

Philipps-Universität Marburg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Schwerpunkt innovative Wertschöpfungskonzepte

BACHELORARBEIT

**Nachhaltige Geschäftsmodelle – Eine explorative, qualitativ
empirische Untersuchung**

Vorgelegt von:

Viktoria Schmitt

Sudetenstraße 17

35452 Heuchelheim

Gutachter: Prof. Dr. Thomas Clauß

Zweitgutachterin: Marianne Hock

Marburg, 20. Juni 2017

Abstract

Nachhaltige Geschäftsmodelle haben in den letzten Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit seitens Unternehmen und Wissenschaftlern gewonnen. Sie vereinen ökonomische, ökologische und soziale Faktoren, indem sie in allen drei Bereichen Mehrwerte schaffen. Die vorliegende Arbeit untersucht diese Modelle anhand telefonischer Befragungen acht junger Unternehmen, welche unter anderem hinsichtlich ihrer Produkte und Dienstleistungen nachhaltig orientiert sind. Sie zielt darauf ab, die betrachteten Geschäftsmodelle bis ins Detail zu verstehen, Unterschiede zu herkömmlichen Modellen auszumachen und diese Erkenntnisse in theoretische Konstrukte umzuformulieren.

Die aufgezeichneten Gespräche wurden transkribiert und anschließend in Anlehnung an die *Gioia Methodology* ausgewertet. Daraus resultierten zwölf Dimensionen, welche der Bildung der theoretischen Konstrukte dienen.

Zentrale Erkenntnisse dieser Arbeit lauten, dass nachhaltige Geschäftsmodelle mit vergleichbaren Kundensegmenten und in ähnlichen Märkten agieren, wie herkömmliche Modelle. Darüber hinaus stellen sie einen mehrdimensionalen Nutzen zur Verfügung. Dieser wird durch eine individuelle und effiziente Wertschöpfung geschaffen. Kommunikation, Wissen und Netzwerke stellen dabei wichtige Kernkompetenzen dar. Nachhaltige Geschäftsmodelle bedienen sich anderer Herangehensweisen an das Unternehmertum, als konventionelle Modelle. Sie zeichnen sich durch ein langsames Wachstum aus, während Kosten- und Erlösstrukturen vergleichbar mit jenen nicht-nachhaltig orientierter Unternehmen sind. Folglich erzielen diese Modelle eine positive ökologische und/oder soziale Wirkung, zum einen direkt auf ihre Kunden und zum anderen indirekt auf die Umwelt und/oder die Gesellschaft. Durch die nachhaltigen Strukturen entstehen den Unternehmen zusätzliche Schwierigkeiten. Die ökonomische Nachhaltigkeit stellt für sie ein Existenzkriterium dar, während ökologische und soziale Aspekte die Existenzberechtigung gewähren.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Begriffsabgrenzung	2
2.2 Konzeptioneller Rahmen.....	3
3 Methodik.....	6
3.1 Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen.....	6
3.2 Befragungsmethodik	7
3.3 Auswertungsmethodik.....	9
4 Ergebnisse.....	11
4.1 Value Proposition.....	11
4.1.1 Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden	12
4.1.2 Ähnliche Märkte	13
4.1.3 Mehrdimensionaler, überwiegend ökonomischer Nutzen	14
4.2 Value Creation and Delivery.....	15
4.2.1 Individuelle und effiziente Wertschöpfung	15
4.2.2 Kommunikation und Wissen.....	16
4.2.3 Die Rolle der Vernetzung	17
4.2.4 Andere Herangehensweisen.....	18

4.3	Value Capture	21
4.3.1	Ökologische und/oder soziale Wirkung in mehreren Ebenen	21
4.3.2	Langsames Wachstum und langfristige Vorteile.....	25
4.3.3	Überwiegend klassische Strukturen der Kosten und Erlöse.....	26
4.4	Zusätzliche Schwierigkeiten	27
4.5	Ökologisches und Soziales als Existenzberechtigung	30
4.6	Der besondere Fall PREMIUM	32
4.7	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	33
5	Diskussion.....	35
5.1	Vergleich der Ergebnisse mit der bestehenden Literatur.....	35
5.2	Diskussion der Methoden	36
5.3	Ausblick.....	37
	Literaturverzeichnis.....	38
	Anhang	40
	Selbständigkeitserklärung	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozesse der Datenanalyse.....	10
Abbildung 2: Aggregationsprozesse der Auswertung	11
Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung der Aggregationsprozesse der 1st- und 2nd- order analysis zur Dimension: <i>Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden</i>	12
Abbildung 4: Einflussfaktoren des besonderen Erklärungsbedarfs von SBMs.....	29
Abbildung A-1: Leitfaden.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaftenmatrix nachhaltiger Geschäftsmodelle	4
Tabelle 2: Übersicht der befragten Unternehmen und Gesprächspartner mit deren Branchenzugehörigkeit, Form der Geschäftsbeziehungen und nachhaltigen Orientierung.....	6
Tabelle 3: Übersicht der drei Fragenblöcke, gegliedert nach den Geschäftsmodellbereichen Value Proposition, Value Creation & Delivery und Value Capture.....	8
Tabelle 4: Ebenen der Wirkung der betrachteten Geschäftsmodelle	21
Tabelle 5: Übersicht der Kosten und Erlöse der befragten Unternehmen.....	26
Tabelle 6: Übersicht der zentralen Erkenntnisse (Dimensionen).....	34
Tabelle A-1: Tätigkeitsbereiche der befragten Unternehmen	40

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
NGO	Non-Governmental Organization
SBM(s)	Sustainable Business Model(s)
TBL	Triple Bottom Line
WCED	World Commission on Environment and Development
WSK	Wertschöpfungskette

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Wirtschaft steht vor einer großen Herausforderung: Sowohl menschengemachte Umweltprobleme als auch soziale Missstände auf der ganzen Welt bringen eine Dringlichkeit für Veränderungen mit sich (Jolink & Niesten, 2015, S. 386). Auch die wachsende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten seitens der Gesellschaft erhöht den Handlungsdruck auf Unternehmen (The Nielsen Company, 2015, S. 16). An dieser Stelle kommen nachhaltige Geschäftsmodelle ins Spiel: Firmen müssen Anpassungen ihrer Produkte und Dienstleistungen vornehmen (Jolink & Niesten, 2015, S. 386), wobei diese für das Geschäft als Ganzes gelten und über einzelne Bereiche hinausgehen (vgl. Boons, 2009, zitiert nach Boons et al., 2013, S.2). Die diesbezügliche Forschung ist überwiegend jung und ein bislang unzureichend erforschter Bereich (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, S.17). In der Literatur finden sich zwar bereits wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Eigenschaften nachhaltiger Geschäftsmodelle, jedoch konnte bisher kein ganzheitliches, detailreiches Verständnis derselben gewonnen werden.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Erforschung nachhaltiger Geschäftsmodelle in Form von telefonischen Befragungen junger Unternehmen, welche im Nachhaltigkeitsbereich tätig sind. Dabei wird das Ziel verfolgt, deren Geschäftsmodelle bis ins Kleinste zu verstehen, miteinander zu vergleichen und aus diesem Verständnis heraus mögliche theoretische Schlüsse zu ziehen. Abschließend wird in einem Vergleich mit der aktuellen Forschung überprüft, ob es sich bei den resultierenden Ergebnissen um neue Erkenntnisse handelt oder, ob diese in derselben oder einer ähnlichen Art bereits vorliegen.

Zunächst wird der Term des nachhaltigen Geschäftsmodells definiert und der konzeptionelle Rahmen für die vorliegende Arbeit dargelegt. Anschließend werden die zugrundeliegenden Methoden erläutert, wobei sowohl die Befragungs- und die Auswertungsmethodik, als auch die teilnehmenden Unternehmen vorgestellt werden. Das vorletzte Kapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen der Befragungen, welche schlussendlich im letzten Kapitel diskutiert werden.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsabgrenzung

In diesem Kapitel wird die Definition eines nachhaltigen Geschäftsmodells (SBM – Sustainable Business Model) deutlich gemacht, die für diese Arbeit zugrunde gelegt wird. Zu Beginn sind zwei Perspektiven zu betrachten, jeweils die der Nachhaltigkeit und die des Geschäftsmodells.

Die Definition einer nachhaltigen Entwicklung der World Commission on Environment and Development (WCED) im Jahre 1987 stellt eine wichtige Basis für sämtliche Erklärungen des Begriffs der Nachhaltigkeit dar. Denn auf diese berufen sich noch heute zahlreiche Wissenschaftler und auch die Öffentlichkeit baut ihr Verständnis des Ausdrucks darauf auf (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 23-24): „*Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“ (WCED, 1987, S.16). Jedoch stößt die Definition der WCED auf Kritik, die Formulierung sei zu allgemein und lasse zu viel Interpretationsspielraum zu (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 24).

Die vorliegende Arbeit beruft sich bezüglich des Begriffs der Nachhaltigkeit vor allem auf das sogenannte *Triple Bottom Line Principle* (TBL-Prinzip). Dieses besagt, dass sich Unternehmer hinsichtlich der Nachhaltigkeit besonders mit drei Perspektiven beschäftigen sollten: die Ökologie, das Soziale und die Ökonomie (vgl. Elkington (1997), zitiert nach Berkovics, 2010, S. 5). Diese drei Aspekte der Nachhaltigkeit prägen unter anderem die Struktur des Interviewleitfadens, welcher in Kapitel 3.2 (Befragungsmethodik) vorgestellt wird.

Um den Ausdruck des nachhaltigen Geschäftsmodells vollständig zu konkretisieren, ist eine Erläuterung des Geschäftsmodellbegriffs an sich unabdingbar. Dieser wurde bereits von zahlreichen Wissenschaftlern mit teils verschiedenen Standpunkten definiert. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass in jedem Unternehmen ein bestimmtes Geschäftsmodell Anwendung findet, sei es explizit oder implizit (Teece, 2010, S. 191). In der vorliegenden Arbeit wird ein Fokus auf die Geschäftsmodellbestandteile *Value Proposition* (Teece, 2010, S. 179), *Value Creation and Delivery* und *Value Capture* gelegt (Teece, 2010, S. 191). Die Value Proposition stellt dabei den Nutzen dar, den das Unternehmen für seine Kunden bereitstellt, während Value Creation and Delivery

besagt, wie dieser Nutzen letztendlich geschaffen und an die Kunden übertragen wird. Wie das Unternehmen durch diese Nutzenerbringung selbst profitiert fällt unter den Begriff Value Capture (Teece, 2010, S. 179). Hinzuzufügen ist, dass ein Geschäftsmodell all die Vorgänge beschreibt, durch welche Nutzen geschaffen wird (Zott & Amit, 2001, S. 511). Die wirtschaftlichen Beziehungen zu externen Stakeholdern, die ein Unternehmen eingeht, um diesen Nutzen hervorzubringen, sind ein weiterer wichtiger Bestandteil von Geschäftsmodellen (Zott & Amit, 2007, S. 181).

Wie bereits in Kapitel 1.1 (Problemstellung) erwähnt, ist die Forschung im Bereich der nachhaltigen Geschäftsmodelle überwiegend jung. Zwar wird der Umfang der Themen und Methoden in diesem Forschungsfeld immer weiter ausgeweitet, es existiert jedoch bisher keine eindeutige, unmissverständliche Definition des Terms (Schaltegger et al., 2016, S. 5-6). Da die vorliegende Arbeit dem TBL-Prinzip und dem beschriebenen Geschäftsmodellansatz der Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture ein hohes Gewicht beilegt, wird ein aktueller Definitionsvorschlag von Schaltegger et al. zugrunde gelegt: *„A business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating (i) a company’s sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders, (ii) how it creates and delivers this value, (iii) and how it captures economic value while maintaining or regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries.“* (Schaltegger et al., 2016, S. 6). Laut der Definition werden mithilfe eines SBMs die Bereiche Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture eines Unternehmens beschrieben, analysiert, gehandhabt und kommuniziert. Währenddessen bleiben natürlich, sozial und ökonomisch wertvolle Faktoren erhalten oder nehmen zu. Das Zusammenspiel der drei genannten Geschäftsmodellbereiche mit den ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten des TBL-Ansatzes dient als wichtige Grundlage für die Befragungen und ist somit die Basis für diese Arbeit.

2.2 Konzeptioneller Rahmen

Dieses Kapitel dient der theoretischen Vertiefung des Forschungsbereichs inklusive einer Darstellung aller für die vorliegende Arbeit relevanten Informationen. Diese stammen aus bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen und sind ausschlaggebend für die Befragungen und die Auswertung im Rahmen dieses Forschungsprojekts.

Zunächst werden einige allgemeine Rahmenbedingungen definiert: Das TBL-Prinzip nimmt in nachhaltigen Geschäftsmodellen eine wichtige Rolle ein und stellt die Grundlage zur Messung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Performance eines Unternehmens dar (Stubbs & Cocklin, 2008, S. 122). In einem SBM werden die Bedürfnisse aller Stakeholder priorisiert, anstatt sich auf die Erwartungen der Shareholder zu fokussieren (Stubbs & Cocklin, 2008, S. 122). Darüber hinaus nehmen SBMs eine Systemperspektive ein. Das heißt ein Unternehmen wird nicht nur intern nachhaltig gestaltet, sondern es versucht die Struktur, in der es sich befindet, nachhaltig zu beeinflussen. Dies setzt die Beteiligung aller Stakeholder voraus (Stubbs & Cocklin, 2008, S. 123). Bei den Befragungen wird unter anderem versucht diese Systeme, in denen sich die Unternehmen befinden, zu verstehen.

