ludwig-Maximilian-Universität

München, neben Wissensvermittlung auch Praxiselemente integrieren, indem Studierende durch die Erarbeitung von Konzeptpapieren und ausgereiften Businessplänen für Gründungsideen auf das Gründen vorbereitet und dabei durch Coaching-Tätigkeiten von Seiten der Dozenten unterstützt werden (vgl. Gruber, 2002). Die Verbindung zu nachhaltiger Unternehmensgründung bzw. nachhaltiger Businessplanung in praxisbezogenen Studienveranstaltungen, wie sie in dem vorgestellten Projektmodul Eco-Venturing an der Universität Oldenburg zu finden ist, stellt jedoch noch eine Ausnahme dar. So kann in einer Erweiterung von bestehenden praxis- bzw. Businessplan-bezogenen, aber auch theoretisch ausgerichteten, gründungsbezogenen Lehrveranstaltungen, um das Thema Sustainable Entrepreneurship im Allgemeinen und Sustainable Business Planning im Speziellen als Chance für eine nachhaltigkeitsbewusste Gründerausbildung verstanden werden. Auch können nachhaltigkeitsintegrierende Lehrbücher und Handbücher für die Erstellung nachhaltigkeitsintegrierender Businesspläne das Angebot für Gründer und Gründungsinteressierte an den Hochschulen, aber auch für Externe erweitern.

Weitere Ansatzpunkte für eine nachhaltigkeitsintegrierte Gründerberatung und -betreuung stellen Gründungsinkubatoren dar, die Gründer nicht nur durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten, sondern häufig auch durch Beratungs- und Betreuungsangebote unterstützen. Bei Gründungsinkubatoren ist es möglich, dass sie sich, wie das vorgestellte Umwelt-Technologische Gründerzentrum Augsburg, ausschließlich auf umwelt- bzw. nachhaltigkeitsbezogene Gründungsvorhaben konzentrieren. Aber auch Inkubatoren, welche sich nicht ausschließlich an „grüne“ Gründungsvorhaben richten, können einen wichtigen Beitrag zur Förderung von weiteren Unternehmensgründungen mit einem Nachhaltigkeitsbeitrag leisten, wenn sie etwa das Konzept des Sustainable Business Plan übernehmen und neben den klassischen Fragestellungen auch Nachhaltigkeitsaspekte in die Unterstützungsleistungen aufnehmen. Dabei könnten sie von zentralen Kompetenzzentren, wie z. B. dem im Rahmen von StartUp4Climate geplanten und in Kooperation mit dem ADT-Bundesverband aufzubauendem Kompetenznetz spezialisierter Gründer- und Innovationszentren, gezielte Hilfe erhalten.

Ohnehin kann eine konsequente Vernetzung nachhaltigkeitsfördernder Unterstützungsakteure untereinander, aber auch die Vernetzung zwischen den Unterstützungsakteuren und den Gründern sowie zwischen den Gründern untereinander als Chance für die Förderung von Sustainable Entrepreneurship verstanden werden. So können Vernetzungsstrukturen zum Austausch rund um das Thema nachhaltiges Gründen beitragen und die Unterstützungsleistungen forcieren. Hierfür bieten sich z. B. Online-Portale zum Thema Sustainable Entrepreneurship oder Veranstaltungen wie z. B. Messen und Foren mit Gründungs- und/oder Nachhaltigkeitsbezug an, die, wie von StartUp4Climate angestrebt,

gezielt für das Thema Sustainable Entrepreneurship genutzt werden können. Auch könnten sich Gründer in Zukunft in organisierten Online- und Offline-Netzwerken zu Nachhaltigkeitsfragestellungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen, so dass die Interaktion innerhalb der „grünen“ Gründer-Community, wo Gründer die unternehmerische Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft teilen, als weiterer Ansatz verstanden werden kann. Möglicherweise könnten dabei auch, in Anlehnung an die vorgestellte Sustainable Business Angels-Initiative, erfahrene „grüne“ Gründer eine beratende oder betreuende Rolle einnehmen.

Als Anreiz und um die Sichtbarkeit des Themas Sustainable Entrepreneurship zu erhöhen, hat das Kapitel mit der Verbreitung von Best-Practice-Beispielen und der Verleihung eines nationalen Umwelt-/Nachhaltigkeits-Gründerpreises mit nationaler Beachtung zwei weitere Maßnahmen aufgezeigt, die zu einem nachhaltigkeitsintegrierenden Gründungsgeschehen in Deutschland beitragen können.

Die nachfolgende Abb. 10 fasst alle genannten Ansätze des professionellen Gründungsumfelds zur Förderung der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Gründungsprozess noch einmal illustrativ zusammen.

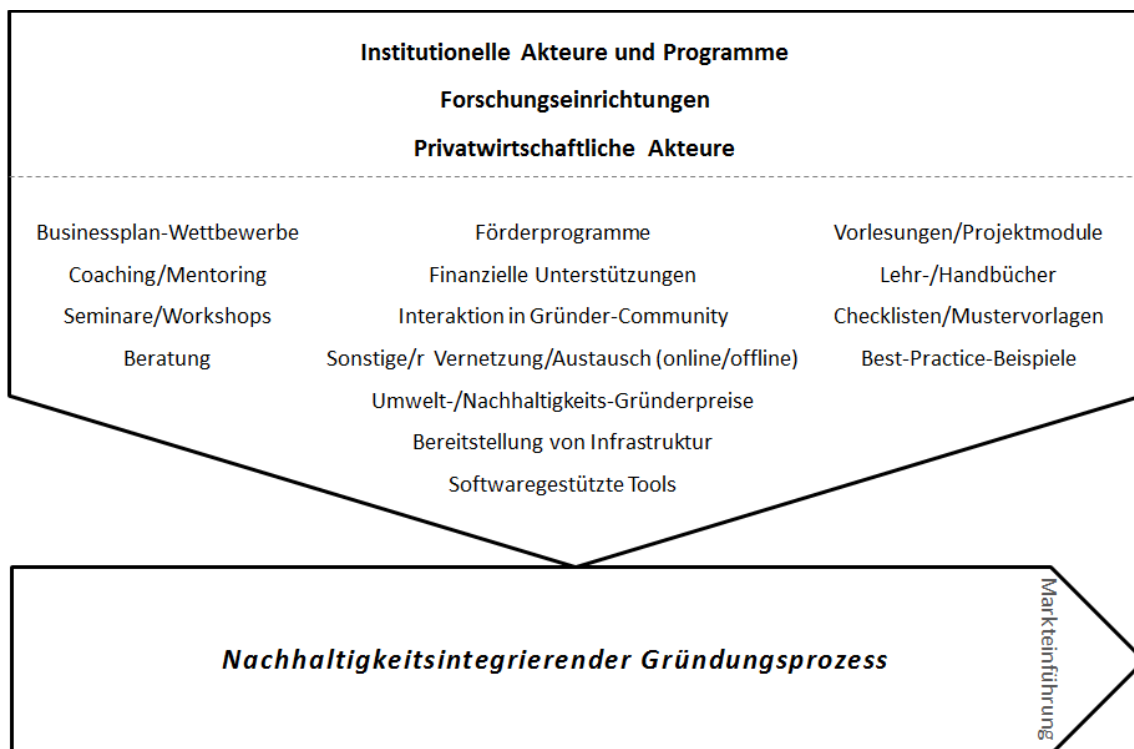


Abb. 10: Potentielle Unterstützungsakteure und -leistungen zur Förderung von Nachhaltigkeitsaspekten im Gründungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung.

5 Der Sustainable Business Plan und sein Erstellungsprozess

Während im vorherigen Kapitel die Einflussfaktoren des Entwicklungsprozesses von Businessplänen und die Möglichkeiten zur Förderung einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Businessplan noch unabhängig voneinander betrachtet wurden, trifft das vorliegende Kapitel Aussagen über die mögliche Gestaltung des Erstellungsprozesses eines nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplans in Abhängigkeit der Gründung selbst.

Da der nachhaltigkeitsintegrierende Businessplan bzw. Sustainable Business Plan (SBP) bisher als potentielles neues Instrument der Gründungsplanung diskutiert wurde, ohne aber genauer auf ihn selbst einzugehen, soll zunächst betrachtet werden, welchen Nachhaltigkeitskriterien er unterliegen sollte und wie die Nachhaltigkeitsaspekte in die Businessplan-Struktur integriert werden können.

5.1 Kriterien und Struktur eines Sustainable Business Plan

In Abgrenzung zum „klassischen“ Businessplan wird im Folgenden unter einem SBP ein Businessplan verstanden, der die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen als integralen Bestandteil der Erarbeitung von Gründungskonzepten aufweist. Zwar schließt das klassische Businessplan-Konzept die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten nicht per se aus, doch kommt es auch ohne sie aus, wohingegen in einem SBP Nachhaltigkeitsbelange ausdrücklich einzubeziehen sind.

Als grundlegend für die Erarbeitung eines SBP kann gelten, eine Geschäftsidee zu einem erfolgsversprechenden Geschäftskonzept weiterzuentwickeln und hierfür neben der ökonomischen Dimension auch ökologische und soziale Aspekte strategisch einfließen zu lassen. Dementsprechend sind die betriebswirtschaftlichen Bedürfnisse des Gründungsvorhabens mit den Ansprüchen anderer Interessengruppen in einem SBP in Einklang zu bringen und daraus resultierende Vorteile für das Geschäftskonzept – sowie der Umgang mit ihren Risiken – einzubeziehen (vgl. BPW Berlin-Brandenburg, 2013b: 18f.). Damit folgt der SBP dem in Abschnitt 3.1 dargelegten Grundsatz nachhaltigen Wirtschaftens, sowohl ökonomische als auch ökologische und gesellschaftliche Mehrwerte zu schaffen.

Wenn es um die Frage geht, an welchen Prinzipien, Handlungsfeldern und konkreten Maßnahmen sich Unternehmen orientieren sollten, um eine Nachhaltigkeitsorientierung zu erlangen, findet sich eine Vielzahl verschiedener Konzepte und Vorschläge in der wissenschaftlichen Diskussion wieder, aber auch von verschiedenen Umweltverbänden, Institutionen und Unternehmensverbänden werden Maßnahmenkataloge und Checklisten

zum nachhaltigen Wirtschaften als Orientierung für Unternehmen zur Verfügung gestellt (vgl. Schick, 2007: 29f.). Schick (2007) hat eine Reihe dieser Konzepte untersucht und die zentralen Leitlinien zusammengestellt, die regelmäßig und weitgehend branchenübergreifend als notwendig für ein nachhaltiges Wirtschaften angesehen werden (vgl. 29ff.). Die nachfolgende Tab. 7 greift die von Schick identifizierten Leitlinien nachhaltigen Wirtschaftens auf, ergänzt sie um weitere Ausführungen (vgl. Rogall, 2000; Dyllick, 2003; Fichter/Arnold, 2003; SB-Planner, 2005; Steimle, 2008; Rabbe, 2010: 103ff.; BPW Berlin-Brandenburg, 2013b: 18) und ordnet sie den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Soziales/Gesellschaftliches und Ökonomie aus betrieblicher Sicht zu. Die Übersicht erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, kann aber sowohl etablierten Unternehmen als auch Gründern als Orientierung dienen, um eine Nachhaltigkeitsorientierung zu erlangen, indem sie versuchen sollten, diese auf ihr eigenes Vorhaben zu beziehen und in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Auf die Erstellung eines SBP bezogen, ist die Tabelle demnach als ein übergeordneter normativer Rahmen für Nachhaltigkeitsaktivitäten zu verstehen. Dieser zeigt verschiedene ökologische und soziale Fragestellungen auf, die bei der Erstellung eines SBP nicht unberücksichtigt bleiben sollten und die mit den betriebswirtschaftlichen Zielen zu vereinen sind bzw. so in das Geschäftskonzept integriert werden sollten, dass sie zur ökonomischen Nachhaltigkeit des Unternehmens beitragen (vgl. Rabbe, 2010: 103). Dabei sind mögliche Zielkonflikte auf betrieblicher Ebene durch die Schaffung von Zielkongruenzen zu harmonisieren (vgl. Steimle, 2008: 102).

Ökologie	Soziales/Gesellschaftliches	(Betriebs-)Ökonomie
Vermeidung/Verminderung v. Emissionen & Treibhausgasen	Arbeitssicherheit	Dauerhafte Sicherung d. Wettbewerbsfähigkeit
Reduzierung v. Energie- & Stoffströmen	Gesundheitsschutz	Nutzung v. Markt- & Differenzierungspotenzialen
Abfallvermeidung	Sicherung d. Arbeits- & Menschenrechte (auch in der Zulieferkette)	Akzeptanzbildung
Umweltfreundliches Produktdesign (Wiederverwertbarkeit/Wiederverwendbarkeit/Langlebigkeit/Reparaturfreundlichkeit/Dematerialisierung/umweltfreundliche Materialien)	Förderung v. Gleichberechtigung	Positive Imagebildung
Vorzug erneuerbarer Energien	Beschäftigungswirkung	Risikoverminderung
Vorzug regenerativer Rohstoffe	Regionale/globale soziale Verantwortung	Reduzierte Abhängigkeit knapper Ressourcen
Vermeidung v. Flächenverbrauch	Transparenz	Mitarbeitermotivation
Vorzug v. Dienstleistungskonzepten	Fairer Umgang mit Partnern/Zulieferern	Höhere Produktqualität
Schutz v. Ökosystemen/Biodiversität		Kostensenkung
Regionalität		Umsatzsteigerung

Tab. 7: Ökologische, soziale und betriebs-ökonomische Leitziele als Rahmen für einen SBP

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Rogall, 2000; Dyllick, 2003; Fichter/Arnold, 2003; SB-Planner, 2005; Schick, 2007: 29ff.; Steimle, 2008; Rabbe, 2010: 103ff.; BPW Berlin-Brandenburg, 2013: 18.

