

**Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr**

**– Entwicklung eines Tools zur systematischen Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmen**

Abstract zur Präsentation im Wissenschaftstrack

**Jantje Halberstadt**  
Leuphana Universität Lüneburg  
Centre for Sustainability Management  
JP Social Entrepreneurship  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg, Germany  
+49-4131-677-2081  
[jantje.halberstadt@leuphana.de](mailto:jantje.halberstadt@leuphana.de)

**Matthew Johnson**  
Leuphana Universität Lüneburg  
Centre for Sustainability  
Management  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg, Germany  
+49-4131-677-2182  
[johnson@leuphana.de](mailto:johnson@leuphana.de)

**Jorge Marx Gómez**  
Carl von Ossietzky  
Universität Oldenburg  
Professur für Wirtschaftsinformatik/  
Very Large Business Applications  
Ammerländer Heerstr. 114-118  
26129 Oldenburg / Germany  
[jorge.marx.gomez@uni-oldenburg.de](mailto:jorge.marx.gomez@uni-oldenburg.de)

## 1. Problemstellung und theoretische Fundierung

Für Unternehmen gewinnt Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Bereits seit einiger Zeit wird neben ökonomischen Zielen vermehrt auch die ökologische und gesellschaftliche Ausrichtung von Unternehmen diskutiert (Triple Bottom Line-Ansatz; Vgl. Vanclay, 2004). Entsprechend erhöhen sich ebenfalls die wissenschaftlichen Beiträge im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement sowie die Aktivitäten zur Entwicklung und Implementierung von in der Regel IT-gestützten Nachhaltigkeitsmanagementsystemen und Kommunikationsmaßnahmen (Marx Gómez et al., 2013; Süpke et al., 2009). Die meiste unternehmensbezogene Software für Nachhaltigkeitsmanagement fokussiert sich jedoch insbesondere auf Großunternehmen (Brands & Values, 2012). Auch gibt es bereits Ansätze für KMU (Alvarez, 2013; Johnson, 2013). In den Phasen der Unternehmensgründung und frühen Entwicklung wird Nachhaltigkeit jedoch bislang nicht, oder zumindest nicht strukturiert, „mitgedacht“. In der Regel erfolgt zum Beispiel eine Auseinandersetzung mit der nachhaltigen Ausrichtung eines Start-ups nur dann, wenn es sich um eine Gründung im Bereich Social Entrepreneurship oder Ecopreneurship handelt, weil sich Nachhaltigkeit dann als expliziter Bestandteil des Geschäftsmodells ausdrückt.

Aus verschiedenen Gründen wird jedoch auch für Start-ups bereits enormer Bedarf für eine nachhaltige Ausgestaltung der Geschäftsprozesse gesehen. Erstens ist Nachhaltigkeit von gesamtgesellschaftlicher Relevanz, sodass zwischen Großkonzernen und Privathaushalten auch Start-ups in der Nachhaltigkeitsdebatte berücksichtigt werden sollten. Zweitens ist die Summe der Start-ups und damit die Auswirkungen deren nachhaltigen bzw. nicht-nachhaltigen Verhaltens nicht zu unterschätzen (Arena & Azone, 2012). So beschäftigen zum Beispiel die über 2,8 Mio. registrierten Kleinstunternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter und 2 Mio. Umsatz) rund 20% der gesamten Angestellten in Deutschland (DeStatis, 2013). Zudem sind neben direkten Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft indirekte Auswirkungen über die Vorbildfunktion von GründerInnen und JungunternehmerInnen verbunden. Drittens bleiben Start-ups in der Regel nicht klein, sondern sind auf Wachstum ausgerichtet (Gregory et al., 2005; Lewis & Churchill, 1983; Yim, 2008). Neben bekannten Problemen des Managements schnell wachsender Unternehmen (Jarillo, 1998; Miller, 2001) muss mit vermehrter Forderung nach nachhaltiger Unternehmensführung ausführlicher über Nachhaltigkeit informiert werden, z.B. in Form von Nachhaltigkeitsberichten (Kolk, 2004; Van Wensen et al., 2010). Die Relevanz erhöht sich mit zunehmender Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen und zunehmender Unternehmensgröße. Jene GründerInnen, die sich bereits von Beginn an mit Nachhaltigkeitsfragen auseinandergesetzt haben, können dadurch gegenüber jenen, die sich erst bei entsprechendem Unternehmenswachstum mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, strategische Wettbewerbsvorteile erzielen. Zudem spricht vieles für eine wachsende Bedeutung der so genannten ESG (Environment, Social, Government)-Angaben für Investoren am Kapitalmarkt (KPMG, 2012).