Nachfolgend werden in Tabelle 1 alle weiteren, für die vorliegende Arbeit besonders relevanten Eigenschaften nachhaltiger Geschäftsmodelle zusammengefasst:

	<i>Nachhaltigkeit</i>		
	Ökonomisch	Ökologisch	Sozial
Value Proposition	Neuausrichtung des einseitigen, ökonomischen Nutzenbegriffs ¹		
	Bereitstellung eines messbaren ökologischen und/oder sozialen Nutzens im Einklang mit dem ökonomischen Nutzen ²		
Value Creation & Delivery	Entstehung positiven Nutzens entlang der Wertschöpfungskette (WSK) ³		
		WSK aus verantwortungsvollen Zulieferern ²	
		Motivation der Kunden für verantwortungsvollen Konsum ²	
Value Capture	Ausreichend positiver finanzieller (Gewinne), sozialer und ökologischer Nutzen nach Ermessen der Stakeholder ⁴		
	Angemessene Kosten-Nutzen-Verteilung und Berücksichtigung der durch die Geschäftsaktivität verursachten Folgen ²		
Betrifft komplette Matrix: Erweiterung der ökonomischen Geschäftsmodelldefinition: Unternehmen als System, bestehend aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Systemen ⁵			

Tabelle 1: Eigenschaftenmatrix nachhaltiger Geschäftsmodelle

(Eigene Darstellung nach: ¹ Upward & Jones, 2016, S. 8-9; ² Boons & Lüdeke-Freund, 2013, S. 13;

³ Upward & Jones, 2016, S. 7; ⁴ Upward & Jones, 2016, S. 10; ⁵ Upward & Jones, 2016, S. 9)

Tabelle 1 gliedert die Eigenschaften von SBMs anhand der drei Geschäftsmodellbereiche Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture (Zeilen). Eine weitere Differenzierung kann nach den drei Nachhaltigkeitsaspekten Ökologie, Soziales und Ökonomie (TBL-Prinzip) vorgenommen werden (Spalten). Der Großteil der Eigenschaften gilt jedoch für alle drei Säulen des TBL-Prinzips.

Bezüglich der Value Proposition definieren SBMs den bisher rein ökonomischen Nutzenbegriff neu und die Wertschöpfung wird von allen Stakeholdern eines Unternehmens mitgestaltet (Upward & Jones, 2015, S. 8-9). Der Nutzen, der nun bereitgestellt wird, enthält messbare Dimensionen im ökologischen und/oder sozialen Bereich, welche mit dem ökonomischen Nutzen abgestimmt sind (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, S. 13).

Der Bereich der Value Creation and Delivery eines nachhaltigen Geschäftsmodells sieht vor, dass entlang der Wertschöpfungskette positiver Nutzen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht entsteht (Upward & Jones, 2015, S. 7). Darüber hinaus besteht die Lieferkette aus Zulieferern, die Verantwortung gegenüber ihren eigenen Stakeholder übernehmen. Unternehmen, die ein SBM umsetzen, ermutigen ihre Zulieferer aktiv zu einem nachhaltigen Versorgungskettenmanagement. Eine weitere Aufgabe nachhaltiger Geschäftsmodelle ist die Sensibilisierung und Motivation der Kunden, sowohl in ökologischer, als auch in sozialer Hinsicht, Verantwortung für ihren Konsum zu übernehmen (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, S. 13).

Hinsichtlich des Bereichs Value Capture ist zu beachten, dass SBMs laut dem Ermessen der Stakeholder genügend finanzielle Erfolge, soziale Vorteile und ökologische Regeneration erzielen (Upward & Jones, 2015, S. 10). Das finanzielle Modell eines SBMs sieht eine angemessene Verteilung der ökonomischen Kosten und des Nutzens vor, wobei die durch die unternehmerischen Aktivitäten verursachten ökologischen und sozialen Folgen berücksichtigt werden (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, S. 13).

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass ein SBM die ausschließlich ökonomische Definition von Geschäftsmodellen überwindet und ökologische und soziale Systeme mit einbezieht.

3 Methodik

3.1 Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen

Da es sich bei der vorliegenden Bachelorarbeit um ein Teilprojekt eines bereits existierenden Forschungsprojekts handelt, war eine Auswahl von 17 Unternehmen für die Befragungen bereits festgelegt. Diese wurden zunächst telefonisch kontaktiert und um ein Folgeinterview gebeten. War der Versuch der telefonischen Kontaktaufnahme erfolglos, so wurden die Anfragen per E-Mail versendet. Sieben Unternehmen erklärten sich für ein Interview bereit und ein weiteres geeignetes kam durch private Verbindungen hinzu. Somit wurden insgesamt acht Zusagen erreicht, wodurch eine angemessene Anzahl von teilnehmenden Unternehmen gewährleistet werden konnte. In der folgenden Tabelle werden diese und die jeweiligen Befragten kurz vorgestellt:

	Unternehmen	Befragte(r)	Position	Branche	Mission überwiegend		B2B/ B2C
					ökol.	soz.	
1	Akal Food	Frank Winter	Mitbegründer	Lebensmittel/ Landwirtschaft	X		B2C
2	Collective Energy	Christoph Zinganell	Geschäftsführer	Energie/ Dienstleistung	X		B2B
3	LEIHBAR	Michael Conzelmann	Marketing	Sharing/ Dienstleistung	X	X	B2C
4	PREMIUM	Uwe Lübbermann	Gründer	Getränke	X	X	B2B/ B2C
5	SHÄRE	David Baus	Geschäftsführer	Sharing/ Dienstleistung	X		B2B/ B2C
6	sira munich	David Siekaczek	Gründer & Geschäftsführer	Bildung/ Dienstleistung		X	B2B
7	Talents4Good	Anna Roth-Bunting	Geschäftsführerin	Personal/ Dienstleistung	X	X	B2B
8	unverpackt-einkaufen	Emelie Florenkowsky	Gründerin	Lebensmittel- logistik/ Dienstleistung	X		B2B

Tabelle 2: Übersicht der befragten Unternehmen und Gesprächspartner mit deren Branchenzugehörigkeit, Form der Geschäftsbeziehungen und nachhaltigen Orientierung

Grundsätzlich handelt es sich bei den Befragten um junge Unternehmen, welche mit ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung einen ökologischen und/oder sozialen Mehrwert zur Verfügung stellen und somit laut vorliegender Definition nachhaltige Geschäftsmodelle anwenden (siehe Kapitel 2.1 - Begriffsabgrenzung). Diese sind sowohl im Bereich Business-to-Business (B2B), als auch Business-to-Consumer (B2C) tätig. Mit Ausnahme von PREMIUM und LEIHBAR wurden alle Unternehmen nach

2010 gegründet. Eine Übersicht über die genauen Tätigkeitsbereiche der befragten Unternehmen ist der Tabelle A-1 im Anhang zu entnehmen.

3.2 Befragungsmethodik

Alle Interviews wurden telefonisch geführt, mit der Ausnahme des Unternehmens Akal Food. Da dieses in Gießen sitzt, wurde das Gespräch persönlich geführt und mit dem Mobiltelefon aufgezeichnet. Alle weiteren Befragungen wurden per Skype an einem Laptop getätigt und mit dem Programm *MP3 Skype recorder* aufgezeichnet. Vor Beginn jedes Interviews wurde das Einverständnis der Befragten eingeholt, das Gespräch mitschneiden zu dürfen. Die Dauer der Interviews wurde auf 30 bis 45 Minuten angesetzt. Bei einer Überschreitung dieser Zeit, wurden die Interviews normal weitergeführt, um den Gesprächsfluss der Befragten nicht zu durchbrechen und um sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen durch die Befragten genannt werden konnten.

Es wurde ein Interviewleitfaden (siehe Abbildung A-1 im Anhang) erstellt, welcher einheitlich bei jeder Befragung verwendet wurde. Dieser wurde den Teilnehmern vorab per E-Mail zugeschickt. Die Methode der leitfadenorientierten Befragung wurde gewählt, da sie zum einen die Gesprächsthemen auf das Interessensgebiet des Forschers begrenzt. Gleichzeitig wird der Befragte nicht beeinträchtigt, sein Wissen kundzutun (Meuser & Nagel, 1991, S. 448). Die Inhalte des Leitfadens basieren auf den theoretischen Überlegungen, die vorab in Kapitel 2 (Theoretische Grundlagen) vorgenommen wurden. Dieser besteht aus mehreren Themenabschnitten. Die in Kapitel 2.1 (Begriffsabgrenzung) deutlich gewordene Komplexität des Begriffs der Nachhaltigkeit gab den Anlass, die Befragten zunächst zu ihrem Verständnis des Begriffs zu befragen. Dabei galt es herauszufinden, wie die Nachhaltigkeit in den jeweiligen Geschäftsmodellen Anwendung findet und welcher Nutzen daraus entsteht. Ein weiterer Abschnitt widmet sich den Schwierigkeiten und Herausforderungen, mit denen die Unternehmen aufgrund ihrer nachhaltigen Orientierung konfrontiert wurden und wie sie diese letztendlich überwinden konnten, sodass ein finanziell tragfähiges Geschäftsmodell entstanden ist. Um die drei Aspekte der Nachhaltigkeit in den jeweiligen Geschäftsmodellen genauer zu beleuchten, wurden die Fragen in je einen ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich unterteilt. Im ökonomischen Abschnitt ging es in erster Linie darum, die jeweiligen Geschäftsmodelle in ihrem

Aufbau und ihrer Funktion zu verstehen. Im ökologischen beziehungsweise sozialen Abschnitt bestand das Ziel darin, herauszufinden wie sich die jeweiligen Unternehmen von konventionellen Geschäften unterscheiden. Dabei orientierten sich die Fragen jedes Bereichs an der bereits aufgeführten Definition von Geschäftsmodellen mit den Bestandteilen Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture (siehe Kapitel 2.1 - Begriffsabgrenzung). In einem letzten Abschnitt wurde die Gewichtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren in den jeweiligen Geschäftsmodellen abgefragt. Die nachfolgende Matrix zeigt die Fragen der drei beschriebenen Themenblöcke auf und verdeutlicht die Verbindung zu den theoretischen Vorüberlegungen, die bereits in Tabelle 1 dargestellt wurden:

	<i>Nachhaltigkeit</i>		
	Ökonomisch	Ökologisch	Sozial
Value Proposition	Wer sind Ihre Kunden? Was ist Ihre Value Proposition gegenüber Ihren Kunden?	Wie unterscheidet sich Ihre Value Proposition von herkömmlichen Angeboten? Wie unterscheidet sich Ihr Markt von herkömmlichen Angeboten?	Wie unterscheidet sich Ihre Value Proposition von herkömmlichen Angeboten?
Value Creation & Delivery	Durch welche Kanäle erreichen Sie ihre Kunden? Wie erhalten Sie den Kontakt zu Ihren Kunden aufrecht? Wie funktioniert Ihre Wertschöpfung? Was sind Ihre Kernressourcen & -kompetenzen? Welche Wertschöpfungselemente werden durch Partner übernommen?	Wie unterscheidet sich Ihre Wertschöpfung von herkömmlichen Angeboten? Welche Stakeholder sind aus ökologischer Perspektive für Sie besonders relevant?	Wie unterscheidet sich die Beziehung zu Ihren Kunden von herkömmlichen Angeboten? Wie unterscheiden sich Ihre Beziehungen zu Mitarbeitern, Partnern & Ihrer Community von herkömmlichen Angeboten? Welche Stakeholder sind aus sozialer Perspektive für Sie besonders relevant?
Value Capture	Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus? Wie sieht Ihre Erlösstruktur aus?	Welchen ökologischen Impact können Sie durch Ihr Geschäftsmodell erzielen?	Welchen sozialen Impact können Sie durch Ihr Geschäftsmodell erzielen?

Tabelle 3: Übersicht der drei Fragenblöcke, gegliedert nach den Geschäftsmodellbereichen Value Proposition, Value Creation & Delivery und Value Capture

Alle weiteren Fragen sind dem Interviewleitfaden in Abbildung A-1 des Anhangs zu entnehmen.

Den Befragten stand offen, inwieweit sie ihre Antworten ausführten. Gegebenenfalls wurde um detailliertere Antworten gebeten, um zu gewährleisten, dass alle Aussagen der Befragten sinngemäß und korrekt in die Auswertung einfließen konnten.

3.3 Auswertungsmethodik

Die Audiodateien der Interviews wurden zunächst mithilfe des Programms „*f4transkript*“ verschriftlicht, um eine spätere schriftliche Auswertung der Daten zu ermöglichen. Dabei wurde stets der genaue Wortlaut der Befragten übernommen. Der Fokus lag somit auf der inhaltlichen Vollständigkeit der Transkription. Nonverbale Äußerungen oder Füllwörter (z.B. „Ehm“) sind für den Zweck der vorliegenden Interviews nicht relevant (Meuser & Nagel, 1991, S. 455) und wurden somit nicht transkribiert. Sowohl die Audiodateien, als auch die Transkripte befinden sich in digitaler Form auf der beiliegenden CD.

Die Daten wurden anschließend im Programm *MaxQDA* ausgewertet. Als Orientierung für die Auswertung diente die sogenannte *Gioia Methodology* (Gioia et al., 2013). Diese Methode erlaubt, kreative Vorstellungen in die Analyse einfließen zu lassen, ohne dabei an systematischer Genauigkeit einzubüßen (Gioia et al., 2013, S. 26). Es handelt sich hierbei um einen Ansatz zur induktiven Entwicklung neuer Konzepte, welcher den Standards präziser, qualitativer Forschung gerecht wird (Gioia et al., 2013, S. 17).

Zusätzlich zu der allgemeinen Annahme, dass die organisatorische Welt gesellschaftlich konstruiert ist, wird in der beschriebenen Methode davon ausgegangen, dass Menschen als Teil von Organisationen, in diesem Fall die Befragten, sich dessen bewusst sind, was sie zu tun versuchen. Des Weiteren wird angenommen, dass sie ihre Gedanken, Absichten und Handlungen erklären können. Aus diesem Grund wurde den Terminologien der Befragten in den ersten Schritten der Analyse ein hohes Gewicht beigelegt, um die Entdeckung neuer Konzepte zu ermöglichen und nicht ausschließlich bereits existente Konzepte zu verifizieren. Gleichzeitig wird angenommen, dass Forscher in der Lage sind, Muster in Daten zu erkennen, somit Konzepte und Beziehungen zu identifizieren und diese anschließend in theoretische Formulierungen umzuwandeln (Gioia et al., 2013, S. 17).