Bei der Beantwortung der Frage, wie die Nachhaltigkeitsaspekte inhaltlich integriert werden können, kann sich im Wesentlichen am Aufbau eines klassischen Businessplans orientiert werden (vgl. Enviú, 2011: 45ff.). In praktischen Beispielen wie dem in Abschnitt 4.2 vorgestellten BPW Berlin-Brandenburg und dem SB-Planner zeigt sich, dass Aspekte der Nachhaltigkeit systematisch in allen klassischen Komponenten einbezogen werden und somit im gesamten Businessplan inhaltlich verankert sind (vgl. BPW Berlin-Brandenburg, 2013b; SB-Planner, 2005). Diese Vorgehensweise erscheint sinnvoll, ist die Nachhaltigkeitsthematik doch als Querschnittsaufgabe und nicht losgelöst von sämtlichen Planungsaktivitäten und Maßnahmen eines Unternehmens zu betrachten (vgl. BPW Berlin-Brandenburg, 2013b: 18). Die Tab. 8 liefert eine Übersicht über die nachhaltigkeitsbezogenen Leitfragen, die im Handbuch zum BPW Berlin-Brandenburg (2013b) den Gründern als Anforderung und Orientierung für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die einzelnen Businessplan-Abschnitte dienen. Sie ergänzen die klassischen Leitfragen in den jeweiligen Businessplan-Abschnitten und zielen, über die üblichen ökonomisch-orientierten Aspekte hinaus, auf die Einbeziehung von ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten ab. Von der Executive Summary über das Produkt/die Dienstleistung, die Alleinstellungsmerkmale, die Markt-, Wettbewerbs- und Standortanalyse, den Marketing-instrumentarien und die Unternehmensorganisation, einschließlich wichtiger Entscheidungen für das langfristige Management von Nachhaltigkeitsaspekten, bis zum Finanzteil, wo sich die Nachhaltigkeitsmaßnahmen letztendlich auch ökonomisch widerspiegeln sollen, sind Nachhaltigkeitsaspekte wichtiger Bestandteil eines SBP.

Wie die Leitfragen letztendlich durch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden und welche Leitlinien nachhaltigen Wirtschaftens in welchem Umfang hierbei zur Anwendung kommen, hängt dabei vom jeweiligen Vorhaben und den daraus resultierenden Handlungsfeldern für Nachhaltigkeit ab. Zwar sollten übergeordnete Nachhaltigkeitsprinzipien wie z. B. Umwelt-, Ressourcen- und Klimaschutz (ökologische Nachhaltigkeitsdimension) immer Bestandteil eines SBP sein, jedoch kann sich ihre Umsetzung auf unterschiedliche Art und Weise darstellen. Exemplarisch kann ein Gründungsvorhaben des produzierenden Gewerbes den Produktionsprozess und das Produkt entsprechend gestalten. Für ein Dienstleistungsvorhaben stellt dies kein Handlungsfeld dar, so dass auf andere Weise ein Beitrag zu ökologischer Nachhaltigkeit geleistet werden kann, z. B. indem die Dienstleistung selbst auf die Lösung einer nachhaltigkeitsorientierten Fragestellung abzielt oder aber für die Leistungserstellung der Dienstleistung entsprechende Entscheidungen getroffen werden (für Dienstreisen könnten ausschließlich öffentliche Verkehrsmittel genutzt werden, eine „klimaneutrale Webseite“ könnte zum Einsatz kommen, der Papierverbrauch kann auf ein Minimum und ausschließlich auf recyceltes Papier beschränkt werden etc.).

Businessplan-Kapitel	Nachhaltigkeitskriterien/-leitfragen
Executive Summary	<ul style="list-style-type: none"> • Wird eine eigene sinnvolle Definition einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung für das Geschäftsmodell vorgenommen (Nachhaltigkeitskonzept) und werden die ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwerte skizziert?
Produkt/ Dienstleistung	<p>Produktbeschreibung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist an der Leistung (Produkt/Dienstleistung) und/oder der Leistungserstellung nachhaltig? <p>Kundennutzen und Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Einbindung der Stakeholder: Wie stehen die potentiellen Kunden und andere Stakeholder zum Thema Nachhaltigkeit (Zahlungsbereitschaft, Statusbewusstsein) und wie trägt die Integration des Themas Nachhaltigkeit zum Kundennutzen bei? <p>Entwicklungsstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden Aspekte der Nachhaltigkeit entlang des gesamten Produktlebenszyklus und der Wertschöpfungskette berücksichtigt? • Inwieweit ist Nachhaltigkeit für das Wettbewerbsumfeld bereits ein Thema? • Welche besonderen Chancen und Risiken ergeben sich für das Gründungsvorhaben durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte?
Gründerteam	<ul style="list-style-type: none"> • Ist Nachhaltigkeit einem Teammitglied zugeordnet?
Marktanalyse	<p>Beschreibung des Gesamtmarktes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielen Aspekte der Nachhaltigkeit auf dem Markt für das Gründungsvorhaben? • Welche Chancen und Risiken ergeben sich für das Unternehmen durch Nachhaltigkeitstrends in der betreffenden Branche? <p>Marktsegmentierung und Marktpotenzial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen hat die Zielgruppe an das Produkt/die Dienstleistung und das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit? <p>Wettbewerber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kann durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden?
Marketing	<p>Produktpolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigt die Produktpolitik Aspekte der Nachhaltigkeit? Deckt sich diese mit den Kundenbedürfnissen? <p>Preispolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt die Preispolitik eine nachhaltige Entwicklung, z. B. durch Rabatte, Quersubventionierung nachhaltiger Produkte oder durch die Unterstützung besonderer Projekte? <p>Kommunikationspolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird der Mehrwert, welcher der Kundschaft sowie der Gesellschaft und der Umwelt durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte entsteht, herausgestellt und zielgruppengerecht kommuniziert? <p>Vertriebspolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Belastung der Umwelt durch die Lieferkette berücksichtigt? • Können besondere nachhaltige Eigenschaften des Produkts/der Dienstleistung durch die Vertriebspolitik unterstrichen werden?
Unternehmen & Organisation	<p>Geschäftssystem und Kernkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind ökologische Aspekte (z. B. Energieverbrauch, Abfallentsorgung) bei allen Arbeitsabläufen (z. B. Büro, Produktion, Supply Chain)

	<p>berücksichtigt?</p> <ul style="list-style-type: none">• Sind gesellschaftliche Aspekte (z. B. Mitarbeiterinteressen) berücksichtigt?• Werden die besonderen Chancen, die sich aus einer nachhaltigen Unternehmensorganisation ergeben, genutzt (z. B. Ressourceneinsparungen, Imagebildung)? <p>Meilensteine und Realisierungsfahrplan:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ist ein Nachhaltigkeitsmanagement geplant, das die ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens (langfristig) messbar und beeinflussbar macht?⁶⁰
Finanzplanung & Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">• Erscheint das Finanzierungskonzept insgesamt angemessen und bietet es für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung eine langfristige Stabilität?• Spiegeln sich die ökonomischen Vorteile durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten wider?

Tab. 8 Systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Struktur eines Businessplans

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: BPW Berlin-Brandenburg, 2013b: 20ff./46ff.

5.2 Der Prozess der Erstellung eines Sustainable Business Plan

In diesem Abschnitt fließen die bisherigen Elemente der Arbeit in die Entwicklung eines idealtypischen Prozessmodells für die Erstellung eines SBP während des Gründungsprozesses zusammen (siehe Abb. 11). Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Erläuterung des SBP selbst⁶¹, sondern wie der Prozess seiner Erstellung gestaltet werden kann. Ziel dabei soll es sein, über Unterstützungsmöglichkeiten entlang des Gründungsprozesses Gründern zu einer nachhaltigkeitsbewussten Gründung zu verhelfen und in Zukunft mehr Gründungen zu haben, die mit der Markteinführung ihres Produkts bzw. ihrer Dienstleistung einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.

Wie die Erstellung eines klassischen Businessplans kann auch die Erstellung eines SBP in einem idealtypischen Gründungsprozess als Abschluss der Vorgründungsphase und als Ergebnis eines Konkretisierungs- und Planungsprozesses eingeordnet werden. Gleichzeitig jedoch soll er im Modell nicht auf diesen einen Gründungsausschnitt beschränkt bleiben, sondern auf den gesamten Gründungsprozess bezogen werden. Dadurch soll zum Ausdruck gebracht werden, dass bereits vor dem eigentlichen Verfassen des Businessplans eine Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der (späteren) Businessplan-Erstellung

⁶⁰ Unternehmen steht eine Vielzahl von Managementsystemen, Konzepten und Instrumenten für das Nachhaltigkeitsmanagement zur Verfügung. Da diese den Rahmen der Arbeit sprengen würden, soll auf die Studie „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“ des BMU in Zusammenarbeit mit econsense und dem Centre for Sustainability Management verwiesen werden (vgl. BMU/econsense/Centre for Sustainability Management, 2007).

⁶¹ Dies war Aufgabe des vorangegangenen Abschnitts 5.1.

begünstigt werden kann. Des Weiteren ist ein Businessplan nicht mit seiner erstmaligen Erstellung vor Beginn der Gründungsphase als abgeschlossen zu betrachten, sondern fortlaufend anzupassen, so dass ein SBP beispielsweise aufgrund neuer Erkenntnisse während der Entwicklungs- und Testphase aktuell gehalten und gegebenenfalls überarbeitet werden sollte. In einem anderen Fall kann zunächst ein klassischer Businessplan erstellt worden sein und erst in einer späteren Phase des Gründungsprozesses Nachhaltigkeitsaspekte Einzug in das Unternehmenskonzept finden.

Um zu erklären, wie der Erstellungsprozess eines SBP gestaltet werden kann, setzt das Modell die in Kapitel 4 identifizierten Maßnahmen und Instrumente, welche die Erstellung eines SBP fördern⁶², in Beziehung zu den Einflussfaktoren des Entwicklungsprozesses von Businessplänen, die in die drei Kategorien „Gründungsart“, „Gründertyp nach Nachhaltigkeitsorientierung“ und „Gründungskontext nach dem Grad der organisationalen Einbettung“ eingeordnet wurden.⁶³ Da die Maßnahmen und Instrumente zur Förderung eines SBP im Fokus stehen und von mehreren Unterstützungsakteuren angeboten werden, wird aus Gründen der Darstellbarkeit und Übersichtlichkeit auf eine separate Darstellung der Unterstützungsakteure im Modell verzichtet. Die gewählte Anordnung der Maßnahmen im Gründungsprozess ist aufgrund der häufig nicht eindeutigen Zuordnung nach den Gründungsphasen als idealtypisch zu betrachten. Um dies exemplarisch zu verdeutlichen, sind vermutlich viele Teilnehmer eines Gründungs- bzw. Businessplan-Wettbewerbs mit Beginn des Wettbewerbs nicht über ein Grobkonzept hinaus gekommen, während andere Teilnehmer das Unternehmen bereits formal gegründet haben und sich das Vorhaben bereits in der Umsetzung befindet. Letztere nutzen den BPW als Chance, um das eigene Konzept mit fachkundiger Unterstützung zu optimieren sowie unter Umständen die Gelegenheit zu ergreifen, um Kontakte zu potentiellen Investoren aufzubauen. Letztendlich beruht die gewählte Anordnung auf Überlegungen, die den Einsatz der Maßnahmen logisch zu erklären versuchen. So kann für die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten wie Beratungen, Coachings oder einem BPW angenommen werden, dass im Vorfeld zumindest ein Grobkonzept vorliegt, auf welchem z. B. in Beratungen mit einem IHK-Berater oder einer intensiven Betreuung im Rahmen eines Gründungsprozesses in einem Inkubator aufgebaut werden kann. Während des Weiteren Hilfsinstrumente wie Handbücher, Checklisten oder Online-Tools Gründern vor allem eine erste Übersicht und Orientierung bei der Konkretisierung ihrer Idee und der Erstellung eines SBP geben, kann insbesondere in individuellen Beratungen, Coachings oder im Austausch mit anderen Gründern das

⁶² Dementsprechend liegt das Modell der Annahme zugrunde, dass das Konzept eines SBP im gründungsunterstützenden Umfeld, d.h. bei den Unterstützungsakteuren und -instrumenten, die im Rahmen von Kapitel 4 behandelt wurden, breitflächig verankert ist.

⁶³ Siehe Abschnitt 4.1.

Unternehmenskonzept bis zur Markteinführung – und auch noch darüber hinaus – auch mit Blick auf Nachhaltigkeitsfragen gezielt weiterentwickelt werden.