Um die entsprechende Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Unternehmenspraxis zu unterstützen, stehen Unternehmen ab einer gewissen Größe eine Vielzahl an Tools für die Planung, Messung, Umsetzung und Kommunikation unternehmerischer Nachhaltigkeit zur Verfügung

(Schaltegger et al. 2012). Während Großunternehmen komplexe und formale Tools wie z.B. die Sustainability Balanced Scorecard oder das LifeCycle Assessment anwenden (Figge et al., 2002; Powell, 1996), fehlen Start-ups meistens die Ressourcen und das Know-How, um ein organisiertes Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen (Johnson, 2013; Utopies, 2012). Zudem sind die meisten Tools oft zu komplex und formell für die informellen und flexiblen Strukturen von Jungunternehmen.

Mit wenigen Ausnahmen (z.B. Borga et al., 2006; Zorpas 2010) mangelt es an theoretischer Forschung sowie praktischer Realisierung von Tools für Start-ups. Wenn überhaupt konzentriert sich die bisherige Nachhaltigkeitsforschung eher auf Gründungen im Bereich Social und Eco-Entrepreneurship und nicht auf Gründungen ohne explizit soziale oder ökologische Zielsetzungen. Auch die Ansätze für nachhaltige Geschäftsmodelle (Boons & Luedeke-Freund, 2013) sind bislang nur auf nachhaltigkeitsbezogene Gründungen bezogen und nicht generell für Gründungen anwendbar.

Ziel des Fullpapers ist es, zum einen, die Relevanz einer frühen Nachhaltigkeitsorientierung auf Basis einer eingehenden Diskussion der oben skizzierten Argumente herauszuarbeiten. Zum anderen wird eine praktische Anwendung für den Einstieg in das Nachhaltigkeitsmanagement für Start-ups entwickelt. Auf Basis bestehender Arbeiten zum Nachhaltigkeitsmanagement von etablierten Unternehmen sowie für Privathaushalte wird ein stark vereinfachtes Tool (Sustainability Quick Check for Start-ups) zur strategischen Berücksichtigung (Analyse, Umsetzung und Berichterstattung) von Nachhaltigkeitsthemen für Start-ups entwickelt, das eine Mini-Nachhaltigkeitsanalyse und einen dazugehörigen Bericht generiert und bereits in der Gründungsvorphase, optimaler Weise als Bestandteil von Businessplänen, aber auch zu einem späteren Zeitpunkt angewandt werden kann.

## **2. Methodik und Ergebnisse**

Die Methodik zur Identifikation geeigneter Kernindikatoren und zur Entwicklung des Tools erfolgt in drei Schritten. Im ersten Schritt wurde eine systematische Analyse bestehender Nachhaltigkeitsmanagementsysteme für Großunternehmen und KMU sowie ausgewählter IT-gestützter Tools für Privathaushalte durchgeführt. Diese Software und webbasierten Tools sind zum Beispiel avanti GreenSoftware, CR-Kompass, N-Kompass, 360Report und EcoWebDesk. Parallel dazu wurde ein Raster erarbeitet, das eine strukturierte Erfassung der Nachhaltigkeitskomponenten für Start-ups ermöglicht. Die Basisstruktur ergibt sich aus der Identifikation wesentlicher Kategorien, die im Rahmen einer Gründung und für junge Unternehmen eine Rolle spielen, und in diesem Zusammenhang relevanten Bewertungsbereichen. Hier wird in Anlehnung an das Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2011) zwischen Schlüsselaktivitäten, Schlüssel-Ressourcen und Schlüssel-Partnern unterschieden.<sup>1</sup> Im zweiten Schritt wurden geeignete nachhaltigkeitsbezogene Kernindikatoren und Kennzahlen für die Analyse und Berichterstattung von Start-ups und Kleinstunternehmen für die unterschiedenen Kategorien und Bereiche unter Berücksichtigung unterschiedlicher in den untersuchten Tools verwandten Kriterien herausgearbeitet.<sup>2</sup> Dabei wird immer auf ökologische wie soziale Aspekte Bezug genommen. Das Basismodell mit ausgewählten Beispielfragen ist in Abbildung 1 dargestellt.