Um eine Reduktion der Datenmenge zu ermöglichen, wurden zunächst alle relevanten Aussagen jedes Interviews mit Codes versehen. Diese wurden streng an den Terminologien der Befragten orientiert. In der darauf folgenden Analyse wurde, wie in Abbildung 1 dargestellt, zu Beginn eine 1st-order-analysis durchgeführt, in welcher eine erste Kategorisierung der Codes innerhalb der Interviews vorgenommen wurde (*1st-order concepts*). Dabei wurde weiterhin viel Wert auf die Terminologien der Befragten gelegt. Weniger wichtig war an dieser Stelle die Reduktion der Kategorien und die Anzahl dieser war zunächst groß und unübersichtlich. Im zweiten Schritt wurde nach Ähnlichkeiten und Differenzen entlang der Kategorien gesucht und ähnliche Kategorien wurden in übergeordnete Themen (*2nd-order themes*) zusammengefasst (Gioia et al., 2013, S. 20). Der thematische Vergleich geschah nun interviewübergreifend. Dabei war eine Reduktion der Terminologien zwar kaum vermeidbar, jedoch wurde versucht diese weitestgehend aufrechtzuerhalten (Meuser & Nagel, 1991, S. 459). Im dritten und letzten Schritt wurden die 2nd-order themes in sogenannte *aggregate dimensions* überführt, wobei die Daten nicht mehr ausschließlich methodisch, sondern auch theoretisch betrachtet wurden. Die entstandenen Dimensionen sind somit losgelöst von den Terminologien der Befragten und werden in Kapitel 4 (Ergebnisse) vorgestellt.

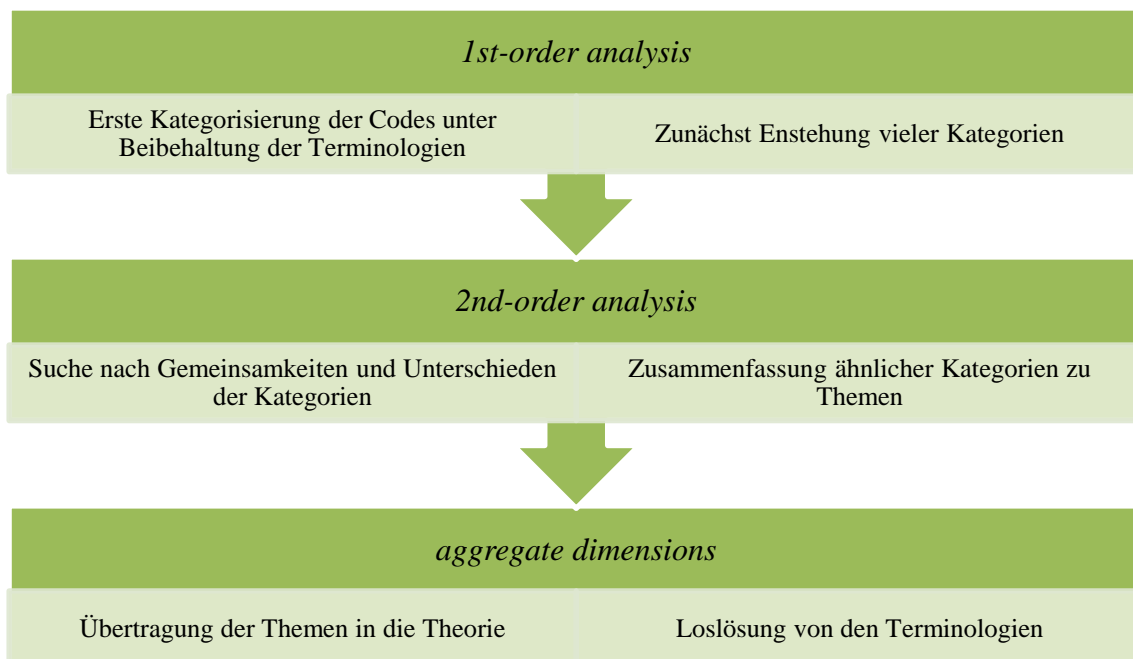


Abbildung 1: Prozesse der Datenanalyse
(Eigene Darstellung nach Gioia et al., 2013, S. 20-21)

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird die Auswertung der erhobenen Daten dargelegt und theoretische Schlüsse daraus gezogen. Diesbezüglich werden die zwölf von der Auswertung der verschriftlichten Interviews resultierenden Dimensionen vorgestellt. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der detaillierten Erläuterung der Kategorien und Themen, die zu den jeweiligen Dimensionen führen, um die Nachvollziehbarkeit der vorgenommenen Datenreduktion zu gewährleisten.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, wurden zunächst insgesamt 734 Codes in der 1st-order-analysis auf 237 Kategorien reduziert. Diese wurden anschließend mithilfe der 2nd-order-analysis in 54 Themen zusammengefasst, welche nun die genannten zwölf Dimensionen bilden. Eine digitale Übersicht aller Codes, Kategorien, Themen und Dimensionen ist der beigefügten CD zu entnehmen.

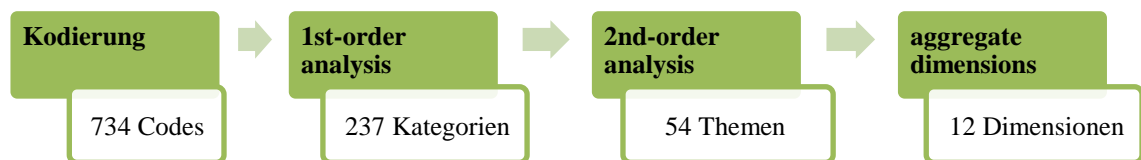


Abbildung 2: Aggregationsprozesse der Auswertung

Für eine übersichtliche Gestaltung der Ergebnisse werden zunächst zehn der zwölf Dimensionen aufgrund ihrer Inhalte in Unterkapitel der Geschäftsmodellbereiche Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture geordnet. Die übrigen zwei Dimensionen *Zusätzliche Schwierigkeiten* und *Ökologisches und Soziales als Existenzberechtigung* werden in einem eigenen Unterkapitel erläutert. Darüber hinaus werden kurz die Besonderheiten des Unternehmens PREMIUM beleuchtet. Das Kapitel endet mit der Zusammenfassung der Ergebnisse.

4.1 Value Proposition

Die nachfolgend vorgestellten Dimensionen beziehen sich auf die Value Proposition der befragten Unternehmen. Dabei werden zunächst dessen Zielgruppen beleuchtet und anschließend die Märkte, in welchen sie agieren. Zuletzt wird auf den Nutzen eingegangen, der durch die vorliegenden nachhaltigen Geschäftsmodelle bereitgestellt wird.

4.1.1 Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden

Es liegen Geschäftsbeziehungen in allen Arten vor: Zwei der Unternehmen sind im reinen B2C-Geschäft tätig und drei im B2B-Geschäft. Währenddessen führen die drei weiteren Unternehmen sowohl B2C-, als auch B2B-Geschäftsbeziehungen. Im Allgemeinen sind die Kunden der Befragten sehr verschieden. Dies ist logischerweise auf die unterschiedlichen Angebote von Produkten und Dienstleistungen zurückzuführen und darüber hinaus beabsichtigt, um ein möglichst breites Feld an Geschäftsmodellen zu untersuchen.

Diesem Unterkapitel wird zwar kein besonderes Gewicht beigelegt, da es jedoch den Einstieg in die Ergebnisdarstellung bildet, wird hier eine Abbildung aufgeführt. Diese zeigt die Aggregationsprozesse, das heißt die 1st-order Kategorien und die 2nd-order Themen, die anschließend zu der beschriebenen Dimension führen:

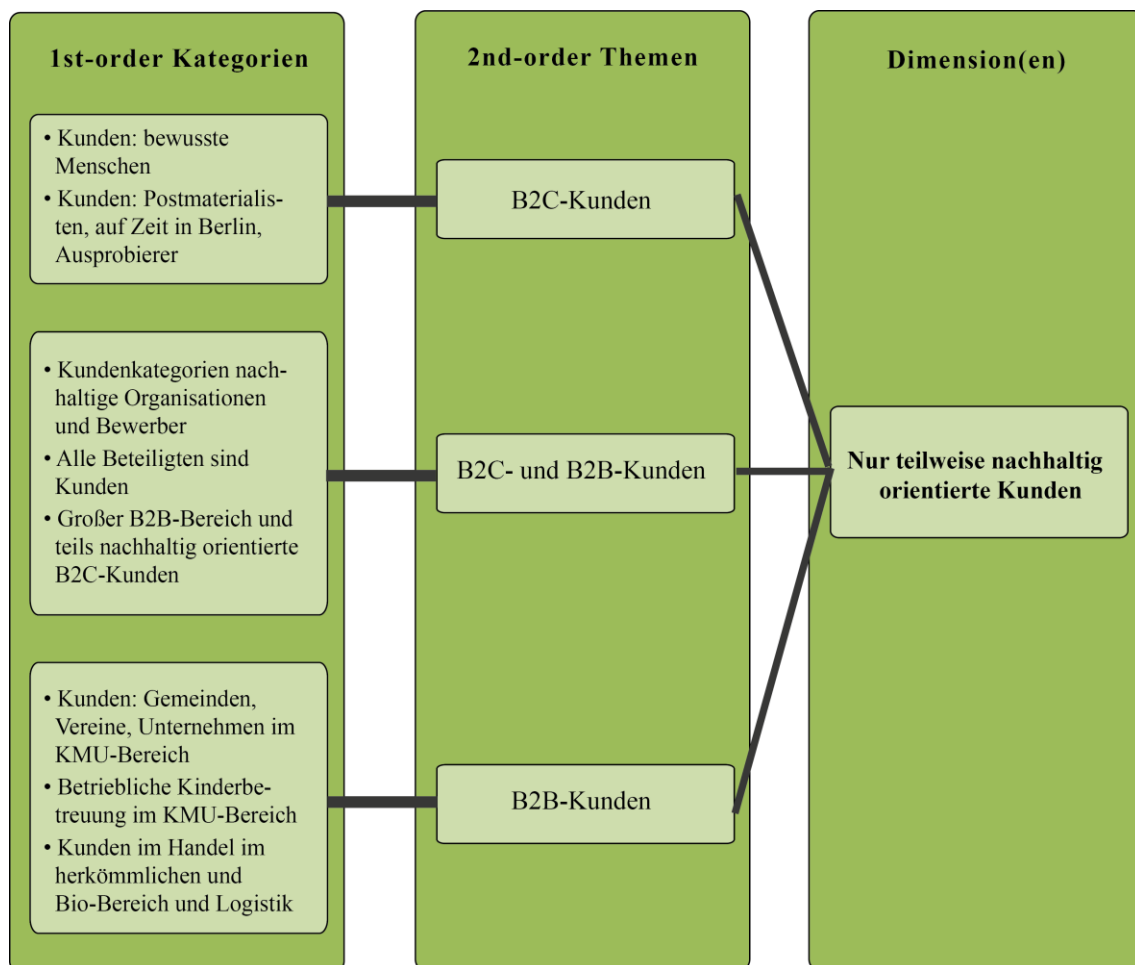


Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung der Aggregationsprozesse der 1st- und 2nd-order analysis zur Dimension: *Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden*

In den Gesprächen wurde deutlich, dass Kunden, die sich über Nachhaltigkeit definieren, klar in der Unterzahl sind. Nur zwei Befragte äußerten eine klare nachhaltige Orientierung aller ihrer Zielgruppen (Transkript Akal Food, 2017, S. 7; Transkript Talents4Good, 2017, S. 6). Die Firma SHÄRE hat Kunden im B2C-Bereich, welche entsprechende Angebote aus nachhaltiger Überzeugung nutzen (Transkript SHÄRE, 2017, S. 6). Vonseiten des Unternehmens Collective Energy wurde zwar keine nachhaltige Orientierung der Zielgruppe erwähnt, es ist jedoch davon auszugehen, dass bei dieser ein gewisses nachhaltiges Interesse vorhanden ist, da sie eine Dienstleistung zur Finanzierung von erneuerbaren Energieprojekten in Anspruch nehmen (Transkript Collective Energy, 2017, S. 2). In keinem weiteren Gespräch ist ein besonderes nachhaltiges Interesse seitens der Kunden zu vernehmen.

Die vorliegende Dimension gibt Anlass zur Vermutung, dass nachhaltige Geschäftsmodelle unter anderem dieselben Kundensegmente ansprechen, wie herkömmliche Modelle und sich nicht auf bestimmte, nachhaltig interessierte Gruppen festlegen.

4.1.2 Ähnliche Märkte

Die aufgestellte Vermutung aus Kapitel 4.1.1 (Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden) wird von der hier aufgeführten Dimension bekräftigt. In mehreren Gesprächen wurde zum Ausdruck gebracht, dass man verglichen mit herkömmlichen Anbietern mit seinem Geschäft in einem ähnlichen Markt agiere (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 21; Transkript PREMIUM, 2017, S. 12; Transkript SHÄRE, 2017, S. 12).

Nur die Befragten von Collective Energy und unverpackt einkaufen¹ führten Unterschiede an. Bei ersterem Unternehmen zielt man bei der Suche von Projektunterstützern immer auf ganz bestimmte Gruppen ab, was einen von herkömmlichen Anbietern unterscheidet (Transkript Collective Energy, 2017, S. 23). Es wird jedoch nicht deutlich, dass diese Spezialisierung aus der Nachhaltigkeit heraus entsteht. Ein Rückschluss darauf, dass dieses Unternehmen in anderen Märkten als herkömmliche Anbieter tätig ist, ist hier also nicht möglich. Eine besondere Rolle von

¹ Information: Ein Teil der Interviewfragen wurden von der Befragten schriftlich beantwortet und per E-Mail zugeschickt.