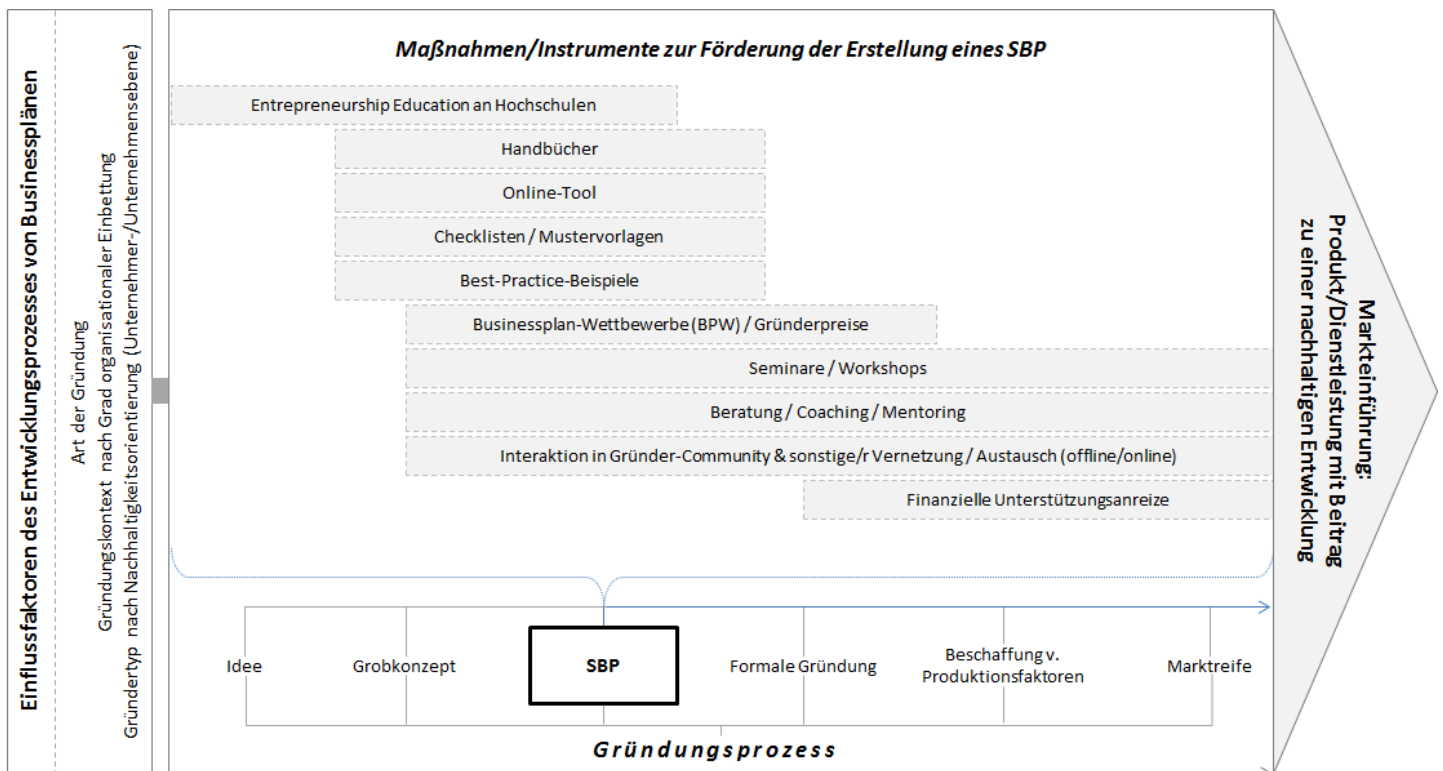


Abb. 11: Prozessmodell für die Erstellung eines SBP

Quelle: Eigene Darstellung.

Da der Erstellungsprozess eines SBP, wie auch die Erstellung eines klassischen Businessplans, von verschiedenen Faktoren wie der Gründungsidee, dem Gründungskontext und nicht zuletzt der Gründerperson/dem Gründerteam abhängt, ist eine Verallgemeinerung des Erstellungsprozesses nicht möglich. Vielmehr kann sich die Umsetzung des Gründungsprozesses und des Erstellungsprozesses eines Businessplans so unterschiedlich darstellen, dass im Folgenden an Gründungsbeispielen diskutiert werden soll, wie sich der Erstellungsprozess gestalten kann, damit Nachhaltigkeitsaspekte bei der Businessplan-Erstellung berücksichtigt werden.

Zunächst soll das Beispiel eines *unerfahrenen Gründers* bzw. *Gründungsinteressierten* betrachtet werden, der auf die Unterstützung in seinem Umfeld angewiesen ist. Da er verschiedene Unterstützungsangebote aufsucht, ergeben sich vielfältige Ansätze, um den Gründer zur Erstellung eines SBP zu motivieren und ihn bei dem Erarbeitungsprozess zu unterstützen. Wünschenswert wäre, wenn er bereits im Vorfeld, z. B. während seiner Studienzzeit durch die Teilnahme an Entrepreneurship-Kursen, für das Thema Sustainable Entrepreneurship sensibilisiert wurde. Womöglich hat er im Rahmen eines Projektmoduls

auch schon konkrete Erfahrungen mit der Erstellung eines nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplans gesammelt, so dass es ihm bei seinem eigenen Gründungsvorhaben selbstverständlich erscheint, die Chancen, die sich durch die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten für das Unternehmen ergeben können, nutzen zu wollen. Jedoch ist im Normalfall davon auszugehen, dass die Gründer nicht über einen „grünen Blick“ verfügen. Über die im Modell angenommene Institutionalisierung des Konzepts eines SBP bei Akteuren der Gründungsunterstützung und in zahlreichen Unterstützungsangeboten kann die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Businessplan aber auch in diesen Fällen gelingen. Orientiert sich ein Gründer z. B. an den nachhaltigkeitsintegrierenden Empfehlungen, Checklisten und Mustervorlagen von Akteuren wie der IHK, der KfW oder dem BMWi und/oder nutzt er für die Erstellung seines Businessplans ein Online-Tool, das ebenfalls Nachhaltigkeitsaspekte systematisch einbezieht, kann dies zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenskonzeption führen. Alternativ oder ergänzend hierzu eignet sich die Teilnahme an einem nachhaltigkeitsintegrierenden BPW als Multi-Akteurs-/Multi-Maßnahmen-Instrument mit Seminaren, Feedback und Beratungen auch zu nachhaltigkeitsrelevanten Fragestellungen, um einen SBP zu erstellen. Auch das Gründen im Rahmen eines Inkubators, wo unter Umständen ein Betreuer zur Seite steht, die Teilnahme an Gründungsseminaren der IHK sowie die individuelle Beratung oder Betreuung durch einen IHK-Berater können Gründern das Konzept eines SBP vermitteln und ihnen Unterstützung bei seiner Erstellung bieten.

Welcher Weg letztendlich vom Gründer gewählt wird, ist nicht vorherzusehen und auch erscheint eine Aussage darüber, welcher Weg am besten geeignet ist, um einen erfolgsversprechenden SBP zu erstellen, kaum möglich. Prinzipiell erscheint es jedoch sinnvoll, dass Gründer bei der Erstellung eines Businessplans generell und auch mit Blick auf die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten über Unterstützungsangebote wie Handbücher oder Checklisten hinaus sich mit Experten wie Gründungsberatern oder auch mit anderen, idealerweise erfahrenen „grünen“ Gründern zum eigenen Vorhaben und auch in Bezug auf Nachhaltigkeit austauschen. So kann auch die Interaktion innerhalb der Gründer-Community bzw. der Einfluss zwischen den Gründern einen wichtigen Beitrag zur Erstellung eines SBP leisten.

Im Vergleich zu einem unerfahrenen Jungunternehmer, der unter Umständen frisch von der Universität kommt und über keine kaufmännische Qualifizierung verfügt, kann bei einem *erfahrenen Gründer* davon ausgegangen werden, dass er deutlich weniger auf Hilfe von gründungsunterstützenden Akteuren angewiesen ist. Da er vermutlich nicht an einem BPW teilnehmen wird oder auch das Qualifizierungsangebot der IHK nicht in Anspruch nimmt, ergeben sich dementsprechend auch weniger Anknüpfungspunkte, über die eine

Sensibilisierung, Motivation und Wissensvermittlung mit Blick auf nachhaltige Businessplanung erfolgen kann. Sofern es sich nicht um eine ohnehin umweltbewusste Person oder eine nachhaltigkeitsbasierte Geschäftsidee handelt, stellt es sich somit problematisch dar, über die Minimalanforderungen des Gesetzgebers hinaus Aspekte der Nachhaltigkeit in den Gründungsprozess einzubringen. Möglich scheint dies noch über verschiedene Berater wie Rechts-, Steuer- und insbesondere Unternehmensberater, die ihr Angebot um das Thema Umwelt und Nachhaltigkeit erweitert haben. Aber auch die Anforderungen und Empfehlungen an einen Businessplan, die von potentiellen Investoren und Finanziers wie Förderbanken und Hausbanken, Venture Capital-Gesellschaften und Business Angels, geäußert werden, können einen Anreiz darstellen, um Gründungen mit einem externen Finanzierungsbedarf zu einem nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplan zu führen. Ansonsten kann unter Umständen auch die Marktanalyse und die Einbeziehung von Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Businessplan begünstigen. Da es sich hierbei aber um eine generelle Anforderung an die Erstellung eines Businessplans handelt und weniger um eine gezielte, nachhaltigkeitsfördernde Unterstützung, ist dies nicht im Modell berücksichtigt.

Inwiefern sich der Erstellungsprozess eines SBP unterscheiden sollte, wenn es sich um eine nachhaltigkeitsgetriebene Idee (z. B. Umwelttechnologie) oder aber ein konventionelles Innovativvorhaben handelt, erschließt sich sowohl für den Fall eines unerfahrenen als auch für den Fall eines erfahrenen Gründers nicht, da die Unterstützungsangebote in beiden Fällen genauso hilfreich und nützlich bei der Erstellung eines SBP sein können. Ein Unterschied kann jedoch darin gesehen werden, dass Gründer mit einem Vorhaben, das nicht von Beginn an auf einen Beitrag zur Nachhaltigkeit abzielt, erst durch die Inanspruchnahme der Unterstützungen auf die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Businessplanung aufmerksam gemacht und motiviert werden können. Aber auch die Präsenz des Themas nachhaltiges Gründen bzw. nachhaltige Businessplanung als Folge einer Verankerung des Konzepts eines SBP in das Gründungsumfeld kann bereits dazu beitragen, dass Gründer der externen Erwartungshaltung durch das allgemeine Gründungsumfeld nachkommen, so dass unabhängig davon, ob ein Gründer z. B. an einem Klima-Gründerpreis teilnimmt oder nicht, dieser einen Anreiz bzw. „Pushfaktor“ darstellt, um Nachhaltigkeitsaspekte in die Gründung einzubeziehen.

Im Ergebnis verdeutlichen die Gründungsbeispiele, dass sich die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Erstellungsprozess eines Businessplans in Abhängigkeit der Einflussfaktoren des Entwicklungsprozesses von Businessplänen und der Gestaltung des Gründungsprozesses unterschiedlich darstellen kann. Zudem kann festgehalten werden,

dass sich der Erstellungsprozess eines SBP nicht wesentlich vom Erstellungsprozess eines klassischen Businessplans unterscheiden muss, sondern der wesentliche Unterschied in der inhaltlichen Erweiterung des Businessplans zu sehen ist, dessen Umsetzung durch gezielte Anreiz- und Unterstützungsangebote des Gründungsumfelds gefördert werden kann.

6 Experteninterviews zur Validierung des Prozessmodells für die Erstellung eines Sustainable Business Plan

Das Ziel dieses Kapitels ist es, das im vorherigen Abschnitt entwickelte Prozessmodell für die Erstellung eines SBP und die darauf aufbauenden Überlegungen des Autors zu überprüfen, um ihre Qualität sicherzustellen. Hierbei geht es ausdrücklich nicht darum, Neues zu erheben, sondern das entwickelte Modell für die Erstellung eines nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplans mit anderen Personen, die sich besonders dafür eignen, etwas kritisch zu betrachten und auf Grundlage der geäußerten Kommentare das Modell zu bestätigen oder diese als Denkanstöße zu nutzen, um gegebenenfalls Modifizierungen am Modell vorzunehmen.

6.1 Methode und Durchführung

Als besonders geeignet für die Validierung erscheint das direkte, persönliche Interview mit Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit über besonders relevante Kompetenzen auf den Gebieten Entrepreneurship, Unternehmensgründung, Gründungsplanung und Businessplan verfügen. Das qualitative Interview erlaubt es, „offen“ mit dem Interviewpartner ein Thema zu besprechen und auch bei einer kleinen Stichprobe in die Tiefe eines Themas zu gehen (vgl. Berger, 2010: 128), indem sowohl für die Interviewten, welche die Ausführlichkeit ihrer Kommentare selbst variieren können, als auch für den Interviewer, der ad hoc-Fragen stellen kann, Spielräume gewährt werden (vgl. Mayer, 2009: 37).