---

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Erläuterung des Aufbaus erfolgt im Fullpaper und im Vortrag.

<sup>2</sup> In den meisten Fällen wurden Indikatoren auf Basis der Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) ausgewählt.




Grundstruktur des <i>Sustainability Quick Check (SQC)</i>		Sustainability	
		Ecological Aspects	Social Aspects
SQC-Kategorie	Bewertungsbereich	<b>Beispielkriterien</b>	
Production of Product / Service	Key Activities 	Energie- und Wasser verbrauch bei Herstellung (i.A.a. G4-EN3/ EN8)	Einhaltung der Arbeitszeiten und Gewährleistung von Arbeitssicherheit (i.A.a. G4- LA5 und LA6)
	Key Ressources 	Einsatz von Recyclebaren Materialien und Verpackungen (i.A.a. G4- EN1 und EN28)	Einsatz von fair gehandelten Materialien
	Key Partners 	Auswahl regionaler Produktionspartner, u.a. zur Vermeidung von Flugstrecken (i.A.a. G4- EN17 und EC9)	Unterstützung Benachteiligter, z.B. Zusammenarbeit mit Behindertenwerkstätten
Supply Chain Management, incl. Logistics and Procurement	Key Activities	xxx	xxx
	Key Ressources	xxx	xxx
	Key Partners	xxx	xxx
Sales, Marketing and Maintenance	Key Activities	xxx	xxx
	Key Ressources	xxx	xxx
	Key Partners	xxx	xxx
Firm Structure, Administration and Human Resources	Key Activities	Umweltbewusster Einkauf von Verbrauchsmaterialien in den Büros (i.A.a. G4-EN2)	Beachtung von Gleichstellungsgrundsätzen bei der Einstellung von MitarbeiterInnen (G4-LA1)
	Key Ressources	Energieeffizientes Verwaltungsgebäude (i.A.a. G4-EN3)	Angemessene Bezahlung der MitarbeiterInnen (i.A.a. G4- EC5)
	Key Partners	Kooperation mit Bio- Restaurant für MitarbeiterInnen	Kooperationen mit/ Unterstützung von gemeinnützigen Vereinen

Abbildung 1: Basisstruktur des Sustainability Quick Check.

Mithilfe von zusätzlichen ExpertInneninterviews, z.B. mit Software-Herstellern, GründungsberaterInnen und WissenschaftlerInnen, werden diese aktuell evaluiert. Im dritten und letzten Schritt wird in Zusammenarbeit mit IT-ExpertInnen eine Web-basierte Anwendung entwickelt. Bis Ende September wird das finale Tool erstellt, sodass dieses als zentrales Ergebnis unserer Arbeit auf dem G-Forum präsentiert werden kann.

### **3. Implikationen für Entrepreneurship Forschung und Praxis**

Die vorliegende Arbeit trägt zum einen zur Relevanz einer Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im frühen Stadium der Unternehmensentwicklung und liefert Argumente für die Praxistauglichkeit solcher Ansätze aus heutiger Sicht. Zum anderen wird ein Tool entwickelt, das bereits in der Gründungsvorphase, für Start-ups und für Kleinstunternehmen einen unkomplizierten Zugang zu Nachhaltigkeitsthemen und zur konkreten Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Rahmen von Gründung(svorhab)en ermöglicht. Auf Basis dessen können zum Beispiel Mini-Nachhaltigkeitsberichte erstellt werden, die sich als Bestandteil von Businessplänen ebenso eignen wie als Marketinginstrument. Aus der vorliegenden Forschung ergibt sich damit konkreter praktischer Nutzen.

Zudem liefert die Arbeit zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere, interdisziplinäre Forschung. Im Rahmen gründungsbezogener Forschung beispielsweise kann die Konkretisierung des Ansatzes für bestimmte Branchen untersucht werden. Darüber hinaus kann das Tool als Einstieg in die Erstellung von speziell auf Sustainability-Gründungen bezogene Businesspläne genutzt werden. Zudem kann darauf aufbauend ein Managementtool zur nachhaltigen Unternehmensführung entwickelt werden.