Innovation und Produkt- und Konsumverantwortung im Markt wird von unverpackt einkaufen betont (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 12). Es kann in diesem Fall davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um einen teilweise von nachhaltiger Verantwortung geprägten Markt handelt. Das einzige Unternehmen, das sich ausschließlich in einem nachhaltigen Bereich bewegt, ist Talents4Good (Transkript Talents4Good, 2017, S. 11).

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass auch in diesem Kapitel deutlich wird, dass die Nachhaltigkeit bezüglich der Märkte, in denen sich die befragten Unternehmen befinden, eine minderwertige Rolle spielt.

4.1.3 Mehrdimensionaler, überwiegend ökonomischer Nutzen

Durch die Mehrheit der betrachteten Geschäftsmodelle wird ein mehrdimensionaler Nutzen zur Verfügung gestellt. Das heißt mehrere Stakeholder profitieren von der Arbeit der Unternehmen. Dies geschieht zum einen durch die Anwendung verschiedener Modelle bei SHÄRE (Transkript SHÄRE, 2017, S. 2) und durch die zweigeteilte Struktur bei sira munich, wodurch mehrere Zielgruppen gleichzeitig erreicht werden können (Transkript sira munich, 2017, S. 4-5). Zum anderen wird der vielseitige Nutzen jedoch auch durch die Produkte und Dienstleistungen an sich bereitgestellt. LEIHBAR beispielsweise äußerte, dass langfristig eine „*Win-Win-Situation für Hersteller und für Kunden*“ entstehe (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 2). Ähnlich geschieht dies bei weiteren Unternehmen, jeweils die entsprechenden Beteiligten betreffend (Transkript Akal Food, 2017, S. 1; Transkript Talents4Good, 2017, S. 2-3).

Neben dem offensichtlichen mehrdimensionalen Nutzen wird deutlich, dass der Fokus in diesem auf der Schaffung ökonomischer Vorteile liegt. Sei es durch eine attraktive Finanzierung (Transkript Collective Energy, 2017, S. 3), schnellere und effizientere HR-Prozesse (Transkript Talents4Good, 2017, S. 6), Alleinstellungsmerkmale (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 7) oder durch finanzielle Vorteile und Arbeitgeberattraktivität (Transkript sira munich, 2017, S. 4, 8).

An dieser Stelle existiert erneut ein Zusammenhang zu den Feststellungen, die bezüglich der Kunden und Märkte nachhaltiger Geschäftsmodelle gemacht wurden. Der überwiegend ökonomische Nutzen erklärt, warum es vermehrt Zielgruppen ohne

nachhaltiges Interesse gibt und die Unternehmen dementsprechend in ähnlichen, wenig nachhaltig geprägten Märkten agieren.

4.2 Value Creation and Delivery

Dieses Kapitel behandelt vier Dimensionen, welche die Wertschöpfung der befragten Unternehmen betreffen. Dabei wird auf allgemeine Auffälligkeiten eingegangen. Außerdem werden Kompetenzen dargelegt, die für derartige Geschäftsmodelle besonders wichtig erscheinen und die herausstechende Rolle der Netzwerke wird erläutert. Ein wichtiges Augenmerk liegt an dieser Stelle auf den Unterschieden in den Herangehensweisen und deren interne Wirkung, die die Befragten im Vergleich mit herkömmlichen Anbietern äußerten.

4.2.1 Individuelle und effiziente Wertschöpfung

Dass es zwischen den Prozessen der Wertschöpfung der jeweiligen Unternehmen zahlreiche Unterschiede gibt, ist aufgrund der verschiedenen Angebote unschwer nachzuvollziehen. Prinzipiell kann grob unterschieden werden zwischen Dienstleistern und produktbezogenen Geschäftsmodellen. Bei ersteren, welche vermehrt im klassischen Projektgeschäft tätig sind, gibt es meist eine Bedarfsanalyse mit anschließender Planung und Umsetzung (Transkript Collective Energy, 2017, S. 14; Transkript sira munich, 2017, S. 9). Doch auch innerhalb der Dienstleister sind die angebotenen Services sehr unterschiedlich und somit auch die Wertschöpfung. Die Wertschöpfungsprozesse jedes einzelnen vorliegenden Geschäftsmodells könnten hier zwar beschrieben werden, dies würde jedoch über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen und ist außerdem nicht Ziel des Kapitels. Denn dieses lautet, Besonderheiten in der Wertschöpfung nachhaltiger Geschäftsmodelle zu eruieren.

Die befragten Unternehmen können mit ihren Ansätzen eine effiziente Wertschöpfung erreichen. Die besagte Effizienz bezieht sich hierbei auf mehrere Aspekte: Kosten, Zeit und Ressourcen. Zum einen wurde betont, dass man auf langfristige und effiziente Partnerschaften baue (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 25; Transkript PREMIUM, 2017, S. 10; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 4). Dadurch werden die Aufwände für die Suche und Überzeugung neuer Partner gering gehalten. Zum anderen findet ein projektindividueller Aufbau von Ressourcen und Kapazitäten statt (Transkript SHÄRE,

2017, S. 11). Beispielsweise unverpackt einkaufen hat keine festen Angestellten und somit einen geringen Overhead (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 10). Auch LEIHBAR hält seinen Overhead gering, indem ungenutzte Ressourcen der Partner verwendet werden (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 23-24). Dies führt zu einem nächsten wichtigen Punkt: Die Befragten von SHÄRE und unverpackt einkaufen betonten ebenfalls die Arbeit mit bereits verfügbaren Ressourcen, in diesem Fall bestehende Infrastrukturen. Dies führt einerseits zu Ressourceneffizienz (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 6), andererseits zur Einsparung von Kosten: *„Das Geld kann man sich natürlich sparen und anderweitig investieren, dementsprechend sind wir über Multiplikatoren gegangen, über Netzwerke, wir waren auch der Meinung es gibt bestehende Infrastrukturen, die super sind.“* (Transkript SHÄRE, 2017, S. 4).

Neben der Betonung einer effizienten Wertschöpfung, sticht außerdem hervor, dass einige Unternehmen sehr individuelle Services bereitstellen. Collective Energy erwähnte, dass zwar eine interne Standardisierung erwünscht sei, das Produkt an sich jedoch kein Standardprodukt sei und individuelle Konzept Anwendung fänden (Transkript Collective Energy, 2017, S. 14-15). Ebenso haben SHÄRE und unverpackt einkaufen keine standardisierte Wertschöpfung, sondern bieten individuelle Services an (Transkript SHÄRE, 2017, S. 9; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 9).

Die erklärten Themen führten schließlich zu der vorliegenden Dimension und somit zu der Annahme, dass sich nachhaltige Geschäftsmodelle besonders durch eine effiziente, aber auch individuelle Wertschöpfung auszeichnen.

4.2.2 Kommunikation und Wissen

Wie die Wertschöpfungsprozesse, sind auch die Kernkompetenzen produkt- oder dienstleistungsspezifisch, beziehungsweise unternehmensspezifisch. Dieses Unterkapitel dient der Herausarbeitung derjenigen Kompetenzen, die unabhängig vom Inhalt der Arbeit der einzelnen Geschäftsmodelle, eine wichtige Rolle zu spielen scheinen. Hierbei stehen zwei Fähigkeiten heraus: Kommunikation und Wissen.

Drei der Befragten berichteten über Kommunikationsfähigkeiten als Kernkompetenz. Dies scheint daher zu rühren, dass hinsichtlich der Zielgruppen viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss (Transkript Collective Energy, 2017, S. 15, 29; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 16; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 9-10).

Eine noch wichtigere Kompetenz scheint jedoch das Knowhow in den jeweiligen Bereichen zu sein, in denen die befragten Unternehmen tätig sind. In sechs der acht Interviews wurde betont, dass ein großes Wissen aufgebaut wurde und dieses eine wichtige Kompetenz darstellt (Transkript Akal Food, 2017, S. 11; Transkript SHÄRE, 2017, S. 10; Transkript sira munich, 2017, S. 10; Transkript Talents4Good, 2017, S. 9, 11). Ähnlich äußerte sich die Befragte von unverpackt einkaufen: *„Ich hab mich ganz lange mit den Themen auseinandergesetzt und beschäftigt.“* (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 9). Auch seitens Collective Energy wurde ein gutes Knowhow betont, zusätzlich wurde jedoch ein ganzheitlicher Zugang zum Thema als *„größte Stärke“* hervorgehoben (Transkript Collective Energy, 2017, S. 15).

Bezüglich der Kernressourcen für die Wertschöpfung konnten bei den Gesprächen keine aussagekräftigen Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Diese scheinen sich, wie auch teilweise die Kompetenzen, individuell nach den jeweiligen Unternehmen und deren Produkte beziehungsweise Dienstleistungen zu richten. Eine Ausnahme bilden hier jedoch Netzwerke. Da dieser Ressource von den Befragten besonders viel Gewicht beigelegt wird, wird in einem nachfolgenden, separaten Unterkapitel darauf eingegangen.

Die Erkenntnisse, welche die vorliegende Dimension mit sich bringt, lassen den Schluss zu, dass das Knowhow der jeweiligen Bereiche und Kommunikationsfähigkeiten essentielle Kompetenzen für nachhaltige Geschäftsmodelle darstellen.

4.2.3 Die Rolle der Vernetzung

In sämtlichen Gesprächen klang heraus, dass die Unternehmen große Netzwerke haben und dass diese für sie eine sehr wichtige Rolle spielen (Transkript Akal Food, 2017, S. 12; Transkript Collective Energy, 2017, S. 12, 15; Transkript SHÄRE, 2017, S. 7, 10; Transkript Talents4Good, 2017, S. 5, 15; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 10).

Konkret wurde vor allem von Kanälen der Kundenerreichung, bestimmten Stakeholdern oder Partnern gesprochen. Dies könnte jedoch auch in den gestellten Fragen begründet sein und es ist unklar, ob die Befragten ähnlich ausführlich über diese Themen gesprochen hätten, wenn nicht konkret nach Partnern, Stakeholdern oder Kanälen der Kundenerreichung gefragt worden wäre. Die Wichtigkeit der Netzwerke steht jedoch außer Frage und die genannten Themen sind in jedem Fall ein Teil davon.

PREMIUM äußerte als einziges Unternehmen, dass sowohl alle Stakeholder (Transkript PREMIUM, 2017, S. 13), als auch Ressourcen gleichermaßen für das Geschäftsmodell relevant sind: „[...] *ich glaube wir brauchen sehr viele Ressourcen und wenn eine Ressource in der Kette fehlt, haben wir schon ein Problem.*“ (Transkript PREMIUM, 2017, S. 8). Da PREMIUM sich in vielerlei Hinsicht von den weiteren Unternehmen unterscheidet, werden diese Unterschiede im Unterkapitel 4.6 (Der besondere Fall PREMIUM) kurz beleuchtet. Alle weiteren Befragten nannten jeweils, auf die eigene Wertschöpfung bezogen, verschiedene Stakeholder, die eine wichtige Rolle spielen. Außerdem wurde ersichtlich, dass in jedem Unternehmen Teile der Wertschöpfung von Partnern übernommen werden.

Aufgrund dessen, dass die Themen Partner, Stakeholder und Kundenkanäle überwiegend unternehmensspezifisch sind, wird im Fließtext nicht ausführlicher darauf eingegangen.

In diesem Unterkapitel wird unterstrichen, wie wichtig die Rolle der Vernetzung für die befragten Unternehmen ist. Es ist davon auszugehen, dass auch dieser Fakt in die Theorie übertragbar ist, da er häufig von den Gesprächspartnern hervorgehoben wurde. Die Annahme lautet also, dass starke Netzwerke ein kritischer Erfolgsfaktor für nachhaltige Geschäftsmodelle sind.

4.2.4 Andere Herangehensweisen

Dieses letzte Unterkapitel bezüglich der Wertschöpfung der vorliegenden Geschäftsmodelle dient der Darstellung von Unterschieden in den Herangehensweisen der Unternehmen verglichen mit herkömmlichen Anbietern. Diesbezüglich wurden von den Befragten mehrere Aspekte aufgeführt, welche im Folgenden vorgestellt werden.

Im Allgemeinen gab es zunächst von LEIHBAR und PREMIUM mehrere Äußerungen, dass man andere Herangehensweisen verfolge, als die Wettbewerber. Der Befragte von LEIHBAR erklärte, dass diese anders seien als bei *„jemand, der rein monetär motiviert ist“* (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 3). PREMIUM betonte ebenfalls, eine bessere und konsequentere Arbeitsweise zu haben, als andere Unternehmen (Transkript PREMIUM, 2017, S. 1, 3, 6). Die vorliegenden Aussagen gaben Anlass zur Vermutung, dass es bei den befragten Unternehmen konkrete Unterschiede hinsichtlich der Herangehensweisen

gibt, welche daraufhin identifiziert wurden und in den folgenden Abschnitten erläutert werden.

Es scheint im nachhaltigen Business Bereich eine Abneigung gegen die Finanzierung mithilfe von großen Investoren zu geben. Einige Unternehmen haben sich bewusst gegen dieses Modell entschieden und einen alternativen Weg der Finanzierung gewählt, wie beispielsweise PREMIUM: *„Ich hab’s ganz extra ohne fremdes Geld aufgebaut, das heißt ganz langsam immer nur so weitergemacht wie ich es mir selber leisten konnte, damit ich nicht einen Investor drin habe, der Renditeforderungen stellt und dadurch das ganze Unternehmen auf einen Kurs zwingt den ich gar nicht haben wollte.“* (Transkript PREMIUM, 2017, S. 3). Auch Collective Energy, unverpackt einkaufen und sira munich haben auf große Investoren verzichtet. Erstere finanzieren sich durch Bootstrapping (Transkript Collective Energy, 2017, S. 19). Unverpackt einkaufen beziehungsweise sira munich erhielten Investitionen von nachhaltig orientierten Privatpersonen (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 4-5) beziehungsweise von privaten Business Angels aus dem Social Business Bereich (Transkript sira munich, 2017, S. 5). Wie bei PREMIUM wurde das Geschäft auch bei Akal Food mit dem eigenen Geld der Inhaber finanziert (Transkript Akal Food, 2017, S. 5).