Um der Gefahr vorzubeugen, zu stark vom Kernthema abzukommen, erhielten die Interviewpartner zusammen mit der Interviewanfrage per Email vorab das entwickelte Modell für die Erstellung eines SBP und den dazugehörigen Text⁶⁴ – der Leseaufwand wurde vom Autor und Interviewer (dieselbe Person) aufgrund des überschaubaren Textumfangs als zumutbar empfunden. Zusammen mit einer kurzen Erläuterung zum Hintergrund der Interviews in der Email diente dies einerseits dazu, dass sich die angefragten Personen vorab ein konkretes Bild machen konnten, worum es in dem Interview gehen sollte, und andererseits wurde so eine gemeinsame Grundlage für das Interview gewährleistet. Als

⁶⁴ Siehe Abschnitt 5.2

zusätzliche Orientierung diene ein Leitfaden in Form einer kurzen Darstellung der wesentlichen Aspekte des zu betrachtenden Prozessmodells sowie der darauf aufbauenden Aussagen durch den Autor (siehe Anhang, Anl. 1).

Aspekte des Datenschutzes wurden mit den zu interviewenden Personen im Vorfeld besprochen sowie mit allen Experten vereinbart, dass die Interviews zum Zwecke der Vorbeugung von Informationsverlusten oder -veränderungen aufgezeichnet (Audio-Protokoll) werden.

Zum vereinbarten Zeitpunkt wurden die Interviews mit vier Experten durchgeführt. Bei den interviewten Personen handelte es sich um eine wissenschaftliche Mitarbeiterin der Stiftungsprofessur Entrepreneurship an der Universität Oldenburg, eine Existenzgründungsberaterin des Amts für Wirtschaftsförderung der Stadt Oldenburg sowie um ein Doppelinterview mit einem Gründungscoach und einem Projektmanager des Gründungs- und Innovationszentrums (GIZ) der Universität Oldenburg. Die Interviews fanden jeweils in den Räumlichkeiten der genannten Organisationen statt.

6.2 Auswertungsmethode und Darstellung der Ergebnisse

Die Auswertung der Gespräche erfolgt durch interpretative Verfahren. Dabei dient die im Vorfeld vorgenommene Dokumentation in Form einer stichpunktartigen Zusammenfassung (siehe Anhang, Anl. 2) der Audio-Protokolle als Grundlage für eine interpretierende qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Mayer, 2009: 25). Die Dokumentation erfasst dabei die wesentlichen Anmerkungen der interviewten Personen. Diese sind nicht als Ergebnis eines Monologs der interviewten Person zu verstehen, sondern das Resultat eines Dialogs zwischen Interviewer und der Interviewten, wo kommentiert, diskutiert und rückgefragt wurde. Eine größere Genauigkeit der Transkription erscheint für den Rahmen der Arbeit und den Zweck, der mit den Expertengesprächen verfolgt wird, nicht notwendig und würde den Erkenntnisgewinn für die Validierung des entwickelten Modells nicht erhöhen. Auf umfassende Transkriptionsregeln wird verzichtet. Anstelle der Namen kommen die Code-Namen Frau A (Interview 1), Frau B (Interview 2) sowie Frau C und Herr A (Interview 3) zum Einsatz.

Während die Dokumentation in der Anl. 2 (siehe Anhang) die wesentlichen Aussagen der Expertengespräche jeweils wiedergibt, werden diese in der Auswertung vom Autor interpretiert und in Zusammenhang gestellt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt:

In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Verbindung von Gründungsplanung bzw. Businessplan-Erstellung und Nachhaltigkeit ein neues Thema für die interviewten

Gründungsexperten darstellte. Insbesondere Frau A sprach dem Thema aber eine hohe Bedeutung für die Zukunft zu und betonte, dass das Thema Nachhaltigkeit besser früh als spät als ein normaler Bestandteil von Gründungen aller Art betrachtet werden müsse.

Damit es zukünftig zur Normalität gehört, Gründungsvorhaben mit Blick auf Nachhaltigkeit zu betrachten und Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu treffen, ist es laut Frau A wichtig, dass die Nachhaltigkeitsthematik bei den Akteuren im Gründungsumfeld verankert werde, um es dann an die Gründer zu tragen. Hierbei betonte sie insbesondere die Rolle von Beratungsleistungen durch Fachleute für nachhaltige Gründungen, da sich diese besonders eignen würden, um Gründern das Thema näherzubringen. Auch verwies sie auf Instrumente wie Businessplan-Handbücher oder Online-Tools, die in Zukunft um das Thema Nachhaltigkeit erweitert werden könnten und ebenfalls einen wichtigen Beitrag für die Bildung eines Nachhaltigkeitsbewusstseins bei Gründern sowie eine wichtige Unterstützung bei der Erstellung eines SBP leisten könnten. Der persönliche Austausch mit Fachleuten sei jedoch in jedem Fall ratsam und hätte vermutlich eine größere Wirkung zur Folge als schriftliche Informationen und Hilfestellungen. Auch Frau C und Herr A hoben die Rolle von Gründungsberatern und Gründungscoaches, die ihnen zukünftig bei der Erstellung eines SBP zukommen könnte, hervor. Sie hätten gegenüber dem niedergeschriebenen Wort in Handbüchern, Checklisten oder Online-Tools den Vorteil, dass der Gründer ein Feedback von einer außenstehenden Person erhält und ein Austausch stattfinden kann. Jedoch würden viele Gründer in der Praxis keinen Gründungsberater in Anspruch nehmen, sondern orientieren sich bei der Businessplan-Erstellung häufig ausschließlich an Instrumenten wie Mustervorlagen oder Checklisten. Dies bedeutet, dass auch im Falle einer Etablierung des Konzepts eines SBP unter Gründungsberatern der IHK und anderer Institutionen viele Gründer vermutlich Nachhaltigkeitsaspekte unberücksichtigt ließen, wenn ihnen das Thema nicht auf andere Weise nähergebracht und ihnen nicht eine Orientierung bei der Erstellung eines SBP geboten wird. Zwar würden sich viele Gründer einen Steuerberater und/oder einen Rechtsanwalt nehmen, doch geht es bei diesen Beratungen primär um „Zahlen“ bzw. Rechtsfragen, während Gründungsberater und -coaches öffentlicher Institutionen wie der IHK als „Generalisten“ ein größeres Interesse daran haben dürften, Nachhaltigkeitsaspekte als Teil ihrer Beratungsleistung zu verstehen. Genau wie Steuerberater oder Rechtsanwälte würden zwar auch sie in der Regel nicht tief in das Geschäftsmodell einer Gründung eingreifen, durchaus aber auf verschiedene Aspekte hinweisen und Gründern Denkanstöße liefern, was in Zukunft auch mit Blick auf Nachhaltigkeit möglich wäre. Auch könnten sie Gründer je nach Nachhaltigkeitsanforderungen der Gründungen an Fachleute für spezielle Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen, welche die Kompetenzen der Gründungsberater übersteigen, vermitteln. Frau A empfand ebenfalls die Gründungsberater von öffentlichen

Einrichtungen wie IHK, Handwerkskammern, Wirtschaftsförderern und Förderbanken als besonders geeignet, um dem Konzept eines SBP Zugang zur Gründungspraxis zu verschaffen. So sollten sie Gründer möglichst schon bei einem ersten Gespräch, wo es möglicherweise noch gar nicht konkret um die Erstellung eines Businessplans geht, u. a. auch auf Nachhaltigkeitsaspekte aufmerksam machen.

Zudem könnten viele Gründer erreicht werden, wenn Förderprogramme von öffentlichen Einrichtungen das Thema Nachhaltigkeit aufnehmen und Nachhaltigkeitsaspekte als Anforderung an Businesspläne stellen würden.

Generell wichtig seien laut Frau A auch die Hausbanken, die bei der Kreditvergabe an Gründer Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen sollten. Hier könnte es zunächst jedoch eine größere Akzeptanzproblematik geben, die sich aber auflösen könnte, sobald das Thema Nachhaltigkeit von den öffentlichen Akteuren als normaler Aspekt einer Gründung behandelt wird.

Eine weitere Möglichkeit, die Frau A im Interview nannte, um Gründer für ein nachhaltiges Gründen zu sensibilisieren und ihnen Denkanstöße zu vermitteln, sind Best-Practice-Beispiele von jungen Unternehmen, die ihre eigene, erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit auf verschiedenen Gründungsveranstaltungen vorstellen und mit Gründern in Austausch treten könnten.

Sowohl im Interview mit Frau A als auch im Interview mit Frau C und Herrn A wurde darauf verwiesen, dass eine Sensibilisierung und Unterstützung der Gründer durch das Gründungsumfeld und seine Unterstützungsangebote mit Blick auf Nachhaltigkeit die Sensibilisierung der Unterstützungsakteure selbst voraussetzt, so dass z. B. Gründungsberater diesbezüglich womöglich erst noch geschult werden müssten.

Während in den Interviews mit Frau A sowie mit Frau C und Herrn A die Bewusstseinsbildung und Unterstützung durch das Gründungsumfeld im Mittelpunkt standen, spielte die inhaltliche Ebene dabei insofern eine wichtige Rolle, als dass konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Bezug auf verschiedene Handlungsfelder wie Produktion, Vertrieb, Lieferanten oder Kommunikation individuell von den Gründern zu treffen seien. Frau B hingegen fokussierte sich bei der Betrachtung der Erstellung eines SBP primär auf die Ausdifferenzierung der inhaltlichen Ebene. Sie gab zu bedenken, dass sich die inhaltlichen Aspekte, die von Gründern mit Blick auf Nachhaltigkeit zu beachten sind, je nach Art der Gründung (z. B. Branche, Produkttyp) sehr unterschiedlich gestalten können, so dass es hilfreich wäre, wenn sich Gründer an für sie relevante Aspekte orientieren könnten. Beispielsweise könnten Checklisten das Thema Nachhaltigkeit differenziert betrachten (z. B. nach Branchen) und Empfehlungen für Nachhaltigkeitsbelange aussprechen. Für eine Gründung mit einem physischen Produkt, das zur Lösung eines Umweltproblems beiträgt,

mag es beispielsweise ratsam sein, ein Umweltlabel in Betracht zu ziehen und Experten hierzu aufzusuchen sowie bei der Herstellung des Produkts Aspekte wie Materialeinsatz und Ressourcenschutz zu berücksichtigen, während für andere Gründungen andere Aspekte von größerer Relevanz sein können.

Letztendlich gaben Frau C und Herr A zu bedenken, dass es eine Frage sei, ob Gründer Nachhaltigkeitsaspekte in den Businessplan integrieren und eine ganz andere, ob die formulierten Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Businessplan umgesetzt werden, da in der Praxis viele Gründer ihren Businessplan nicht mehr berücksichtigen würden, sobald er seinen hauptsächlichen Zweck, Kapital für die Gründung zu akquirieren, erfüllt hat.⁶⁵

6.3 Übertragung der Interview-Ergebnisse auf das Modell

Die eingeholten Expertenmeinungen deuten auf die Validität des entwickelten Prozessmodells für die Erstellung eines SBP hin. Indem die Erstellung eines SBP eng mit den Unterstützungsangeboten durch das Gründungsumfeld während des Gründungsprozesses in Verbindung gesetzt wird, wird berücksichtigt, dass das Bewusstsein bei den Gründern für das Thema einer nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplanung gebildet wird und die Gründer gleichzeitig eine Orientierung bei der Anwendung von Nachhaltigkeit auf Gründungen erhalten. Dies hat sich aus praxisrelevanter Sicht als wichtig in den Gesprächen mit den Experten herausgestellt. Auch den zeitlichen Rahmen der Erstellung eines SBP weiter zu fassen und diesen nicht lediglich auf einen vergleichsweise kurzen Ausschnitt eines Gründungsprozesses zu beschränken, wurde von den interviewten Experten geteilt.

In den Gesprächen wurde betont, dass die Sensibilisierung und Unterstützung der Gründer durch die gründungsunterstützenden Akteure und Instrumente eine Verankerung des Konzepts eines SBP bei den Akteuren sowie zunächst ihre Sensibilisierung voraussetzt. Dies stellt eine Grundannahme des entwickelten Modells dar, wobei sich das Modell auf die Unterstützungsleistungen der Akteure konzentriert. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass es ratsam sein kann, zunächst über die öffentlichen Akteure zu gehen und das Konzept eines SBP in ihre Unterstützungsleistungen zu integrieren sowie erfahrene, „grüne“ Gründer als Gesprächspartner zu gewinnen, während Akteure wie Hausbanken, Steuerberater oder Rechtsanwälte vermutlich eine höhere Akzeptanzhürde aufweisen, die aber überwunden werden könnte, sobald sich die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten zur Normalität entwickelt.

⁶⁵ Im Rahmen von Abschnitt 2.6 wurde ebenfalls auf diese Problematik eingegangen.

Erwartungsgemäß gingen aus den Experteninterviews keine Hinweise für einen allgemeingültigen Erstellungsprozess hervor. Vielmehr wurde bestätigt, dass je nach Gründung unterschiedliche Akteure, Instrumente und Aktivitäten den formalen Erstellungsprozess begleiten können. Dabei wurde auch die Vermutung bestätigt, dass neben schriftlichen Unterstützungshilfen wie Online-Tools und Businessplan-Handbüchern insbesondere Beratungen und der Austausch mit Fachleuten als besonders wichtig eingestuft werden können, um Gründern das Thema näherzubringen und ihnen bei der Anwendung auf das eigene Gründungsvorhaben zu helfen.