Nicht zuletzt betont die Arbeit sowohl in den theoretischen Ausführungen als auch in der praktischen Entwicklung des Sustainability-Tools die verstärkte Berücksichtigung von gesellschaftlich relevanten Themen der Nachhaltigkeit, die in vielen Fällen der bisherigen Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsmanagement noch zu kurz kommen. Damit wird der Überbetonung von rein ökologischen Faktoren entgegengewirkt und Ansatzpunkte für weitere Forschung in diesem Themenfeld geliefert.

## Literaturverzeichnis

- Àlvarez, I. (2013): Branchenorientierte und IT-gestützte Energieeffizienz und Benchmarking in KMU-Netzwerken, in: IT-gestütztes Ressourcen-und Energiemanagement, J.M. Gómez, C. Lang & V. Wohlgemuth (Hrsg). Springer, Berlin Heidelberg, 21-33.
- Arena, M.; Azzone, G. (2012): A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 Jg., Heft 4, S. 669-686.
- 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*, Vol. 45, 9-19.
- Borga, F.; Citterio, A.; Noci, G. & Pizzurno, E. (2009): Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 162-176.
- Brands & Values (2012): Nachhaltigkeit managen. Softwaresysteme für das Nachhaltigkeitsmanagement. Brands & Values: Bremen.
- Destatis (2013): Statistisches Jahrbuch 2013. Wiesbaden.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002): The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Gregory, B. T., Rutherford, M. W., Oswald, S., & Gardiner, L. (2005): An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 382-392.
- Hillary, R. (2000): *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*. Greenleaf Publishing: Sheffield.
- Hörisch, J.; Johnson, M. P. & Schaltegger, S. (2014): Implementation of Sustainability Management and Company Size. A Knowledge-Based View, *Business Strategy and the Environment*, Early View.
- Jarillo, J. Carlos (1989): "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources." *Journal of Business Venturing* 4.2, 133-147.
- Johnson, M. P. (2013): Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises. Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Early View.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- KPMG (2012): KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, abrufbar unter [http://www.kpmg.de/docs/Nachhaltigkeit\\_06-2012\\_\\_sec.pdf](http://www.kpmg.de/docs/Nachhaltigkeit_06-2012__sec.pdf). Zuletzt geprüft am 19.06.2014.
- Lewis, Virginia L., and Neil C. Churchill (1983): "The five stages of small business growth." *Harvard business review* 61.3: 30-50.
- Marx Gómez, J. M.; Lang, C. & Wohlgemuth, V. (2013): IT-gestütztes Ressourcen-und Energiemanagement. Konferenzband zu den 5. BUIS-Tagen. Springer Verlag, Berlin.
- Miller, William L. (2001): "Innovation for business growth." *Research-Technology Management* 44.5: 26-41.

Powell, J. C. (1996): A lifecycle assessment and economic valuation of recycling. *Journal of Environmental Planning and Management*, 39(1), 97-112.

Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005): Corporate sustainability, in *The International YearBook of Environmental and Resource Economics 2005/2006: A Survey of Current Issues*, Folmer, H. & Tietenberg, T. (Eds.). Edward Elgar: Cheltenham; 185–222.

Schaltegger, S.; Windolph, S.E. & Herzig, C. (2012): Applying the known. A longitudinal analysis of the knowledge and application of sustainability management tools in large German companies, *Society and Economy*, Vol. 34, No. 4, 549–579.

Süpke, D., Marx Gómez, J. & Isenmann, R. (2009): Web 2.0 sustainability reporting. Approach to refining communication on sustainability, *Environmental Informatics and Industrial Environmental Protection: concepts, Methods and Tools*, 235-243

Utopies (2012): Sustainability Reporting at Crossroads: Reporting Trends Survey 2012. [http://www.utopies.com/IMG/pdf/Utopies\\_ReportingTrendsSurvey\\_2012.pdf](http://www.utopies.com/IMG/pdf/Utopies_ReportingTrendsSurvey_2012.pdf). Zuletzt geprüft am 19.06.2014.

Van Wensen, K., Broer, W., Klein, J. & Knopf, J. (2010): "The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union".

Yim, Hyung Rok. (2008): "Quality shock vs. market shock: Lessons from recently established rapidly growing US startups." *Journal of Business Venturing* 23.2: 141-164.

Zorpas A. (2010): Environmental management systems as sustainable tools in the way of life for SMEs and VSMEs. *Bioresource Technology* 101: 1544-1557.