Zusätzlich zu der beschriebenen alternativen Finanzierung gab es mehrere Äußerungen, welche indizieren, dass die befragten Unternehmen beabsichtigen, kleine Unternehmensstrukturen beizubehalten. Ein Beispiel hierfür ist Akal Food, wo viel Wert auf eine lokale und kontrollierte Wertschöpfungskette gelegt wird (Transkript Akal Food, 2017, S. 1, 11) und die kleinbäuerlichen Strukturen keinesfalls aufgegeben werden: *„[...] Handelsketten und so Sachen so, die halt Interesse an unserem Produkt angekündigt haben. Aber wo wir halt ganz einfach so die Menge nicht liefern können, um einen kleinbäuerlichen Ansatz [...] zu behalten.“* (Transkript Akal Food, 2017, S. 5). Ähnlich lehnt PREMIUM eine Ausweitung seines Liefergebiets, trotz reichlicher Angebote, aus ökologischen Gründen ab (Transkript PREMIUM, 2017, S. 12). Darüber hinaus wurde seitens Talents4Good des Öfteren betont, dass man sich im *„Low-Profit Bereich“* (Transkript Talents4Good, 2017, S. 5) bewege und auch weniger gewinnbringende Bereiche des Geschäftsmodells aufgrund der sozialen Wirkung beibehalte (Transkript Talents4Good, 2017, S. 16-17).

Weiterhin wurden Unterschiede festgestellt, welche sich in Besonderheiten, die intern in den befragten Unternehmen auftreten, äußern. Diese existieren vermutlich aufgrund jener alternativen Herangehensweisen, die in diesem Unterkapitel beschrieben wurden. Die internen Auffälligkeiten können grob in zwei Bereiche geordnet werden: der Umgang untereinander und die nachhaltige Ausrichtung des Arbeitslebens. Ersterer Bereich wird von mehreren ähnlichen Aussagen über eine familiäre und angenehme Arbeitsatmosphäre mit flachen Hierarchien gestützt (Transkript Akal Food, 2017, S. 18; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 29-30; Transkript sira munich, 2017, S. 16). Der Befragte von Collective Energy sprach im selben Zusammenhang von lockeren Herangehensweisen und Transparenz (Transkript Collective Energy, 2017, S. 27). Gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz spielen hier ebenfalls eine bedeutende Rolle (Transkript PREMIUM, 2017, S. 17-18; Transkript sira munich, 2017, S. 16; Transkript Talents4Good, 2017, S. 14). Der zweite Bereich äußert sich bei sira munich und Talents4Good darin, in ökologischer Hinsicht das Bestmögliche zu tun (Transkript sira munich, 2017, S. 14; Transkript Talents4Good, 2017, S. 12). In einem Beispiel der Befragten des Unternehmens Talents4Good wird deutlich, was gemeint ist: „[...] *wir fahren eben nur Zug, wir haben hier Ökostrom, wenn wir Teamtage machen gehen wir in ein Bio-Restaurant.*“ (Transkript Talents4Good, 2017, S. 10). Die Befragten von Collective Energy und LEIHBAR erklärten ebenfalls, die Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens zu leben (Transkript Collective Energy, 2017, S. 7; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 30).

Weitere Unterschiede bezüglich der Herangehensweisen wurden außerdem vor allem bei PREMIUM festgestellt. Auch auf diese wird im Unterkapitel 4.6 eingegangen.

Die vorliegende Dimension *Alternative Herangehensweisen* führt somit zu folgenden Theorien: Unternehmen, die ein nachhaltiges Geschäftsmodell umsetzen, bevorzugen Wege der alternativen Finanzierung, auch wenn diese zunächst Herausforderungen mit sich bringen (siehe Kapitel 4.3.2 - Langsames Wachstum). Des Weiteren steht die Konsequenz des eigenen Modells vor dem Wachstum. Zuvor dagewesene Werte werden für ein schnelles Wachstum oder kurzfristig erzielbare Gewinne nicht aufgegeben.

4.3 Value Capture

Dieses Kapitel bildet den Abschluss der Beschreibung der Auswertungsergebnisse bezogen auf die drei Geschäftsmodellbereiche Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture. Den Bereich Value Capture betreffend sind drei Dimensionen entstanden. Im ersten Unterkapitel wird zunächst ausführlich auf die Wirkung der befragten Unternehmen eingegangen. In zwei weiteren Unterkapiteln folgt die Erläuterung der Dimensionen *Langsames Wachstum* und *Überwiegend klassische Strukturen der Kosten und Erlöse*.

4.3.1 Ökologische und/oder soziale Wirkung in mehreren Ebenen

Alle befragten Unternehmen erzielen mit ihren Geschäftsmodellen eine ökologische und/oder soziale Wirkung. Die jeweiligen Wirkungen sind zwar modellabhängig, können jedoch in verschiedene Ebenen zusammengefasst werden. Dies wird in folgender Tabelle veranschaulicht:

	Ökologisch	Sozial
Direkt	Ökologische Wirkung zugunsten der Umwelt	Wirkung auf Kunden: Zugang und Unterstützung
Indirekt		(Überwiegend soziale) Wirkung auf Beteiligte
Direkt & indirekt	Wirkung auf Kunden & Beteiligte durch die Arbeitsweise	
		Wirkung auf Kunden & Beteiligte: Chancen, Gerechtigkeit, Greifbarkeit
	Wirkung auf Kunden & Beteiligte: Sensibilisierung für die Umwelt	

Tabelle 4: Ebenen der Wirkung der betrachteten Geschäftsmodelle

Die Inhalte von Tabelle 4 stellen die Themen der 2nd-order analysis dar, welche letztlich zu der vorliegenden Dimension führten. Nachfolgend werden die einzelnen Themen anhand ihrer enthaltenen Kategorien beschrieben.

Die ökologische Wirkung zugunsten der Umwelt liegt bei mehreren Unternehmen in unterschiedlichen Ausprägungen vor: Sowohl Akal Food, als auch LEIHBAR tragen zu

einer Kreislaufwirtschaft und Einsparung von Energie und Ressourcen bei (Transkript Akal Food, 2017, S. 2, 17; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 2, 26-27). Währenddessen erzielt unverpackt einkaufen eine Reduktion von Verpackungsmaterialien, des Erdölverbrauchs und Müll (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 13). Bei dem in der Mobilitätsbranche tätigen Unternehmen SHÄRE werden vor allem CO₂-Emissionen eingespart (Transkript SHÄRE, 2017, S. 13). Trotz der überwiegend sozialen Orientierung bei sira munich, kann auch hier eine ökologische Wirkung erzielt werden: *„Ich reduziere ein bisschen den Pendelverkehr, [...] das wäre allerdings so der einzige ökologische Faktor, den wir jetzt kennen bei unserem Geschäftsmodell.“* (Transkript sira munich, 2017, S. 3).

Eine weitere wichtige Ebene ist die direkte Wirkung, die durch die Unternehmen hinsichtlich sozialer Faktoren erzielt wird. Bei den diesbezüglich vorliegenden Aussagen geht es größtenteils darum, den Menschen, also den Kunden, einen Zugang zu geben (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 27) und diese zu unterstützen (Transkript Akal Food, 2017, S. 8; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 28). SHÄRE erreicht mit einem speziellen Produkt für Geflüchtete eine ähnliche Wirkung (Transkript SHÄRE, 2017, S. 2).

Mit der indirekten Wirkung ist gemeint, dass Beteiligte des Geschäftsmodells, das heißt keine direkten Kunden der Unternehmen, von dessen positiver Wirkung betroffen sind. Dies geschieht je nach Modell auf unterschiedliche Weisen: Akal Food unterstützt beispielsweise soziale Projekte und spendet ein Prozent seines Umsatzes an eine NGO (Non-Governmental Organization) (Transkript Akal Food, 2017, S. 9). Der Befragte von LEIHBAR argumentierte, dass das Recycling von Elektroschrott auch eine soziale Frage darstelle und somit eine positive Wirkung durch die Vermeidung von Elektroschrott entstehe (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 28). Auch sira munich und Talents4Good können eine indirekte Wirkung erzielen (Transkript sira munich, 2017, S. 4; Transkript Talents4Good, 2017, S. 6-7, 13). Genauere Details zu diesem Thema können der digitalen Codeübersicht entnommen werden.

Eine weitere Wirkungsebene entsteht aufgrund der Arbeitsweise der befragten Unternehmen und betrifft sowohl Kunden, als auch Beteiligte. Transparenz gegenüber diesen beiden Gruppen spielt dabei eine wichtige Rolle (Transkript Akal Food, 2017, S. 15-16; Transkript PREMIUM, 2017, S. 17). PREMIUM betonte außerdem, dass Kunden und Partnern mit einer großen Zuverlässigkeit begegnet werde (Transkript

PREMIUM, 2017, S. 6). Darüber hinaus hat PREMIUM durch die Kommunikation und Verbreitung des Geschäftsmodells einen direkten Einfluss auf Partner und einen indirekten Einfluss auf weitere Beteiligte durch die Präsenz auf Veranstaltungen und in den Medien (Transkript PREMIUM, 2017, S. 14, 18). Einen ähnlichen Einfluss erzielt Akal Food durch die Mission, das Produkt Spirulina als nährstoffreiches Nahrungsmittel in der Bevölkerung zu verbreiten (Transkript Akal Food, 2017, S. 8). Das Unternehmen Talents4Good stellt mit seiner Dienstleistung einen direkten Nutzen für nachhaltige Organisationen bereit, welche folglich besser aufgestellt sind und somit auch andere Beteiligte davon profitieren. Des Weiteren hob die Befragte von Talents4Good hervor, dass die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten kooperativer sei, als im herkömmlichen Bereich (Transkript Talents4Good, 2017, S. 13-14). Transparenz, Zuverlässigkeit, Inspiration und Kooperation gehören zwar nicht zwangsläufig in die beschriebene Ebene, in jedem Fall sind diese jedoch Ansätze einer Arbeitsweise, welche durchaus positiv für Kunden und Beteiligte zu sehen sind.

Eine sowohl direkte, als auch indirekte soziale Wirkung können die Unternehmen SHÄRE und sira munich erzielen. Bei sira munich geht es überwiegend um Chancengleichheit und Gerechtigkeit (Transkript sira munich, 2017, S. 2, 18), während bei SHÄRE für die Kunden eine Greifbarkeit geschaffen wird und „*social interactions*“² gefördert werden (Transkript SHÄRE, 2017, S. 13-14). Auch von dieser Wirkung sind Kunden und Beteiligte gleichermaßen betroffen.

Die letzte Wirkungsebene ist ebenfalls sowohl direkt als auch indirekt und betrifft ökologische Faktoren. Bei Collective Energy wird durch die Einbeziehung der Bürger an der Energiewende (Transkript Collective Energy, 2017, S. 3-4) eine Sensibilisierung für das Thema Energie erreicht: „*Menschen, die bei solchen Projekten mitmachen, lernen natürlich einiges dabei und werden ja auch [...] regelmäßig informiert über diese Projekte. Das bedeutet, sie bekommen einen Zugang zu dieser Thematik, sie können etwas tun in dieser Richtung, sie bekommen eine Möglichkeit was zu tun.*“ (Transkript Collective Energy, 2017, S. 4). Auch durch das Geschäftsmodell des Unternehmens unverpackt einkaufen geschieht eine Sensibilisierung der Kunden und

² Der Befragte von SHÄRE unterscheidet zwischen den Begriffen „*sozial*“ (Hilfe und Unterstützung) und „*social*“ (Leute zusammenbringen) (Transkript SHÄRE, 2017, S. 2)

Beteiligten für Ressourcenschonung und Abfallvermeidung (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 12-13).

Zuletzt ist zu erwähnen, dass die beschriebenen Wirkungen teilweise von den befragten Unternehmen in Bilanzen erfasst werden. Dies geschieht in Form von CO₂-Kompensationsrechnungen (Transkript Collective Energy, 2017, S. 25), Ökobilanzen (Transkript PREMIUM, 2017, S. 12) und einer GWÖ-Bilanz (Gemeinwohlökonomie) bei Talents4Good (Transkript Talents4Good, 2017, S. 1).

Zum Abschluss dieses Unterkapitels werden die wesentlichen Ergebnisse noch einmal zusammengefasst und eine Kernaussage formuliert. Zunächst ist zu erwähnen, dass die Wirkungen der befragten Unternehmen komplex und sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Dies ist auf die verschiedenen angebotenen Produkte und Dienstleistungen zurückzuführen. Um die einzelnen Einflüsse der vorliegenden Geschäftsmodelle genau nachvollziehen zu können, bietet es sich an, deren jeweiligen Tätigkeitsbereiche der Tabelle A-1 im Anhang zu entnehmen. Außerdem ist kritischer Weise zu beachten, dass die Zuordnung der Kategorien aus der 1st-order analysis in die Themen der 2nd-order analysis (hier auch Ebenen genannt), in einigen Fällen auch anders möglich gewesen wäre. Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Wirkungen der befragten Unternehmen in mehreren Bereichen verschmelzen. Somit wird in diesem Unterkapitel eine von mehreren Möglichkeiten dargestellt, diesen Teil der Auswertung anschaulich zu strukturieren.