Auch die inhaltliche Ebene eines SBP, die in den Experteninterviews immer wieder angesprochen wurde, ist im entwickelten Modell impliziert, indem die Anwendung von Nachhaltigkeit auf Gründungen und die Erarbeitung eines SBP als inhaltliche Erweiterung eines klassischen Businessplans in Anlehnung an Abschnitt 5.1 individuell betrachtet wird, ohne jedoch im Modell selbst unterschiedliche Anforderungen oder Empfehlungen an Gründungen unterschiedlicher Art (z. B. Nachhaltigkeitsaspekte nach Branchen) explizit zu benennen.

Da die Frage zu stellen ist, ob die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Businessplan letztendlich immer auch dazu führt, dass diese umgesetzt werden, ist zumindest ein Fragezeichen am Ende des Prozessmodells zu setzen, wo es heißt, dass die Gründung einen Nachhaltigkeitsbeitrag leistet, wenn ein SBP erstellt wurde.

7 Resümee

Die Arbeit hat den um Nachhaltigkeitskriterien erweiterten Businessplan als potentielles Konzept einer nachhaltigkeitsorientierten Ausrichtung von Gründungsvorhaben thematisiert und verdeutlicht, dass die heutigen Anforderungen an einen Businessplan die Nachhaltigkeitsthematik in der Regel unberücksichtigt lassen. Zum heutigen Zeitpunkt ist es kaum und nur sehr vereinzelt der Fall, dass im Rahmen der vielfältigen unterstützenden Maßnahmen durch das Gründungsumfeld, die den Gründungsprozess vieler Gründungen begleiten und einen Einfluss auf die Businessplanung bzw. die Businessplan-Erstellung nehmen, gezielt nachhaltigkeitsbewusste Gründungen stimuliert und Gründungsinteressierte gezielt für die Chancen und Herausforderungen nachhaltigkeitsbezogener Problemstellungen mobilisiert werden; so z. B. im Rahmen des vorgestellten Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg, der Nachhaltigkeitskriterien als integralen Bestandteil der einzelnen Businessplan-Kapitel versteht. Demzufolge wird bisher weitgehend versäumt, den Businessplan als etabliertes Gründungsinstrument systematisch zu instrumentalisieren, um

Gründern eine Orientierung bei der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Erarbeitungsprozess eines erfolgsversprechenden Geschäftskonzepts zu bieten.

Eine Verankerung des Konzepts eines Sustainable Business Plan als Erweiterung des heutigen Businessplans in das Gründungsumfeld könnte sowohl Gründungsinteressierte und Gründer von nachhaltigkeitsgetriebenen Vorhaben als auch die vielen Gründungen, die keine „grüne“ Idee verfolgen, erreichen und sie in ihren Nachhaltigkeitsgedanken bestärken bzw. für ein nachhaltiges Gründen mobilisieren. Gleichzeitig bietet es Gründern Orientierung bei der Erarbeitung eines nachhaltigkeitsintegrierenden Geschäftskonzepts.

Als besonders geeignet, um einen Zugang für das Konzept zu erhalten, erscheint der Weg über die öffentlichen Akteure mit gründungsunterstützenden Angeboten. Diese dürften in Anbetracht der politischen Ziele einer „Green Economy“ und der ambitionierten Zielsetzung der Bundesregierung, die Treibhausgasemissionen in Deutschland um 80 bis 95% unter das Niveau von 1990 bis zum Jahr 2050 zu senken, ein erhöhtes Interesse daran haben, die Gründungspotenziale für Klimaschutz in Deutschland zu aktivieren.

Die Arbeit hat verschiedene Instrumente und Aktivitäten identifiziert, mit denen die Erstellung eines SBP gefördert werden kann, z. B. in Form von Mustervorlagen, Handbüchern, Checklisten und Online-Tools. Auch Gründungseminare, -beratungen und -coachings sowie der Austausch mit erfahrenen „grünen“ Gründern und die Teilnahme an Gründer- und Businessplan-Wettbewerben als Multi-Akteurs-/Multi-Maßnahmen-Veranstaltungen könnten in Zukunft genutzt werden, um das Konzept eines SBP einzuführen und dieses zu verbreiten. Die identifizierten Ansätze wurden in der Arbeit in einem idealtypischen Prozessmodell für die Erstellung eines SBP im Gründungsprozess eingeordnet und in Abhängigkeit der Gründung selbst betrachtet, wie sich der Erstellungsprozess eines SBP gestalten sollte. Dabei unterliegt das Modell der Grundannahme, dass die genannten Instrumente und Aktivitäten zur Förderung der Erstellung eines SBP im Gründungsumfeld etabliert sind, d. h. beispielsweise Gründungsberater der IHK sensibilisiert und gegebenenfalls auch geschult wurden, Online-Tools für die Erstellung eines SBP durch das Gründungsumfeld implementiert und verbreitet wurden sowie Netzwerke von erfahrenen „grünen“ Gründern zur Verfügung stehen. Es wurde gezeigt, dass es keinen allgemeingültigen Erstellungsprozess gibt, so dass je nach Gründung, dem Unterstützungsbedarf von Gründern und der allgemeinen Gestaltung des Gründungsprozesses sich die Erstellung eines nachhaltigkeitsintegrierenden Businessplans, genau wie die klassische Businessplan-Erstellung, unterschiedlich gestalten kann. Auch konnte kein idealer Erstellungsprozess definiert werden. Es kann jedoch festgehalten werden, dass sich der Austausch mit „grünen“ Gründungsexperten, wie z. B. Gründungsberatern mit entsprechenden Kompetenzen oder erfahrenen „grünen“ Gründern, ratsam erscheint. Niedergeschriebene Instrumente wie

Checklisten und Mustervorlagen können dies nicht bieten. Die durchgeführten Experteninterviews haben das Modell und die darauf aufbauenden Aussagen des Autors im Wesentlichen bestätigt.

Offen bleibt, ob die Erstellung eines SBP immer auch zu einem Nachhaltigkeitsbeitrag einer Gründung führt, wenn die Gründer mit seiner Erstellung lediglich den Zweck verfolgen, sich Legitimation bei externen Akteuren einzuholen oder er einzig zur Kapitalbeschaffung bei Banken und Investoren erstellt wird. Wünschenswert wäre deshalb, dass Gründer den Businessplan in erster Linie für sich schreiben, ihn als Grundlage für die Umsetzung ihres Gründungsvorhabens verstehen und fortschreiben.

Eine Grenze der Arbeit ist, dass durch die Etablierung des Konzepts eines SBP zukünftig vermutlich mehr Gründungen Nachhaltigkeitsaspekte in ihre Unternehmenspolitik integrieren würden, die Arbeit sich jedoch auf den Gründungs- und Innovationsprozess bis zur Markteinführung beschränkt, so dass der Aspekt der Diffusion nicht behandelt wurde. Die Verbreitung der Produkte und Dienstleistungen ist jedoch entscheidend für die Nachhaltigkeitswirkung.⁶⁶

Auch ist anzumerken, dass der Businessplan nicht von jedem Gründer genutzt wird und auch alternative Konzepte wie das „Business Model Canvas“ beliebter werden. Insofern ist die Frage zu stellen, ob es ausreicht, sich allein auf den Businessplan zu konzentrieren oder nicht auch andere Instrumente der Gründungsplanung einbezogen werden sollten, um Nachhaltigkeit als einen festen Bestandteil des Gründungsgeschehens zu etablieren.

⁶⁶ Der Frage, warum einige Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt erfolgreich sind und andere nicht, gehen Fichter und Clausen (2013) in ihrem kürzlich erschienen Werk „Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen“ nach.

8 Quellenverzeichnis

- Achleitner, A./Everling, O. (2004): *Existenzgründerrating: Rating junger Unternehmen*, Wiesbaden: Gabler.
- Ashoka (o.J.): *What is a Social Entrepreneur*, URL: https://www.ashoka.org/social_entrepreneur, [Abruf: 21.10.2013].
- Benzel, W./Wolz, E. (2006): *Businessplan für Existenzgründer*, 2. Aufl., Regensburg/Berlin: Walhalla.
- Berger, D. (2010): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Wiesbaden: Gabler.
- Bitzer, M. (1991): *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*, Stuttgart: Schäffer.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2005): *Bioregionen in Deutschland- Starke Impulse für die nationale Technologieentwicklung*, Berlin: DruckVogt.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2008): *Megatrends der Nachhaltigkeit – Unternehmensstrategie neu denken*, URL: http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_csr_megatrends.pdf, [Abruf: 02.04.2013].
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit)/econsense/Centre for Sustainability Management (2007): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*, URL: http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf [Abruf: 27.01.2014].
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (o.J. a) : *Übersicht: Was gehört in Ihren Businessplan*, URL: <https://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/checklisten-uebersichten/businessplan/index.php>, [Abruf: 21.01.2014].
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (o.J. b): *Businessplan*, URL: <http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/checklisten-uebersichten/businessplan/index.php>, [Abruf: 10.12.2013].
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (o.J. c): *BMWi-Businessplaner*, URL: <http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/businessplaner/index.php>, [Abruf: 15.12.2013].
- BPW Berlin Brandenburg (Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg) (o.J.): *Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg*, URL: https://www.b-p-w.de/fileadmin/redakteur/dokumente/handouts/2012/120328_BPW_Seminar_-_Mehrwerte_durch_Nachhaltigkeit_handout.pdf, [Abruf: 28.01.2014].
- BPW Berlin-Brandenburg (Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg) (2012): *Das Handbuch zum BPW 2013: In drei Stufen zum perfekten Businessplan*, Berlin.

- BPW Berlin-Brandenburg (Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg) (2013a): *Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg für Unternehmensgründerinnen und -gründer*, URL: <https://www.b-p-w.de/>, [Abruf: 16.01.2014].
- BPW Berlin-Brandenburg (Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg) (2013b): *Das Handbuch zum BPW 2014*, Berlin.
- BRAIN (2011): *BRAIN Gründer Dr. Holger Zinke mit dem IBN-Award des Vereins Industrielle Biotechnologie Nord ausgezeichnet*, Presseinformation, URL: http://www.brain-biotech.de/downloads/PI_BRAIN_IBN_Award_2011_d.pdf, [Abruf: 20.04.2013].
- Brandeins (2013): Die Suche nach dem weißen Fleck: Was treibt Gründer an? Drei Innenansichten aus der Berliner Start-up-Szene, in: *Brandeins*, 1, S. 64-68.
- Brix, K./Bromma, B./Jaenisch, J. (2006): *Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum Sustainable Entrepreneur*, Lüneburg: Zentrum für Nachhaltigkeitsmanagement e.V.
- Bühler, C. (1999). *Die strukturelle Eingebundenheit neugegründeter Unternehmen*. Inaugural-Dissertation, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Bygrave, W./Zacharakis, A. (2011): *Entrepreneurship*, 2. Aufl., Hoboken: Wiley and Sons.
- Carson, R. (1962): *Silent Spring*, Houghton Mifflin.
- Charter, M./Chick, A. (1997): Editorial, in: *Journal of Sustainable Product Design*, 1, S. 5-6.
- Clausen, J. (2013): *Der Sonderpreis „Klimaschutz“ im StartUp-Impuls Wettbewerb 2006 bis 2013*, URL: http://www.borderstep.de/pdf/Clausen-Kurzbericht_Sonderpreis-2013.pdf, [Abruf: 28.01.2014].
- Clausen, J./Fichter, K. (2011): *Sustainable Venturing – Sustainable Entrepreneurship. Creative construction as an answer to the megatrends of sustainability*, 2. Aufl., Borderstep-Working Paper, Berlin.
- Cooper, R. (1998): Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study, in: *European Management Journal*, 16/1, S. 1-17.
- Delmar, F./Shane, S. (2004): Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures, in: *Journal of Business Venturing*, 19/3, S. 385-410.
- Dressel, B./Baranowski, G./Glaser, A. (2010): *Innovationszentren in Deutschland 2010/2011, Statistische Angaben zu den Innovationszentren in Deutschland, Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte*, Berlin: ADT Bundesverband e.V.
- Dyllick, T. (2003): Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien, in: Linnie, G./Schwarz, M. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung*, Opladen: Leske und Budrich, S. 267-271.
- Ebner, M./Frank, H./Korunka, C./Lueger, M. (2008): *Intrapreneurship in Organisationen: Unternehmerische Orientierung bei Lehrlingen*, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie 7, Wien: Facultas.
- Ecosummit (o.J.): *Smart Green Business Network*, URL: <http://ecosummit.net/>, [Abruf: 16.01.2014].