Die vorliegende Dimension verdeutlicht also, dass durch nachhaltige Geschäftsmodelle positive, teilweise zusammenhängende ökologische und/oder soziale Wirkungen entstehen. Diese betreffen nicht nur die Kunden der jeweiligen Unternehmen selbst, sondern auch andere Beteiligte, die nicht zwangsläufig in direkter Verbindung zu diesen stehen. Das heißt auch die Gesellschaft und/oder die Umwelt profitieren durch die Leistungen von SBMs. Diese beschriebene indirekte Wirkung wird auf unterschiedlichen Wegen von allen befragten Unternehmen erreicht. Hiermit wird außerdem die Erkenntnis bekräftigt, dass nachhaltige Geschäftsmodelle einen mehrdimensionalen Nutzen bereitstellen (siehe Kapitel 4.1.3 - Mehrdimensionaler, überwiegend ökonomischer Nutzen).

4.3.2 Langsames Wachstum und langfristige Vorteile

Den Weg zur finanziellen Tragfähigkeit der vorliegenden Geschäftsmodelle bestritt und bestreitet noch heute jedes der befragten Unternehmen auf seine eigene Art und Weise. Eine auffällige Gemeinsamkeit der diesbezüglichen Aussagen gibt es dennoch: Ein Teil der Befragten baut auf ein langsames Wachstum. So zum Beispiel PREMIUM: *„Und der Schlüssel ist dann eben, dass man das langsam aufbaut, bzw. dass man da hinreichend lange dran bleibt und stur bleibt und nicht von seinem Ziel abweicht, sondern einfach nur den Weg weitergeht.“* (Transkript PREMIUM, 2017, S. 4). Vonseiten Akal Food wurde ebenfalls ein langsames Wachstum zur Erreichung der finanziellen Tragfähigkeit betont. (Transkript Akal Food, 2017, S. 7). Auch das Unternehmen Collective Energy setzt auf langsames Wachstum, führt jedoch an, dass dieses ein Risiko mit sich bringt, von einem herkömmlichen, schnellwachsenden Unternehmen überholt zu werden (Transkript Collective Energy, 2017, S. 7).

Langsam zu wachsen bedeutet auch, seine Geschäfte langfristig auszurichten. An dieser Stelle ist eine weitere wichtige Auffälligkeit zu nennen: Seitens mehrerer Interviewteilnehmer wurde geäußert, dass eine nachhaltige Orientierung Nachteile und Herausforderungen mit sich bringt, welche jedoch auch gleichzeitig Vorteile darstellen, insbesondere in langfristiger Sicht (Transkript PREMIUM, 2017, S. 20-21; Transkript SHÄRE, 2017, S. 3). Auch bei sira munich ist dieses Phänomen am Beispiel von Finanzierungsnetzwerken aufgetaucht: *„[...] die Finanzierungslandschaft für die nicht-sozial oder nicht-nachhaltig orientierten Unternehmen ist natürlich deutlich größer [...]. Dafür glaube ich, hat man noch ein etwas dichteres Netzwerk, also stärkeres Netzwerk [...]. Also das glaube ich ist zum einen natürlich ein Nachteil, dass ich nicht so viel hab. Zum anderen der Vorteil, es ist kleiner und deswegen überschaubarer und man findet schneller zueinander, vielleicht.“* (Transkript sira munich, 2017, S. 5). Dieses konkrete Beispiel zeigt, dass die Wege der alternativen Finanzierung, welche in Kapitel 4.2.4 (Andere Herangehensweisen) beschrieben wurden, sowohl Nachteile, als auch Vorteile gegenüber herkömmlichen Finanzierungsalternativen mit sich bringen.

Die hier beschriebene Dimension weist darauf hin, dass ein langsames Wachstum ein kritischer Erfolgsfaktor für nachhaltige Geschäftsmodelle ist. Darüber hinaus enthält sie die Implikation, dass eine nachhaltige Orientierung zwar kurzfristig gesehen Herausforderungen mit sich bringt, diese jedoch langfristig zu erheblichen Vorteilen führen.

4.3.3 Überwiegend klassische Strukturen der Kosten und Erlöse

Wie bereits in vorangegangenen Bereichen festgestellt, sind auch die Kosten und Erlöse der befragten Unternehmen produkt- beziehungsweise dienstleistungsindividuell. Dennoch kann grob unterschieden werden zwischen der Kosten- und Erlösstruktur der Dienstleister und der sonstigen Unternehmen. Die Struktur der Dienstleistungsunternehmen ähnelt sich in weiten Teilen. Details können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden:

	Unternehmen	Kosten	Erlöse
DIENSTLEISTER	Collective Energy (S. 18, 20-21)	Personal, Reisen	Projektgeschäft, Provision
	SHÄRE (S. 11)	Personal, Administration	Projektgeschäft, Schnittstellegebühr, App
	sira munich (S. 12)	<i>Headoffice:</i> Vertrieb, Marketing, Büro <i>Mini-Kitas:</i> Personal, Sachkosten	Projektgeschäft, Unternehmensbeiträge, Elternbeiträge, Fördermittel
	Talents4Good (S. 10)	Büros, Personal, Kommunikation, Reisen, Anzeigen	Projektgeschäft, Anzeigenschaltung, Workshops
	unverpackt einkaufen (S. 6-7, 10)	Reisen, Kommunikation, Marketing (gering)	Projektgeschäft, Provision
SONSTIGE	Akal Food (S. 13)	Marketing, Einkauf, Verpackung, Personal (gering)	Direktverkauf, Online-Verkauf
	PREMIUM (S. 11)	Zutaten, Personal, Sicherheitsrücklagen	Verkauf, Kosten = Erlöse
	LEIHBAR (S. 17)	Marketing, Personal, IT, Logistik, Anschaffung	Vermietung, Produktsponsoring

Tabelle 5: Übersicht der Kosten und Erlöse der befragten Unternehmen

Mehrfach wurde bei den Befragungen erwähnt, dass man die Kosten möglichst gering halte (Transkript Collective Energy, 2017, S. 18; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 23; Transkript Talents4Good, 2017, S. 6). Das Unternehmen Akal Food scheint ebenfalls besonders auf seine Kosten zu achten, denn die Inhaber zahlen sich selbst „*ein sehr kleinen Gehalt, wenn überhaupt*“ (Transkript Akal Food, 2017, S. 13). An diesem Punkt stellt sich jedoch die Frage, ob das Ziel der Kostenminimierung ausschließlich

charakteristisch für die vorliegenden nachhaltigen Geschäftsmodelle ist. Denn diese Zielsetzung ist auch in herkömmlichen Strukturen vorzufinden.

Folglich lautet die einzige These, die sich aufgrund der beschriebenen Dimension formulieren lässt, dass sich die Kosten- und Erlösstruktur bei SBMs nicht von den Strukturen herkömmlicher Geschäftsmodelle unterscheidet.

4.4 Zusätzliche Schwierigkeiten

In den vorliegenden Interviews wurden die Befragten gebeten, über aufgetretene Schwierigkeiten zu berichten. Dieses Kapitel fasst die diesbezüglichen Aussagen zusammen und zieht ein Fazit für das Auftreten von Schwierigkeiten bei nachhaltigen Geschäftsmodellen.

Zu Beginn ist eine wichtige Unterscheidung zu treffen: Die durch die Teilnehmer beschriebenen Schwierigkeiten sind teilweise allgemeingültig, das heißt auch Unternehmen aus dem herkömmlichen Bereich sind davon betroffen. Ein weiterer Teil der Schwierigkeiten sind direkt auf die nachhaltige Orientierung der befragten Unternehmen zurückzuführen.

Seitens Collective Energy und unverpackt einkaufen wurde geäußert, dass man glaube, die aufgetretenen Herausforderungen habe jedes Unternehmen, beziehungsweise seien allgemeingültig (Transkript Collective Energy, 2017, S. 9; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 5). Manche Befragten sprachen beispielsweise über Probleme im Bereich des Verkaufs und der Kundenakquise (Transkript Collective Energy, 2017, S. 21; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 9) oder über mangelnde Kapazitäten für Vertrieb und Kundendienst (Transkript Collective Energy, 2017, S. 11; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 8). Weitere Unternehmen sind von Schwierigkeiten betroffen, welche aufgrund des Projektgeschäfts auftreten, zum Beispiel Zyklen mit mehr und weniger Aufträgen (Transkript SHÄRE, 2017, S. 11; Transkript Talents4Good, 2017, S. 4). Darüber hinaus brachten mehrere Interviewteilnehmer Herausforderungen hervor, welche branchen- beziehungsweise unternehmensindividuell sind. Da diese ebenfalls nicht auf die nachhaltigen Strukturen der vorliegenden Geschäftsmodelle zurückzuführen sind, sind sie für den Zweck der vorliegenden Arbeit wenig relevant und werden im Folgenden nicht weiter ausgeführt.

Hinsichtlich der Schwierigkeiten, die die nachhaltige Orientierung der befragten Unternehmen betreffen, ergaben sich während der 2nd-order analysis diverse Themen, welche im Anschluss vorgestellt werden:

Laut der geführten Gespräche scheint es sich für einige Unternehmen schwierig zu gestalten, ihre nachhaltige Ausrichtung von den jeweiligen Kunden und Beteiligten anerkannt zu bekommen. Unter anderem tritt diese Problematik bei Akal Food, aufgrund eines fehlenden Biolabels auf (Transkript Akal Food, 2017, S. 3). Eine ähnliche Situation liegt bei Talents4Good vor, da das Unternehmen die Gemeinnützigkeit nicht anerkannt bekam (Transkript Talents4Good, 2017, S. 5). LEIHBAR wird von Impact-Investoren nicht als Sozialunternehmen angesehen (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 7) und sira munich musste sich der Unterstellung seiner Gewinnorientierung entgegensetzen (Transkript sira munich, 2017, S. 5-6).

Ein weiteres Thema stellt das begrenzte Interesse an der Nachhaltigkeit seitens Kunden, Investoren und weiteren Beteiligten, dar. Dies erklärten die Befragten von LEIHBAR (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 5) und SHÄRE, wobei letzterer hinzufügte, dass *„manche Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit erst in den letzten Jahren so richtig konfrontiert wurden“* und *„dass die Verfügbarkeit von irgendwelchen Ressourcen im Bereich der Nachhaltigkeit [...] eingeschränkt“* sei (Transkript SHÄRE, 2017, S. 3).

Darüber hinaus ist die rein wirtschaftliche Orientierung von Investoren und Partnern eine Herausforderung, der sich die befragten Unternehmen stellen müssen. Dies kann zum Teil durch das oben beschriebene mangelnde Interesse am Thema der Nachhaltigkeit erklärt werden. Für Akal Food beispielsweise haben sich *„um nachhaltig zu bleiben, [...] die schlechten und falschen Partner“* angeboten (Transkript Akal Food, 2017, S. 5). Auch die Interviewteilnehmer von LEIHBAR und SHÄRE sprachen davon, dass Investoren ausschließlich an der Wirtschaftlichkeit des Modells interessiert seien (Transkript LEIHBAR, 2017, S. 7; Transkript SHÄRE, 2017, S. 3). Ähnlich erging es dem Unternehmen sira munich, da für die *„klassischen“* Investoren die Skalierbarkeit der Geschäftsmodelle im Vordergrund stehe und besonders viel Wert auf digitale Modelle gelegt werde (Transkript sira munich, 2017, S. 6).

Bezüglich weiterer Herausforderungen gab es Äußerungen seitens Collective Energy und unverpackt einkaufen, dass das ausgeübte Geschäft mit sehr langen Prozessen verbunden sei (Transkript Collective Energy, 2017, S. 8) und *„bis etwas wirklich*

marktreif ist, ist es ein langer Weg“, da „die herkömmliche Option [...] einfach viel länger auf dem Markt“ sei (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 4). In einem ähnlichen Zusammenhang äußerte der Befragte von PREMIUM ebenfalls, dass die nachhaltige Orientierung einen zeitlichen Mehraufwand mit sich bringe, dass dieser jedoch langfristig Verbesserungen herbeiführe (Transkript PREMIUM, 2017, S. 2, 13). Diese Erkenntnis geht einher mit dem Fazit aus Kapitel 4.3.2 (Langsames Wachstum und langfristige Vorteile), dass sich kurzfristige Nachteile aufgrund nachhaltiger Strukturen langfristig in Vorteile drehen.

Das letzte Thema, welches Teil der vorliegenden Dimension ist, ist der Erklärungsbedarf, der aufgrund der nachhaltigen Strukturen der befragten Unternehmen, entsteht. Die Auslöser, die diesen hervorrufen, werden in Abbildung 3 dargestellt:



Abbildung 4: Einflussfaktoren des besonderen Erklärungsbedarfs von SBMs

Zum einen wird in den vorliegenden Gesprächen deutlich, dass eine erhöhte Komplexität der angebotenen Produkte beziehungsweise Dienstleistungen vorliegt und seitens mancher Interviewteilnehmer wurde zusätzlich betont, dass hierdurch eine Notwendigkeit entstehe, diese den Beteiligten genauer zu erklären (Transkript Akal Food, 2017, S. 15; Transkript Collective Energy, 2017, S. 8; Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 4). Der Befragte von SHÄRE berichtete außerdem, dass „der Nachhaltigkeitsaspekt [...] eher zu Komplexität geführt“ habe und „für manche Leute [...] einfach too much“ gewesen sei (Transkript SHÄRE, 2017, S. 3-4). Zum anderen

fiel auf, dass Kunden teilweise eine relativ geringe Zahlungsbereitschaft zu haben scheinen, in Bezug auf den Nutzen, den sie durch die Inanspruchnahme der zur Verfügung gestellten Angebote erhalten (Transkript Collective Energy, 2017, S. 21; Transkript Talents4Good, 2017, S. 3). Ein letzter Auslöser für den beschriebenen Erklärungsbedarf wurde seitens des Unternehmens PREMIUM geäußert. Man habe anfangs Schwierigkeiten gehabt, von Beteiligten ernst genommen zu werden und zuerst einmal die besonderen Herangehensweisen erklären müssen (Transkript PREMIUM, 2017, S. 3).

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Dimension auf, dass nachhaltige Geschäftsmodelle einerseits mit ähnlichen Schwierigkeiten konfrontiert sind, wie herkömmliche Modelle. Andererseits treffen sie auf zusätzliche Schwierigkeiten: Die Anerkennung als nachhaltiges Unternehmen, begrenztes Interesse und die rein wirtschaftliche Orientierung vieler Beteiligte, den Mehraufwand und den zusätzlichen Erklärungsbedarf. Auffällig ist, dass auch in diesem Kapitel deutlich wird, dass die Nachhaltigkeit für Beteiligte in vielen Hinsichten eine minderwertige Rolle spielt (siehe Kapitel 4.1.1 - Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden und 4.1.2 - Ähnliche Märkte).

4.5 Ökologisches und Soziales als Existenzberechtigung

Diese letzte Dimension beschäftigt sich mit den Prioritäten nachhaltiger Geschäftsmodelle hinsichtlich ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte. Diesbezüglich gibt es mehrere wichtige Erkenntnisse, die im Folgenden dargelegt werden.

Erstens scheinen sich die Befragten einig³ zu sein, dass die ökonomische Nachhaltigkeit für die vorliegenden Geschäftsmodelle unabdingbar ist. Diese zentrale Erkenntnis wird von diversen Aussagen gestützt (Transkript Akal Food, 2017, S. 20; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 32; Transkript SHÄRE, 2017, S. 16; Transkript sira munich, 2017, S. 19). Zwei Aussagen, die dieses Konzept ebenfalls bekräftigen werden nachfolgend exemplarisch aufgeführt:

³ Ausgenommen PREMIUM (wird in Kapitel 4.6 beleuchtet) und unverpackt einkaufen (unter anderem wurden die diesbezüglichen Fragen und weitere (insgesamt fünf) mit „nicht zutreffend“ beantwortet (Transkript unverpackt einkaufen, 2017, S. 13))

- *„Die richtigen Argumente müssen meiner Meinung nach noch immer über die Ökonomie laufen. [...], das ist die Grundbedingung sozusagen, wenn diese nicht passt, dann ist der Rest egal.“* (Transkript Collective Energy, 2017, S. 24)
- *„[...] wir müssen erst mal die ökonomische Nachhaltigkeit schaffen, sonst gibt's uns nicht mehr so lange.“* (Transkript Talents4Good, 2017, S. 16)

Zweitens wird anhand mehrerer Gespräche deutlich, dass ökologische und soziale Faktoren intrinsisch in den betrachteten Geschäftsmodellen enthalten sind. Sowohl seitens Collective Energy, als auch LEIHBAR wurde erklärt, dass diese Faktoren in der „DNA“ der Unternehmen verankert seien (Transkript Collective Energy, 2017, S. 30; Transkript LEIHBAR, 2017, S. 33). Ähnlicher Meinung waren auch die Befragten von SHÄRE und Talents4Good. Bei SHÄRE beschrieb man die Nachhaltigkeit als „Treiber“ für die Ökonomie (Transkript SHÄRE, 2017, S. 16) und bei Talents4Good wurde verdeutlicht, dass ökologische und soziale Aspekte *„einfach auch [...] Ziele“* seien (Transkript Talents4Good, 2017, S. 16). Die Ökologie und das Soziale können somit als Existenzberechtigung für die vorliegenden Geschäftsmodelle angesehen werden.

Eine dritte wichtige Feststellung ist, dass, abgesehen von der überwiegenden Einigkeit bezüglich ökonomischer Faktoren, jedes Unternehmen individuelle Schwerpunkte für sich setzt. Während beispielsweise für sira munich ökologische Aspekte eher im Hintergrund stehen (Transkript sira munich, 2017, S. 19), gilt Ähnliches für soziale Faktoren bei dem Unternehmen SHÄRE (Transkript SHÄRE, 2017, S. 16) und gleichzeitig strebt man bei Akal Food ein Gleichgewicht der drei Bereiche der Nachhaltigkeit an (Transkript Akal Food, 2017, S. 20). Fernab von jeglichen genannten Gewichtungen könne man bei PREMIUM die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte gar nicht getrennt voneinander betrachten (Transkript PREMIUM, 2017, S. 19).

Zwar ohne direkte Relevanz für die in dieser Arbeit resultierenden Ergebnisse, jedoch auch nicht außer Acht zu lassen, ist die Kritik mancher Befragten am Begriff der Nachhaltigkeit. Laut Collective Energy sei der Begriff zu einer *„Worthülse“* geworden (Transkript Collective Energy, 2017, S. 17) und der Befragte von sira munich bezeichnete ihn als *„abgedroschen“* (Transkript sira munich, 2017, S. 13). Seitens PREMIUM wurde das Wort zwar nicht direkt kritisiert, man glaube jedoch, dass der

„Dreiklang der Nachhaltigkeit eigentlich nicht mehr ausreichend“ (Transkript PREMIUM, 2017, S. 1).

Abschließend werden noch einmal die Implikationen der vorliegenden Dimension zusammengefasst: Für SBMs stellt die ökonomische Nachhaltigkeit ein Existenzkriterium dar, während die ökologische und soziale Nachhaltigkeit zu dieser Existenz berechtigen. Es scheint jedoch keine allgemeingültige Regel zu geben, wie die Prioritäten vor allem bezüglich der ökologischen und sozialen Faktoren zu setzen sind.

4.6 Der besondere Fall PREMIUM

Wie bereits in der vorangegangenen Erörterung der Ergebnisse deutlich wurde, treten bei dem Unternehmen PREMIUM nennenswerte Unterschiede, verglichen mit allen anderen Teilnehmern, auf. Diese sind in der vorliegenden Arbeit nicht außer Acht zu lassen und werden aufgrund dessen in diesem Kapitel erläutert.

Bezüglich der Value Proposition fällt auf, dass PREMIUM alle Beteiligten als Kunden ansieht (Transkript PREMIUM, 2017, S. 4-5). Darüber hinaus wird auf Werbung komplett verzichtet, denn sie *„ist ohnehin sehr heikel bei dem was sie gesellschaftlich anrichten“* (Transkript PREMIUM, 2017, S. 11).

Ebenfalls hinsichtlich der Wertschöpfung des betrachteten Unternehmens gab es Auffälligkeiten, die ausschließlich aus diesem Interview resultieren: Alle Beteiligten sind gleichermaßen berechtigt, im Unternehmensgeschehen mitzubestimmen (Transkript PREMIUM, 2017, S. 18). Darüber hinaus bestehen Partnerschaften nicht nur für Teile der Wertschöpfung, sondern *„alles wird im Prinzip von Partnern übernommen.“* Bezüglich der Zusammenarbeit mit diesen wurde außerdem betont, dass man *„ganz bewusst nicht dieses Intern-Extern-Denken“* wolle und Partner somit als intern angesehen werden (Transkript PREMIUM, 2017, S. 8). Während ein erheblicher Teil der Befragten für die jeweiligen Modelle benötigte Kernressourcen und besonders wichtige Stakeholder nannte, erklärte man bei PREMIUM, dass sowohl alle Stakeholder, als auch Ressourcen gleichermaßen eine Rolle spielen, denn *„wenn eine Ressource fehlt, haben wir schon ein Problem.“* (Transkript PREMIUM, 2017, S. 8). Des Weiteren versuche man *„auszuloten, wie weit [...] man eigentlich das Soziale treiben“* könne (Transkript PREMIUM, 2017, S. 15). Beispielsweise gibt es bei

PREMIUM einen Einheitslohn und man zahle nicht nur wie üblich bei Krankheit weiter, sondern auch bei „*jeder Art von Krise*“ (Transkript PREMIUM, 2017, S. 4, 16).

Den Bereich Value Capture betreffend zeigt sich bei dem betrachteten Unternehmen als besonders, dass das Geschäftsmodell nicht gewinnorientiert betrieben wird, sondern das Ziel eine „*schwarze Null am Jahresende*“ sei (Transkript PREMIUM, 2017, S. 12).

An dieser Stelle kann gefragt werden, ob sich PREMIUM mit seinem Geschäftsmodell als Interviewteilnehmer für die vorliegende Arbeit überhaupt eignet. Es ist offensichtlich, dass dieses sich in einigen Hinsichten von den weiteren betrachteten Geschäftsmodellen unterscheidet. Das Unternehmen unterscheidet sich mit dem Ziel, keine Gewinne zu erwirtschaften von allen anderen Befragten. Jedoch konnten auch zahlreiche Gemeinsamkeiten festgestellt werden, wodurch die Inhalte des entsprechenden Interviews durchaus in die schriftliche Auswertung einfließen konnten. Somit wurde die Befragung von PREMIUM als relevant angesehen und bestehende Differenzen wurden hiermit erklärt.

4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufgrund der Vielfalt an Erkenntnissen, welche in den vorangegangenen Unterkapiteln vorgestellt wurden, werden in diesem Kapitel noch einmal alle zentralen Punkte übersichtlich dargestellt. Tabelle 6 gliedert diese, wie in vorigen Tabellen auch, nach den drei Geschäftsmodellbereichen Value Proposition, Value Creation and Delivery und Value Capture und den drei Faktoren der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales.

Eine äußerst wichtige Theorie, die in unten stehender Übersicht nicht aufgeführt ist, da sie sich über mehrere Dimensionen erstreckt, verdient es hier noch einmal hervorgehoben zu werden. In den Kapiteln 4.1.1 (Nur teilweise nachhaltig orientierte Kunden) und 4.1.2 (Ähnliche Märkte) wurde deutlich, dass die Kunden an sich und die Märkte, in denen die befragten Unternehmen agieren, kaum nachhaltigen Einflüssen unterliegen, sondern eher den Strukturen herkömmlicher Modelle entsprechen. Auch die Tatsache, dass der bereitgestellte Nutzen vorrangig ökonomischer Natur ist (siehe Kapitel 4.1.3 - Mehrdimensionaler, überwiegend ökonomischer Nutzen), sowie dass es grundsätzlich ein geringes Interesse an der Nachhaltigkeit beziehungsweise vielmehr ökonomische Interessen seitens der Beteiligten gibt (siehe Kapitel 4.4 - Zusätzliche

Schwierigkeiten), weist auf eine zweitrangige Rolle des Themas hin. Diese Erkenntnisse geben Anlass zur Vermutung, dass die Nachhaltigkeit weniger außerhalb, dafür jedoch umso mehr innerhalb der SBMs eine wichtige Rolle spielt. Das heißt in der Kommunikation nach außen sind ökologische oder soziale Vorteile kaum relevant, auch wenn die angebotenen Produkte und Dienstleistungen solche bereitstellen. Die Nachhaltigkeit ist somit eine Selbstverständlichkeit für SBMs, spielt sich jedoch im Hintergrund ab.

	<i>Nachhaltigkeit</i>		
	Ökonomisch	Ökologisch	Sozial
Value Proposition	SBMs sprechen dieselben Kundensegmente an		
	SBMs agieren in ähnlichen Märkten		
	SBMs stellen einen mehrdimensionalen Nutzen mit Betonung der ökonomischen Faktoren bereit		
Value Creation & Delivery	SBMs zeichnen sich durch eine effiziente und individuelle Wertschöpfung aus		
	Knowhow und Kommunikation sind Kernkompetenzen in SBMs		
	Vernetzung als kritischer Erfolgsfaktor für SBMs		
	Andere Herangehensweisen: Alternative Finanzierung, Konsequenz vor Wachstum		
Value Capture			Positive ökol. und/oder soz. Wirkung durch SBMs; Direkt: Kunden; Indirekt: Gesellschaft und Umwelt
	Langsames Wachstum als kritischer Erfolgsfaktor für SBMs		
	Klassische Strukturen der Kosten und Erlöse		
<u>Betrifft komplette Matrix:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ähnliche Schwierigkeiten wie bei herkömmlichen Modellen, jedoch auch Zusätzliche: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Anerkennung der Nachhaltigkeit</i> – <i>Begrenztes Interesse der Beteiligten an der Nachhaltigkeit</i> – <i>Wirtschaftliche Orientierung von Partnern und Investoren</i> – <i>Mehraufwand durch nachhaltige Orientierung</i> – <i>Zusätzlicher Erklärungsbedarf durch SBMs</i> • Ökonomische Nachhaltigkeit als Existenzkriterium, ökologische und soziale Nachhaltigkeit als Existenzberechtigung für Unternehmen mit SBMs 			

Tabelle 6: Übersicht der zentralen Erkenntnisse (Dimensionen)

5 Diskussion

Im vorherigen Kapitel konnten mithilfe der Auswertung der geführten Interviews zahlreiche Erkenntnisse hinsichtlich nachhaltiger Geschäftsmodelle gewonnen werden. In diesem Kapitel findet eine Einordnung dieser Erkenntnisse in die bestehende Literatur statt. Außerdem werden die Ergebnisse kritisch diskutiert und mögliche Implikationen für die zukünftige Forschung aufgezeigt.

5.1 Vergleich der Ergebnisse mit der bestehenden Literatur

Zwischen den hier gewonnen Erkenntnissen und der aktuellen Literatur konnten einige wenige Parallelen festgestellt werden, welche im Folgenden dargelegt werden:

- Die Theorie, dass SBMs einen mehrdimensionalen Nutzen bereitstellen, bestätigen auch Boons und Lüdeke-Freund: *„The value proposition provides measurable ecological and/or social value in concert with economic value.“* (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, S. 13). Dass der direkte Nutzen für die Kunden jedoch überwiegend durch ökonomische Faktoren charakterisiert ist, geht ausschließlich aus dieser Arbeit hervor.
- Stubbs und Cocklin betonten bezüglich der systembasierten nachhaltigen Geschäftsmodelle (siehe Kapitel 2.2 - Konzeptioneller Rahmen), dass ein *„stakeholder network“* hilfreich sein kann, um die Nachhaltigkeit auf Systemebene zu erreichen (Stubbs & Cocklin, 2008, S. 123). Dies geht einher mit der hier vorliegenden Erkenntnis, dass die Vernetzung ein kritischer Erfolgsfaktor für SBMs darstellt.
- Hinsichtlich der zusätzlichen Schwierigkeiten, die die nachhaltige Orientierung von Geschäftsmodellen mit sich bringt, gibt es eine Parallele bei Boons et al.: *„Both radicalness and systemness raise important barriers for firms that envision sustainable innovations. Rather than dealing with the production process or product component over which they have full control, they engage with the larger system of which they are a part.“* (Boons et al., 2013, S. 3). Herausforderungen wie die wirtschaftliche Orientierung von Partnern und Investoren, sowie das begrenzte Interesse an der Nachhaltigkeit von Beteiligten betreffen einen Teil des *größeren Systems*, von dem Boons et al. sprechen und sind somit schwerer zu beeinflussen, als Produktionsprozesse.