- Engeln, J./Gottschalk, S./Rammer, C./Spielkamp, A. (2003): *Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland*, Kurzfassung, Schriftenreihe des ZEW.
- Enviú (2011): *Create Impact! Handbook for Sustainable Entrepreneurship*, URL: http://enviu.org/wp-content/uploads/2012/04/Create-Impact_SE-Handbook.pdf, [Abruf: 27.01.2014].
- Faltin, G. (2013): *Kopf schlägt Kapital*, 2. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Fichter, K. (2005): *Interpreneurship – Nachhaltigkeitsinnovation in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums*, Habilitationsschrift, Marburg: Metropolis.
- Fichter, K. (2009): *Grundlagen des Innovationsmanagements*, Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität.
- Fichter, K./Arnold, M. (2003): *Nachhaltigkeitsinnovationen, Nachhaltigkeit als strategischer Faktor*, Berlin/Oldenburg.
- Fichter, K./Beucker, S./Noack, T./Springer, S. (2007): *Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen – Fallstudien und Szenarien zu Einflussfaktoren, Schlüsselakteuren und Internetunterstützung*, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Fichter, K./Clausen, J. (2013): *Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen. Warum einige Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt erfolgreich sind und andere nicht*, Marburg: Metropolis.
- Finke-Schürmann, T. (2001): Der integrierte Gründungsplan, in: Koch, L./Zacharias, C. (Hrsg.): *Gründungsmanagement*, München/Wien: Oldenbourg, S. 107-120.
- Fölmer, L. (2010): Biotechnologie – Wie Enzyme unseren Alltag erleichtern, in: *Hamburger Abendblatt*, URL: <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article1417269/Wie-Enzyme-unseren-Alltag-erleichtern.html>, [Abruf: 16.03.2013].
- Ford, M./Matthews, C./Bacus, M. (2003): *To Plan or Not to Plan: Is that really the question?*, Babson College Entrepreneurship Research Conference, Boston, Massachusetts.
- Freeman, C. (1992): *The Economics of Hope*, London/New York.
- Freimann, J. (2005): Gründungen wie andere auch?, in: *Ökologisches Wirtschaften*, 2, S. 12f.
- Freimann, J./Marxen, S./Schick, H. (2010): Sustainability in the Start-up Process, in: Schaper, M. (Hrsg.): *Making Ecopreneurs. Developing Sustainable Entrepreneurship*, 2. Aufl., Corporate Social Responsibility Series, S. 149-164.
- Fritzsche, K. (2013): *Wie Unternehmen Startups fördern und selbst davon profitieren*, URL: <http://netzwertig.com/2013/08/22/accelerator-programme/>, [Abruf: 21.10.2013].
- Fueglistaller, U./Müller, C./Müller, S./Volery, T. (2012): *Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Gartz, K. (2011): Geschichte der Solarwirtschaft, in: *Der Tagesspiegel*, URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/vor-33-jahren-gruendeten-kreuzberger-atomkraftgegner-das-ingenieurkollektiv-wuseltronik/4099958.html>, [Abruf: 05.07.2013].

- Gege, M. (2006): Vorwort, in: Brix, K./Bromma, B./Jaenisch, J. (Hrsg.): *Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur*, Lüneburg: Zentrum für Nachhaltigkeitsmanagement e.V.
- Gerber, M. (2012): The Business Plan that Always Works, in: *Inc.com*, URL: <http://www.inc.com/michael-gerber/the-business-plan-that-always-works.html?nav=featured>, [Abruf: 25.01.2014].
- Gibson, B./Cassar, G. (2002): Planning behavior variables in small firms, in: *Journal of Small Business Management*, 40/3, S. 171-186.
- Golfmann Stahlberger (o.J.): *Gründungsarten Teil 1: Die Ausgründung*, URL: <http://www.golfmann-stahlberger.de/beratung/start-up-management/gruenderwissen-kompakt/gruendungsarten-teil-1-die-ausgruendung/>, [Abruf: 27.09.2013].
- Greve, A./Sallaf, J. (2003): Social Networks and Entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall: 1-22.
- Gruber, M. (2002): Ausbildung zum Entrepreneur, in: *FAZ*, URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/start-up-ausbildung-zum-entrepreneur-173956.html>, [Abruf: 02.11.2013].
- Gruber, M. (2007): Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective, in: *Journal of Business Venturing*, 22, S. 782-807.
- Hannon, P./Atherton, A. (1998): Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm, in: *Journal of small Business and Enterprise Development*, 5/2, S. 102-119.
- Hannoverimpuls (o.J.): *StartUp-Impuls*, URL: http://www.hannoverimpuls.de/_startup-impuls/, [Abruf: 15.01.2014].
- Hanse Ventures (o.J.): *Existenzgründung*, URL: <http://www.hanseventures.com/existenzgruendung/>, [Abruf: 21.10.2013].
- Harbrecht, A. (2010): Social Entrepreneurship – Gewinn ist Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung, in: *Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship des Karlsruher Instituts für Technologie*, Bd. 19, Scientific Publishing.
- Harms, R./Konrad, E./Kraus, S. (2008): Planung von Unternehmensgründungen: In 5 Schritten von der Geschäftsidee zum Businessplan, in: Kraus, S./Fink, M. (Hrsg.): *Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management*, Wien: Facultas, S. 79-93.
- Hauschildt, J. (1999): Widerstand gegen Innovationen – destruktiv oder konstruktiv?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2, S. 1-21.
- Hauschildt, J. (2004): *Innovationsmanagement*, 3. Aufl., München: Vahlen.
- Hauschildt, J./Gemünden, H. (Hrsg.) (1999): Promotoren: *Champions der Innovation*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Hemer, J./Schleinkofer, M./Göthner, M. (2007): *Akademische Spinn-offs: Erfolgsbedingungen für Ausgründungen aus Forschungseinrichtungen*, Berlin: edition sigma.

- Hering, T./Vincenti, A. (2005): *Unternehmensgründung*, München: Oldenbourg.
- Höhne, B. (2013): *Branchenpreis proKlima im Rahmen von StartUp-Impuls*, Gründungswerkstatt/Projektleiter, E-Mail vom 08.11.2013.
- Holtsch, D. (2008): *Die Berufsschule als Produktionsstätte von Unternehmen: Unternehmerische Intentionen Jugendlicher im dualen System*, Dissertation, internationale Hochschulschriften, Band 506, Münster: Waxmann.
- Horx, M. (2001): *Smart Capitalism*, Frankfurt a.M.: Eichborn.
- IHK Berlin (Industrie- und Handelskammer zu Berlin) (o.J.): *Unternehmensgründung – Produktkatalog*, URL: http://www.ihk-berlin.de/servicemarken/Service_fuer_Unternehmen/Wir_informieren_Sie/1670542.html, [Abruf: 26.02.2014].
- IHK München (Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern) (o.J. a): *Aufbau und Inhalt eines Businessplans*, URL: <https://www.muenchen.ihk.de/de/starthilfe/Anhaenge/Businessplanvorlage-MEB-2010.pdf>, [Abruf: 22.02.2014].
- IHK München (Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern) (o.J. b): *Businessplan*, URL: <http://www.muenchen.ihk.de/de/starthilfe/Unternehmensgruendung/Businessplan/Businessplan.html>, [Abruf: 18.01.2014].
- IHK München (Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern) (o.J. c): *Baustein 3: IHK-Seminare zur Existenzgründung und für Jungunternehmen* URL: <http://www.muenchen.ihk.de/de/starthilfe/Unternehmensgruendung/Veranstaltungen-und-Seminare/>, [Abruf: 18.01.2014].
- Jansen, D./Weber, M. (2003): *Survival – Erfolgsbedingungen neu gegründeter Betriebe im Ruhrgebiet* (=unveröffentlichte Schrift des Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer).
- Kane, G./Gela, M./Milner, M./Street, G. (2002): Sustainable product development – a view from the front line, in: Hon, B. (Hrsg.): *Design and manufacture for sustainable development: 27-28th June 2002 at the University of Liverpool*, Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press, S. 69-79.
- Karlsson, T./Honig, B. (2009): Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan, in: *Journal of Business Venturing*, 24, S. 27-45.
- Kerlen, C./Prescher, S. (2010): *Gründungswettbewerbe als Instrument der Gründungsförderung*, Institut für Innovation und Technik.
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. a): *Hilfe bei der Gründung*, URL: <https://gruenden.kfw.de/html/hilfe-bei-der-gruendung/>, [Abruf: 17.01.2013].
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. b): *Planungsphase*, URL: http://www.kfw.de/kfw/de/Inlandsfoerderung/Weitere_Angebote/Gruenderzentrum/Planungsphase/index.jsp, [Abruf: 17.01.2013].

- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. c): *Businessplan*, URL: http://www.kfw.de/kfw/de/Inlandsfoerderung/Weitere_Angebote/Gruenderzentrum/Planungsphase/Businessplan/index.jsp, [Abruf: 18.01.2013].
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. d): *Recht und Steuern*, URL: http://www.kfw.de/kfw/de/Inlandsfoerderung/Weitere_Angebote/Gruenderzentrum/Planungsphase/Recht,_Steuern_&_Versicherungen/index.jsp, [Abruf: 18.01.2013].
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. e): *Gründerzentrum*, URL: http://www.kfw.de/kfw/de/Inlandsfoerderung/Weitere_Angebote/Gruenderzentrum/index.jsp, [Abruf: 27.01.2013].
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. f): *Businessplan-Wettbewerbe*, URL: http://kfw.de/kfw/de/Inlandsfoerderung/Weitere_Angebote/Wettbewerbe/Businessplan-Wettbewerbe.jsp, [Abruf: 27.10.2013].
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (o.J. g): Checkliste 1: Geschäftskonzept/Businessplan, URL: <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Zusatzcontent/02-Unternehmen/01-Gr%C3%BCnden-Erweitern/Thematische-Spezial-Info/Gesch%C3%A4fts-konzept.pdf>, [Abruf: 16.01.14].
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (2013): *KfW-Gründungsmonitor 2013, Gründungsgeschehen auf dem Tiefpunkt – kein Anstieg in Sicht*, Frankfurt a. M., URL: <https://www.kfw.de/Presse-Newsroom/Pressetermine/Dokumente-2013/Gr%C3%BCndungsmonitor-2013/Bericht-Gr%C3%BCndungsmonitor-2013.pdf>, [Abruf: 24.02.2014].
- KfW/ZEW-Gründungspanel (Kreditanstalt für Wiederaufbau/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) (2008): *KfW/ZEW-Gründungspanel für Deutschland. Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen – Resultate der ersten Befragungswelle*, Jg. 1, Mannheim.
- Kirchhoff, B. (1994): *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Westport: Praeger.
- Kirchler, E. (2008): *Intrapreneurship in Organisationen, Unternehmerische Orientierung bei Lehrlingen*, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie 7, Wien: Facultas.
- Klandt, H. (2003): Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung, in: Steinle, C./Schumann, K. (Hrsg.): *Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale, Erfolg, empirische Ergebnisse*, Wiesbaden: Gabler, S. 99-113.
- Klandt, H. (2006): *Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan*, 2. Aufl., München: Oldenbourg.
- Klyver, K./Schott, T. (2004): *Entrepreneurs' Networks – Encouragement of Criticism? Research Paper presented at the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference*, University of Strathclyde, Glasgow, 3-5. Juni 2004.
- Knecht, T. (1997): *Innovative Spin-off Unternehmen aus Bayerischen Universitäten. Eine bayernweite Bestandsaufnahme*. Dissertation a.d. Ludwig Maximilian Universität München.
- Kollmann, T. (2005): *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung*, Wiesbaden: Gabler.

- Kollmann, T. (2011): *Die Rundum-Sorglos-Brutkästen*, manager magazin, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-774221.html>, [Abruf: 27.09.2013].
- Kraus, S./Harms, R./Schwarz, E. (2006): *Einsatz und Erfolgswirkung strategischer Planung in jungen Unternehmen: Eine empirische Analyse linearer und nichtlinearer Zusammenhänge*, Konferenzbeitrag auf dem G-Forum 2006.
- Kuckertz, A. (2008): High-Tech-Entrepreneurship, in: Kraus, S./Fink, M. (Hrsg.): *Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management*, Wien: Facultas, S. 109-120.
- Kulicke, M./Stahlecker, T. (2002): Regionale Netzwerkiniciativen für innovative Gründungen aus Hochschulen, in: Koschatzky, K./Kulicke, M. (Hrsg.): *Wissenschaft und Wirtschaft in regionalen Gründungskontext*, Stuttgart: Fraunhofer IRB, S. 91-113.
- Kuratko, D./Hodgetts, R. (2001): *Entrepreneurship: a contemporary approach*, Orlando: Harcourt.
- Kurch, M. (2010): *Leistungsstrukturen von Gründungs- und Wachstumsunternehmen: Analyse der Veränderungen im Zeitverlauf*, Dissertation, Köln: Josef Eul.
- Kußmaul, H. (2002): Business-Plan – Der Schlüssel zum Erfolg, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Dimensionen der Unternehmensgründung: Erfolgsaspekte der Selbständigkeit*, Berlin: Erich Schmidt, S. 103-125.
- Lange, J./Bygrave, W./Evans, T. (2004): Do Businessplan Competition Winners Produce Winning Businesses?, in: Zahra et al. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 2004: Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Entrepreneurship Research Conference*, Glasgow.
- Lange, J./Mollov, A./Pearlmutter, M./Singh, S./Bygrave, W. (2005): Pre-startup formal Businessplans and post start-up performance: A study of 116 new ventures, in: Zahra et al (Hrsg.): *Frontiers of entrepreneurship Research – Proceedings of the twenty-fifth annual entrepreneurship research conference*, Babson College.
- Mayer, H. O. (2009): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, 5. Aufl., München und Wien: Oldenbourg.
- Mauroner, O. (2009): *Vermarktung von Innovationen durch Spin-offs*, Band 41, Reihe Marketing, Dissertation, Köln: Josef Eul.
- Meyer, J. (2012): *Radikale Innovation. Das Handbuch für Marktrevolutionäre*, BusinessVillage.
- MIT Clean Energy Prize (o.J.): *Judging Criteria*, URL: <http://cep.mit.edu/structure/judging-criteria/>, [Abruf: 15.01.2014].
- Mittennes, C./Sudek, R./Cardon, M. (2012): Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential, in: *Journal of Business Venturing*, 27, S. 592-606.