Der vorliegende Vergleich der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse mit dem aktuellen Forschungsstand zeigt, dass diese überwiegend neu erscheinen. An dieser Stelle ist jedoch auch eine wichtige Differenzierung vorzunehmen: Diese Arbeit untersucht junge Unternehmen, welche von Beginn an, das heißt schon ab der Gründung, die Nachhaltigkeit im Fokus hatten. Diese spiegelt sich in den jeweiligen Produkten und Dienstleistungen und insbesondere in deren Wertschöpfung wieder. In der Literaturrecherche hinsichtlich SBMs fiel jedoch auf, dass die diesbezügliche Forschung überwiegend bereits etablierte Geschäftsmodelle untersucht, welche lediglich nachhaltige Entwicklungen und Innovationen an den bestehenden Strukturen vornehmen. In der bestehenden Literatur gab es bisher keine Untersuchung nachhaltiger Geschäftsmodelle von Startups, wie zum Beispiel die größtenteils jungen Unternehmen in der vorliegenden Arbeit. Dies erklärt die wenigen gefundenen Parallelen und verdeutlicht, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt ist.

5.2 Diskussion der Methoden

Der vorliegenden Arbeit lag keine spezifische Forschungsfrage zugrunde. In der *Gioia Methodology* wird auf diese zwar Wert gelegt (Gioia et al., 2013, S. 19), die Methode diente für die vorgenommene Untersuchung jedoch nur als Orientierung. Sich nach keiner konkreten Forschungsfrage zu richten kann also einerseits kritisch gesehen werden, aber gleichzeitig entsteht dadurch ein größerer Spielraum für die Befragungen. Da hier vor allem das Ziel bestand, die betrachteten Geschäftsmodelle bis ins Detail zu verstehen, hätte eine Forschungsfrage womöglich die Sicht auf diese eingeschränkt.

Darüber hinaus waren die Prozesse der Kodierung während der Auswertung weniger ausführlich, als in der Literatur beschrieben. Objektivität, Reliabilität und Validität sind Gütekriterien qualitativer Inhaltsanalysen und werden mithilfe der Intercoderreliabilität überprüft (Mayring, 2008, S. 51). Um diese zu testen sind jedoch mehrere Personen notwendig, die die vorliegenden Dokumente kodieren, um einen anschließenden Vergleich vorzunehmen und zu überprüfen, ob die jeweiligen Personen zu ähnlichen Ergebnissen kommen (Mayring, 2008, S. 51). Die dafür benötigten zeitlichen und humanen Ressourcen gehen jedoch über den Rahmen der hier vorliegenden Bachelorarbeit hinaus.

Ob die genannten Gütekriterien erfüllt sind oder nicht, spielt außerdem eine vergleichsweise nebensächliche Rolle, denn die hier formulierten Theorien müssen für

eine Verifizierung in jedem Fall quantifiziert werden (Gioia et al., 2013, S. 16). Es handelt sich bei den hier vorliegenden Ergebnissen somit um Annahmen, welche aus einem qualitativen Ansatz heraus entstanden sind. Der nächste Schritt wäre es, diese Annahmen mithilfe von quantitativen Methoden zu überprüfen.

5.3 Ausblick

Aufgrund der in Kapitel 5.1 (Vergleich der Ergebnisse mit der bestehenden Literatur) deutlich gewordenen Unterschiede in den Ansätzen der Erforschung nachhaltiger Geschäftsmodelle, sollte in Zukunft eine Differenzierung vorgenommen werden: Die Untersuchungen sollten sich grundlegend deutlich zwischen SBMs als Entwicklungen bereits existierender Modelle und SBMs als Grundmodelle unterscheiden. Denn wie in der vorliegenden Arbeit deutlich geworden ist, scheinen diese Modelle teilweise doch verschieden zu sein. Darüber hinaus empfiehlt es sich, vermehrt die Geschäftsmodelle von Startups zu untersuchen. Diese werden mit nachhaltigen Innovationen, neben den bestehenden, sich wandelnden Modellen für die in Kapitel 1.1 (Problemstellung) beschriebenen globalen Herausforderungen womöglich eine erhebliche Rolle spielen.

Wie bereits in Kapitel 5.2 (Diskussion der Methoden) erwähnt, bieten sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit (siehe Tabelle 6) vor allem für den Bereich der quantitativen Forschung neue Themen zur Untersuchung an.

Es steht außer Frage, dass nachhaltige Geschäftsmodelle als Forschungsthema von großem Interesse bleiben werden. Dies ist auf die Dringlichkeit für Veränderungen zurückzuführen, welche durch die weltweiten sozialen Missstände und Umweltprobleme, insbesondere den Klimawandel, hervorgerufen wird. Der Wandel in Richtung eines nachhaltigeren Wirtschaftens geschieht bereits und muss weiterhin geschehen. Jede wissenschaftliche Erkenntnis in dieser Hinsicht stellt einen kleinen Schritt dar - hin zu einem nachhaltigeren Umgang mit unserem Planeten.

Literaturverzeichnis

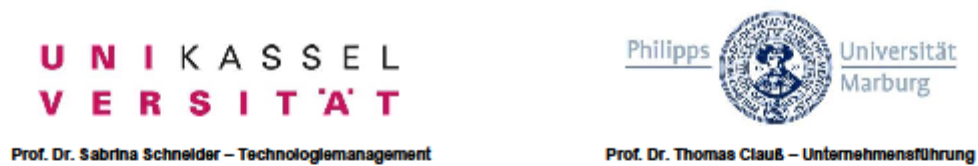
- Berkovics, D. (2010). Fiche de lecture: <<Cannibals with forks>>. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *45*, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, *45*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2012). *Nachhaltigkeit* (2. Ausgabe). Frankfurt/New York: Campus Verlag. Retrieved from <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=SL2f-VEs9E4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=+nachhaltigkeit&ots=jAoiu1mlXL&sig=eAD7rloXKGvaO8rKUJgpDr2ZoOo#v=onepage&q=nachhaltigkeit&f=true>
- Jolink, A., & Niesten, E. (2015). Sustainable Development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, *24*(6), 386–401. <https://doi.org/10.1002/bse.1826>
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse* (11th ed.). BELTZ.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. *Qualitativ-Empirische Sozialforschung*, 441–471. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97024-4_14
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, *29*(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*, *21*(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Nielsen Company. (2015). *Looking to achieve new product success? Listen to your consumers. Nielsen Global New Product Innovation Survey*. Retrieved from http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/dk/docs/Nielsen_Global_New_Product_Innovation_Report_June_2015.pdf
- Upward, A., & Jones, P. (2015). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), 1–27. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future Acronyms and Note on Terminology Chairman's Foreword. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Zott, C., & Amit, R. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/command%0A/detail?sid=6a300d28-a314-41fd-a1fd8636a2f72ef0%40sessionmgr102&vid=5%0A&hid=129%0A>
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>

Anhang**Tabelle A-1: Tätigkeitsbereiche der befragten Unternehmen**

Akal Food
Akal Food kauft das Produkt Spirulina (eine proteinreiche Alge, die in Aquakulturen als Nahrungsmittel gezüchtet wird) ein und vertreibt es auf dem Endkundenmarkt weiter. Das Produkt stammt von Farmen, welche mittels Partnerschaften Betreuung und Unterstützung von Akal Food erhalten. Das Unternehmen ist im französischen und neuerdings im deutschen Markt tätig.
Collective Energy
Collective Energy bietet in der DACH-Region eine umfassende Beratung (inklusive Umsetzung) zur Finanzierung von Energieprojekten mittels Presales-Crowdfunding an. Der Fokus liegt dabei auf Photovoltaikanlagen.
LEIHBAR
LEIHBAR ist mit der Vermietung von hochwertigen Gebrauchsgegenständen, Geräten und Hightech Teil der Sharing Economy. Die Gegenstände werden durch zahlreiche Abholstandorte in Berlin distribuiert.
PREMIUM
PREMIUM produziert Erfrischungsgetränke und Bier und versucht dabei ökologische und soziale Auswirkungen zu optimieren. Das Unternehmen wird vom PREMIUM-Kollektiv geführt, wovon jeder Beteiligte ein Teil werden kann.
SHÄRE
SHÄRE bietet Mobilitätslösungen für Unternehmen im B2B-Bereich und eine App (in München) für B2C-Kunden. Im Fokus steht dabei die geteilte Mobilität, indem die Nachfrage nach Taxifahrten gebündelt wird und Personen sich Taxen teilen. Zusätzlich bietet das Unternehmen eine Mobilitätsplattform für Geflüchtete.
sira munich
Sira munich bietet mit der Bedarfsanalyse, Planung und Umsetzung betriebliche Kinderbetreuungsstätten (<i>Mini-Kitas</i>) für kleine und mittelständische Unternehmen. Das Unternehmen hat eine zweigeteilte Struktur: Die Projekte werden in der GmbH umgesetzt, die Betreuungseinrichtungen laufen über die Trägergesellschaft, einer gemeinnützigen GmbH.
Talents4Good
Talents4Good ist eine Personalvermittlung, die ausschließlich für Organisationen im Nachhaltigkeitsbereich tätig ist. Für Bewerber bietet das Unternehmen außerdem Karriere-Workshops an.
unverpackt einkaufen
Unverpackt einkaufen ist ein Beratungsunternehmen für alternative Verpackungssysteme für den Lebensmitteleinzelhandel (unverpackter Verkauf) und die Lebensmittellogistik (Mehrwegtransportsysteme).

Abbildung A-1: Leitfaden



Leitfaden zum Telefoninterview

im Rahmen des universitätsübergreifenden Forschungsprojekts:

„Managementimplikationen für nachhaltige Geschäftsmodelle“

Vielen Dank, dass Sie zu einem zweiten Interview bereit sind. Etwas mehr als ein Jahr ist seit Ihrem ersten Interview mit unserem Masteranden Herrn Yannic Metz vergangen und bei Ihnen ist vieles passiert. Wir würden heute gerne aufbauend auf unseren bereits gewonnenen Erkenntnissen noch mehr über Ihr nachhaltiges Geschäftsmodell erfahren und möchten vor allem besser verstehen, welche Herausforderungen Sie erlebt haben.

1. Zum Einstieg, in aller Kürze, was zeichnet aus heutiger Sicht die **Nachhaltigkeit Ihres Geschäftsmodells** aus?
2. Worin sehen Sie den **primären Nutzen Ihres Geschäftsmodells** und für wen?
3. Welche **Herausforderungen** haben Sie erlebt, die Sie als nicht-nachhaltig orientiertes Unternehmen vermutlich nicht erlebt hätten?
4. Welche **Schwierigkeiten** haben Sie erlebt, um möglichen Partnern oder Investoren ihr **Geschäftsmodell und insbesondere seine nachhaltigen Komponenten** zu beschreiben?
5. Wie haben Sie die **finanzielle Tragfähigkeit Ihres Geschäftsmodells** erreicht (Finanzierung)?
6. Rein **ökonomisch** betrachtet,
 - Wer sind Ihre **Kunden**?
 - Was ist Ihre **Value Proposition** gegenüber Ihren Kunden?
 - Durch welche **Kanäle** erreichen Sie Ihre Kunden?
 - Wie halten Sie den **Kontakt zu Ihren Kunden** aufrecht?
 - Wie funktioniert Ihre **Wertschöpfung**?
 - Was sind Ihre **Kernressourcen und -kompetenzen**?
 - Welche Wertschöpfungselemente werden durch **Partner** übernommen?
 - Wie sieht Ihre **Kostenstruktur** aus?
 - Wie sieht Ihre **Erlösstruktur** aus?
7. Bezogen auf **ökologische** Aspekte,
 - Wie unterscheidet sich Ihre **Value Proposition** von herkömmlichen Angeboten?
 - Wie unterscheidet sich Ihr **Markt** (Kunden, Distribution, Produktnutzung) von herkömmlichen Angeboten?
 - Wie unterscheidet sich Ihre **Wertschöpfung** (Herstellung, Materialien, Zulieferer) von herkömmlichen Angeboten?
 - Welche **Stakeholder** sind aus **ökologischer Perspektive** für Sie besonders relevant?
 - Welchen **ökologischen Impact** können Sie durch Ihr Geschäftsmodell erzielen?
8. Bezogen auf **soziale** Aspekte,
 - Wie unterscheidet sich Ihre **Value Proposition** von herkömmlichen Angeboten?
 - Wie unterscheidet sich die **Beziehung zu Ihren Kunden** von herkömmlichen Angeboten?
 - Wie unterscheiden sich Ihre **Beziehungen zu Mitarbeitern, Partnern und Ihrer Community** von herkömmlichen Anbietern?
 - Welche **Stakeholder** sind aus **sozialer Perspektive** für Sie besonders relevant?
 - Welchen **sozialen Impact** können Sie durch Ihr Geschäftsmodell erzielen?
9. Wie sind **ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in Ihrem Geschäftsmodell gewichtet**?
10. Bei der **Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells**, wie **wägen Sie zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten ab**?

Selbständigkeitserklärung

„Ich versichere durch eigenhändige Unterschrift, dass ich diese Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.“

Marburg, 20. Juni 2017

V. Schmitt