- Nathusius, K./Szyperski, N. (1977): *Probleme der Unternehmensgründung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*, Stuttgart: Poeschel.
- Oldenburgische IHK (Oldenburgische Industrie- und Handelskammer) (o.J.): *Eine Gründung optimal planen*, URL: http://www.ihk-oldenburg.de/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/unternehmensgruendung/ihk-mentor.php, [Abruf: 18.01.2014].
- Paech, N./Buchmann, M./Stüwe, C. (2009): *Klimaschutzinnovationen und Diffusion, Forschungsprojekt E2SOL. Energieeffiziente Stadt Oldenburg*, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Pleschak, F./Ossenkopf, B. (2003): Finanzierungskonzepte in den frühen Lebensphasen junger Technologieunternehmen, in: Steinle, C./Schumann, K. (Hrsg.): *Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale, Erfolg, empirische Ergebnisse*, Wiesbaden: Gabler, S. 147-160.
- Poon, J. (1996): Writing a business plan that communicates, in: Meng, L./Liang, T. (Hrsg.): *Entrepreneurs, Entrepreneurship, and Enterprising Culture*, Singapore: Superskill Graphics.
- Rabbe, S. (2010): *Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in der deutschen Stahlindustrie*, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Rabe, C. (2005): *Unterstützungsnetzwerke von Gründern wissensintensiver Unternehmen – Zur Bedeutung der regionalen gründungsunterstützenden Infrastruktur*, Dissertation.
- Ripsas, S./Zumholz, H./Kolata, C. (2007): *Strategische Planungsqualität, formale Businessplanung und Unternehmenserfolg – eine empirische Untersuchung der Gewinner von Businessplan-Wettbewerben*, Beitrag zum FGF-Forum, Aachen.
- Ripsas, S./Zumholz, H./Kolata, C. (2008): *Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung – Möglichkeiten und Grenzen*, Working Papers, Section: Business & Management, 43, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin.
- Röpke, J. (1977): *Die Strategie der Innovation: Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess*, Tübingen: Mohr.
- Rogall, H. (2000): Von der globalen zur betrieblichen Leitidee der Nachhaltigkeit, in: Dybe, G./Rogall, H. (Hrsg.): *Die Ökonomische Säule der Nachhaltigkeit*, Berlin: Edition Sigma, S. 21-43.
- SB-Planner (Sustainable Business Planner) (2005): *Handbuch*, URL: http://sbp.fabrikderzukunft.at/download/sbp_handbuch.pdf, [Abruf: 25.01.2014].
- Schaltegger, S./Harms, D./Hörisch, J./Windolph, S. E./Burritt, R./Carter, A./Truran, S./Crutzen, N./Ben Rhouma, A./Csutora, M./Tabi, A./Kokubu, K./Kitada, H./Haider, B. M./Kim, J-D./Lee, K-H./Moneva, J. M./Ortas, E./Álvarez-Etxeberria, I./Daub, C-H./Schmidt, J./Herzig, C./Morelli, J. (2013): *International Corporate Sustainability Barometer. A Comparative Analysis of 11 Countries*, URL: <http://pure.leuphana.de/ws/files/4224826/InternationalCorporateSustainabilityBarometer.pdf>, [Abruf: 10.11.2013].

- Schaltegger, S./Petersen, H. (2001): *Ecopreneurship – Konzept und Typologie*, Lüneburg/Luzern: R.I.O.Impuls.
- Schaltegger, S./Wagner, M. (2011): Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions, in: *Business Strategy and the Environment*, 20/4, S. 222–237.
- Scheer, A./Ege, C. (2001): Das Saarbrücker Modell – Strategien für erfolgreiche Start-ups, in: Picot, A./Doebelin, S. (Hrsg.): *eCompanies gründen, wachsen, ernten*, Berlin/Heidelberg: Springer.
- Schick, H. (2007): *Unternehmensgründung und Nachhaltigkeit*, Schriften zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München/Metering: Rainer Hampp.
- Schick, H./Marxen, S./Freimann, J. (2002): Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs, in: *GMI*, 38, S. 59-70.
- Schmidt-Riediger, B. (2008): *Sustainability Marketing in the German Food Processing Industry: Characteristics, Drivers, and Outcome on an Empirical Basis*, München: TU München.
- Schneidewind, U. (2013): Geleitwort: Eine grüne Transformation zur Entkoppelung von Wohlstand und Umweltverbrauch, in Fichter, K./Clausen, J. (Hrsg.): *Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen - Warum einige Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt erfolgreich sind und andere nicht*, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 7-8.
- Schumpeter, J. (1912): *Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig.
- Schumpeter, J. (1928): Der Unternehmer, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, 4. Aufl., Bd. 8, Jena, S. 476-487.
- Schumpeter, J. (1931): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Zins und den Konjunkturzyklus*, 3. Aufl., München/Leipzig.
- Schumpeter, J. (1952): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 5. Aufl., Berlin: Duncker&Humblot.
- Schwenk, C./Shrader, C. (1993): The Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in small Firms: A Meta-analysis, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17, S. 53-64.
- Servatius, H. (1988): *New Venture Management, Erfolgsorientierte Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen*, Wiesbaden.
- Shane, S./Delmar, F. (2004): Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts, in: *Journal of Business Venturing*, 19, S. 767-785.
- Sharma, P./Christman, J. (1999): *Towards a Reconciliation of the Definitional issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23/3, S. 11-27.
- Simon, H. (1991): *Simon für Manager*, Düsseldorf: Econ.

- Sparkasse (o.J.): *Businessplan*, URL: <http://www.sparkasse.de/firmenkunden/existenzgruendung/businessplan.html>, [Abruf: 27.11.2013].
- StartUp4Climate (2013): *Eine Gründerinitiative für die Low Carbon Economy*, Kurzfassung der Vorhabensbeschreibung, Berlin: Borderstep Institut.
- Steimle, U. (2008): *Ressourcenabhängigkeit und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen*, Bd. 5, Marburg: Metropolis.
- Steinle, C. (2003): Einführung: Gründung von Technologieunternehmen – Konzeption des Buches und einleitende Standortbestimmung, in: Steinle, C./Schumann, K. (Hrsg.): *Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale, Erfolg, empirische Ergebnisse*, Wiesbaden: Gabler, S. 1-11.
- Steinle, C./Schumann, K. (Hrsg.) (2003): *Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale, Erfolge, empirische Ergebnisse*, Wiesbaden: Gabler.
- Sternberg, R./Vorderwülbecke, A./Brixy, U. (2013): *Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2012*, URL: http://www.wigeo.uni-hannover.de/fileadmin/wigeo/Geographie/Forschung/Wirtschaftsgeographie/Forschungsprojekte/laufende/GEM_2012/gem2012.pdf, [17.10.2013].
- Stiller, O. (2005): *Innovationsdynamik in der zweiten industriellen Revolution – Die Basisinnovation Nanotechnologie*, Marburg: Mafex.
- Strigl, A./Schmutz, P. (2006): Sustainable Business Planner – IT-gestütztes Managementtool zur Integration der Leitprinzipien des Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ in Businesspläne, in: *Schriftenreihe Berichte aus Energie- und Umweltforschung*, 64, Wien: Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie.
- Suzuki, D./Dressel, H. (2004): *From naked ape to superspecies: humanity and the global eco-crisis*. Vancouver: Greystone.
- Tamásy, C. (1996): *Technologie- und Gründerzentren in Ostdeutschland – eine regionalwirtschaftliche Analyse*, Bd. 10, Münster: Lit.
- Timmons, J. (1994): *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, 4. Aufl., Boston: Irwin.
- UNEP (United Nations Environment Programme) (2011): *Towards a Green Economy. Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, URL: http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/ger_final_dec_2011/Green%20EconomyReport_Final_Dec2011.pdf, [Abruf: 28.01.2014].
- UNEP/WWF (United Nations Environment Programme/World Wide Fund For Nature) (1991): *Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living*, Gland, Switzerland: IUCN.
- Universität Kassel (o.J.): *Start-up-to-sustain*, URL: http://forschung.uni-kassel.de/converis/own_budget_project/1637;jsessionid=6c68c48c35af816db7f23db41288, [Abruf: 16.01.2014].
- Universität Oldenburg (2012): *Nachhaltig Gründen!, Entwicklung Nachhaltiger Projekt- und Geschäftsideen für „grüne“ Zukunftsmärkte. Studienmodul Eco-Venturing*, URL:

- http://www.innovation.uni-oldenburg.de/download/Faltblatt_Eco_Venturing_Web.pdf,
[Abruf: 15.01.2014].
- Unni, V. (1984): An Analysis of entrepreneurial planning, in: *Managerial Planning*, 33/1, S. 51-54.
- Unterkofler, G. (1989): *Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen: ein gestaltungsorientierter Lösungsansatz betriebswirtschaftlicher Gründungsprobleme*, Frankfurt a.M.: Lang.
- UTG (Umwelt-Technologisches Gründerzentrum Augsburg) (o.J.): *Starten Sie durch im UTG*, URL: <http://www.u-t-g.de>, [Abruf: 16.01.2014].
- Vanclay, F. (2004): The Triple Bottom Line and Impact Assessment. How do TBL, EIA, SIA, SEA and EMS relate to each other? in: *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 6/2, S. 265-288.
- Vezzoli, C./Manzini, E. (2008): *Design for environmental sustainability*, London: Springer.
- VISAVIS Economy (2007): Expansion mit Perspektive, in: *VISAVIS Economy*, 2, S. 20.
- Volkman, C./Tokarski, K. (2006): *Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen*, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987): *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Weihe, J./Laufner, W./Schüler, S. (2001): Bedingungen erfolgreicher Existenzgründungen – Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung im Landkreis Lüneburg, in: Merz, J. (Hrsg.): *Existenzgründung 2 – Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen*, Baden-Baden: Nomos.
- Weiß, R. (2012): *Start-ups: Produktionspioniere für eine Green Economy*, Berlin: Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, URL: http://www.borderstep.de/pdf/Booklet_Diffusionspfade_Start-ups.pdf, [15.09.2013].
- Weiß, R./Fichter, K. (2013): *Green Economy Gründungsmonitor. Konzeptstudie und Piloterhebung. Abschlussbericht*, URL: http://www.borderstep.de/pdf/Green_Economy_Gruendungsmonitor.pdf, [Abruf: 28.01.2014].
- Wickham, P. (2001): *Strategic Entrepreneurship: A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management*, Harlow: Pearson.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell*, Göttingen: Schwartz.
- Younicos (o.J.): *100 Prozent stabile Energie aus fluktuierenden Quellen*, URL: <http://www.younicos.com/de/home/>, [Abruf: 01.05.2013].

9 Anhang

Anl. 1: Interview-Leitfaden

Zugrundeliegende Fragestellung:

- *Wie können Nachhaltigkeitsaspekte bei der Erstellung eines Businessplans während des Gründungsprozesses integriert werden bzw. wie kann/sollte der Erstellungsprozess eines Sustainable Business Plan (SBP) aussehen?*

Modellaufbau:

- Das entwickelte Modell beschreibt den Erstellungsprozess eines SBP auf der Grundlage von Unterstützungsinstrumenten und -aktivitäten, die von Akteuren des gründungsunterstützenden Umfelds zur Unterstützung der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Businessplanung angeboten werden. Dabei wird ihre Inanspruchnahme durch Gründer in Abhängigkeit von Einflussfaktoren des Entwicklungsprozesses von Businessplänen betrachtet.
- Im Modell geht der Erstellungsprozess eines SBP über eine engfasste Phase, die idealtypisch als Abschluss der Vorgründungsphase betrachtet werden kann, hinaus und umfasst den gesamten Gründungsprozess, so dass der Prozess bereits vor seiner eigentlichen Erstellung (z. B. in einer ersten Konkretisierung der anfänglichen Idee) beginnt und nach seiner erstmaligen Erstellung nicht abgeschlossen ist.

Folgerungen aus dem Modell:

- Den *einen* Erstellungsprozess für einen SBP gibt es nicht: Der Erstellungsprozess eines SBP kann nicht verallgemeinert werden, da er, genauso wie der Gründungsprozess, auf Grundlage der Bedürfnisse der Gründer und der damit verbundenen Inanspruchnahme von gründungsunterstützenden Akteuren, Instrumenten und Aktivitäten, unterschiedlich gestaltet werden kann.
 - Der Gründungsprozess und der Erstellungsprozess eines unerfahrenen Gründers gestalten sich vermutlich anders als bei einem erfahrenen Gründer.
- Der Unterschied des Erstellungsprozesses eines SBP gegenüber dem Erstellungsprozess eines klassischen Businessplans liegt im Wesentlichen in der inhaltlichen Erweiterung des Businessplans, während für ihre Erstellung die gleichen Unterstützungsakteure und -instrumente zum Einsatz kommen können.
- Es erscheint sinnvoll, dass Gründer bei der Erstellung eines SBP über Unterstützungsangebote wie Handbücher und Checklisten hinaus sich auch mit Experten (z. B. „grüne“ Gründungsberater) oder anderen, idealerweise erfahrenen „grünen“ Gründern zum eigenen Vorhaben und zu Nachhaltigkeitsaspekten austauschen.
- Inwiefern sich der Erstellungsprozess eines SBP generell unterscheiden sollte, wenn es sich um eine nachhaltigkeitsgetriebene Idee (z. B. Umwelttechnologie) oder aber ein konventionelles Innovativvorhaben handelt, erschließt sich nicht, da die

Unterstützungsangebote in beiden Fällen genauso hilfreich und nützlich bei der Erstellung eines SBP sein können.

Anl. 2: Dokumentation der Experteninterviews – Anmerkungen der Experten

Interview 1, Anmerkungen/Kommentare von Frau A:

- Zum ersten Mal mit dem Thema nachhaltige Gründungsplanung konfrontiert.
- Ein Thema, um das man in der Zukunft nicht herum kommt. Wünschenswert wäre, wenn es früher als später Einzug erhält und nicht erst, wenn es in anderen Ländern wie den USA Normalität ist und sich erst dann das Bewusstsein auch in Deutschland einstellt.
- Das langfristige Ziel muss es sein, dass Nachhaltigkeit nicht mehr als etwas Besonderes angesehen wird, sondern ein ganz normaler Bestandteil auch von Gründungen sein sollte.
- Nachhaltigkeit kann als eine Art Basisinformation und -anforderung verstanden werden, die idealerweise bereits bei der Gründungsidee und bei der Konkretisierung der Idee ansetzt.
- Gründer sollten bei der Gründungskonkretisierung und -planung nicht nur auf Aspekte wie Kostenminimierung schauen.
- Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten sollte branchenübergreifend und für jede Gründung ein wichtiges Thema sein, von Hochtechnologiegründungen bis Handwerkern.
- Der Nachhaltigkeitsgedanke sollte den gesamten Businessplan durchziehen und ist inhaltlich überall dort zu integrieren, wo Nachhaltigkeit relevant sein kann, wie z. B. bei Produktion, Vertrieb, Lieferanten, Mitarbeiterpolitik.
- Wie ein Unternehmen Nachhaltigkeit im Detail für sich versteht, kann sich unterscheiden.
- Nachhaltige Gründungsplanung ist nicht auf eine bestimmte Phase zu beziehen, kann schon vor dem Businessplan ansetzen und wird dann idealerweise fortgeschrieben.
- Das Thema ruft danach, im Bereich Gründung überall implementiert zu werden. Die Verankerung in das Gründungsumfeld ist wichtig, um Gründer zu erreichen und ihr Bewusstsein für das Thema zu schärfen.
- Es ist wichtig, während des Gründungsprozesses durch die verschiedenen Akteure und Unterstützungsinstrumente, die ein Gründer aufsucht, immer wieder über das Thema zu informieren.
- Gründungsberater sollten das Thema aufgreifen und bereits bei ersten Gesprächen mit Gründern darauf hinweisen, ökologische und soziale Aspekte einzubeziehen.
- Für die Zukunft ist vorstellbar und wünschenswert, dass das Thema bei der Gründungsplanung normal sein wird und Akteure wie IHK, Handwerkskammern und Wirtschaftsförderer Gründer auf das Thema ansprechen und beraten.
- Auch in ein Online-Tool wie dem IHK-Mentor, Businessplan-Handbüchern und anderen schriftlichen Hilfen für Gründer gehört das Thema rein und kann bei Gründern ein Bewusstsein für nachhaltiges Gründen schaffen sowie ihnen bei der Erstellung helfen.
- Förderbanken wie KfW und NBank, aber auch Hausbanken, sollten darüber informiert werden und sollten das Thema Nachhaltigkeit bei der Kreditvergabe berücksichtigen. Schulungen für Firmenkundenberater in Banken wären denkbar.
- Neben Bankern sind auch Gründungsberater zu informieren und zu qualifizieren.
- Unterstützung von beratenden Fachleuten bietet großes Potenzial für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten. Nachhaltigkeit kann direkt an einer Gründung angewandt und den Gründern konkrete Ansatzpunkte für ihre Gründung aufgezeigt werden, wodurch das

Bewusstsein der Gründer besser geschärft werden kann als durch Informationstexte auf Papier oder auf Webseiten.

- Die wenigsten Gründungsberater haben sich schon mal über das Thema Gedanken gemacht und wenn man es schafft, für das Thema einen Zugang mit Multiplikationspotenzial zu erhalten, indem Akteure wie Förderbanken, Bundesministerien, IHK und Wirtschaftsförderer Nachhaltigkeitsaspekte als Bestandteil von Gründungen verstehen, dann werden sich auch irgendwann Banker von Hausbanken oder auch die privaten Unternehmensberater und Steuerberater dem Thema nicht verschließen.
- Auch freie Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmensberater eignen sich prinzipiell gut, um das Bewusstsein von Gründern zu fördern und bei der konkreten Erstellung zu helfen, aber vermutlich ist es zunächst einfacher, über die öffentlichen Akteure Zugang zu erhalten.
- Die bei Einrichtungen wie der IHK gelisteten freien Berater, die Gründer über einen Zuschuss, z. B. durch die KfW, vergünstigt hinzuziehen können, könnten zukünftig der Anforderung unterliegen, Nachhaltigkeit in ihre Leistungen zu implementieren.
- Eine große Wirksamkeit ließe sich vermutlich erzielen, wenn Förderprogramme von öffentlichen Einrichtungen das Thema aufnehmen und Nachhaltigkeit als Anforderung an Businesspläne stellen.
- Vorzeigegründungen mit Blick auf eine Umsetzung von Nachhaltigkeit könnten auf verschiedenen Veranstaltungen für Gründer, die z. B. von öffentlichen Akteuren organisiert werden, sich und ihre ganz individuelle Integration von Nachhaltigkeit präsentieren und Gründern aufzeigen, wie Nachhaltigkeit aussehen kann.

Interview 2, Anmerkungen/Kommentare von Frau B:

- Im beruflichen Alltag spielen Businesspläne eine wichtige Rolle, jedoch nicht in Verbindung mit Nachhaltigkeitsaspekten.
- Es kann die Frage gestellt werden, inwiefern die Nachhaltigkeitsaspekte, die für eine Gründung relevant sind, den Inhalt eines SBP beeinflussen.
- Eine starke Bezugnahme auf unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte für verschiedene Gründungen wäre wünschenswert, da je nach Branche, Produkt etc. sich die inhaltlichen Anforderungen und Orientierungen mit Blick auf Nachhaltigkeit anders gestalten können. So könnte es für eine Gründung mit einem physischen Produkt, das auf die Lösung eines Umweltproblems abzielt, ratsam sein, ein Umweltlabel, die Anforderungen an dieses und Experten hierzu einzubeziehen sowie mit Blick auf die Produktherstellung auf Aspekte wie Ressourcenschutz und Materialeinsatz zu achten.
- Für Gründer müssten differenzierte Checklisten zur Verfügung stehen, anhand derer sich Gründer bei der Berücksichtigung nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte und bei der Formulierung konkreter Maßnahmen orientieren können.
- Sowohl grüne Geschäftsideen als auch Geschäftsideen, die nicht auf die Lösung eines Nachhaltigkeitsproblems abzielen, können Gegenstand von Nachhaltigkeitsaspekten sein und Nachhaltigkeitsaspekte in den Businessplan integrieren.
- Das Modell liefert Gründern keine konkreten Empfehlungen, welche Nachhaltigkeitsaspekte sie zu integrieren haben, wenn es sich um Gründungen einer bestimmten Branche handelt oder andere Merkmale die individuellen Handlungsfelder einer Gründung für Nachhaltigkeit vorgeben.

- Für manche Gründungen sind tendenziell eher Themen wie Materialeinsatz, Ressourcenschutz und Umweltstandards als Themen für die Erstellung eines SBP wichtig, während für andere Gründungen Themen wie Sozialstandards oder der Umgang mit Mitarbeitern hervorstechen.
- Produzierende Unternehmen sehen sich unter Umständen mit anderen Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten konfrontiert als z. B. ein Beratungsunternehmen und könnten spezielle Experten oder Fördermöglichkeiten in Anspruch nehmen.
- Gründer können über Marktanalysen auf Nachhaltigkeitsaspekte, die für sie relevant sein können, aufmerksam gemacht werden.
- Welche Akteure und Instrumente ein Gründer bei der Erstellung eines SBP nutzt, kann sich von Gründung und Gründer unterscheiden.

Interview 3, Anmerkungen/Kommentare von Frau C und Herrn A:

- Frau C: Eine Problematik des Businessplans ist, dass nach eigener Erfahrung die meisten Gründer ihren Businessplan mit Ausnahme des Finanzteils nicht weiter berücksichtigen, sobald er seinen hauptsächlichen Zweck der Kapitalbeschaffung erfüllt hat. Nicht selten wird der Businessplan gar nicht selbst vom Gründer verfasst, sondern von einer externen Person, die beauftragt wurde, um einen Businessplan nach den Anforderungen von Kapitalgebern zu verfassen. Die tatsächliche Umsetzung der Gründung mag dann anders aussehen, als es im Businessplan geschrieben steht.
- Frau C: Wünschenswert wäre, wenn der Anstoß, bei Gründungen auch Aspekte wie Umwelt und Nachhaltigkeit einzuschließen, nicht ausschließlich von den Unterstützungsakteuren und -instrumenten ausgehen würde, sondern gleichzeitig auch Gründer unter Umständen schon vor der Gründung sensibilisiert sind und während der Gründung dann die Initiative ergreifen, indem sie mit ihren nachhaltigkeitsrelevanten Fragen z. B. einen Berater aufsuchen. Bei „grünen“ Gründungen mag das schon heute der Fall sein, nicht aber bei den vielen anderen Gründungen.
- Herr A: Gründungsberater oder Checklisten haben nicht zum Ziel, sich zu tief in das Geschäftsmodell einzumischen, sondern Denkanstöße zu geben. Auf verschiedene Bereiche von Nachhaltigkeit aufmerksam zu machen und darauf zu verweisen, dass es sinnvoll sein kann, z. B. bei der Herstellung eines Produkts auf die Nutzung von Ressourcen zu achten oder für den Bereich Marketing und Kommunikation die Selbstdarstellung auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte, die das Unternehmen einschließt, hin zu überprüfen, ist durchaus sinnvoll, aber die Freiheit, ob und was der Gründer letztendlich macht, sollte gegeben sein.
- Herr A: Ein Gründungsberater oder ein Gründungscoach ist als ein Generalist zu verstehen, der, auch wenn er Nachhaltigkeit in sein Leistungsangebot aufnimmt, nicht ins Detail verschiedener Nachhaltigkeitsaspekte gehen kann, weil es zu spezifisch wird und er einen Gründer wohl kaum zu bestimmten Materialien und ihren Umwelteigenschaften beraten kann, sondern dann eventuell auf Experten verweisen kann.
- Herr C: Bevor Akteure wie Gründungsberater Gründer darauf aufmerksam machen können, über Nachhaltigkeitsaspekte nachzudenken, müssen auch sie erst einmal sensibilisiert und eventuell auch geschult werden.
- Berater sind unterschiedlich und stellen keinen homogenen Charakter dar, sondern es gibt solche und solche Berater, die dem Thema Nachhaltigkeit eventuell sehr offen gegenüberstehen oder nicht viel damit anfangen können. Steuerberater und

Rechtsanwälte, die eine sehr spezifische Dienstleistung verfolgen, wird man mit dem Thema nur schwer erreichen können. Einfacher wird es, die Berater und Instrumente öffentlicher Institutionen zu erreichen.

- Frau C: Gründungsberater sind sehr wichtig, aber auch Checklisten, Handbücher und Online-Tools sind wichtig, um Gründer zu erreichen und ihnen Orientierung zu bieten. Denn selbst wenn Gründungsberater in Zukunft Gründer auf das Thema aufmerksam machen und beraten, nehmen sich viele Gründer keinen Gründungsberater und arbeiten eher für sich anhand von Mustervorlagen oder Checklisten.
- Herr A: Viele Gründer nehmen sich zwar einen Steuerberater oder einen Rechtsanwalt, aber da geht es primär um Zahlen oder Rechtsfragen. Gründungsberater der IHK oder einer anderen öffentlichen Institution hingegen könnten ein größeres Interesse daran haben, Gründer auf Nachhaltigkeitsaspekte anzusprechen.
- Frau C: Der Austausch mit einem Gründungsberater, der die Idee auch in Bezug auf Nachhaltigkeit von außen betrachtet, wäre wünschenswert. Einerseits kann er Feedback geben, aber auch an Fachleute für spezielle Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen vermitteln, wenn es seine Kompetenzen übersteigt.
- Frau C: An sich unterscheidet sich die Erstellung eines SBP primär durch den Inhalt bzw. der Businessplan, wie man ihn heute kennt, wird gezielt um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert.