

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Wirtschaftsinformatik
ein Kooperationsstudiengang der Hochschule Ulm und
Hochschule Neu-Ulm

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Erstkorrektur:	Prof. Dr. Daniel Schallmo
Zweitkorrektur:	Prof. Dr. Klaus Lang
Verfasser:	Daniel Bidlingmaier
Matrikel Nummer:	3134763
Thema erhalten:	06.03.2023
Bachelorthesis angemeldet:	25.05.2023
Bachelorthesis abgegeben:	02.08.2023

Inhaltsverzeichnis

I Eidesstattliche Erklärung	4
II Abkürzungsverzeichnis.....	5
III Abbildungsverzeichnis und Tabellenverzeichnis	6
Abstract	7
1. Einleitung.....	8
1.1 Ausgangssituation & Relevanz des Themas.....	9
1.2 Problemstellung	9
1.3 Ziel der Arbeit.....	10
1.4 Struktur und Vorgehen der Arbeit	11
2. Theoretische Grundlagen	12
2.1 Nachhaltigkeit	12
2.2 Startup	13
2.3 Nachhaltige Startups.....	13
2.4 Digitale Transformation	16
2.5 Definition Erfolg.....	16
2.6 Definition Erfolgsfaktoren.....	17
2.7 Bestehende Ansätze	18
3. Methodik.....	22
3.1 Forschungsziel.....	22
3.2 Forschungsfrage	23
3.3 Forschungsmethoden	23
4. Welche Erfolgsfaktoren und Muster zu nachhaltigen und konventionellen Startups sind in der Literatur bereits bekannt?	25
4.1 Erfolgsfaktoren der Wissenschaft	26
4.2 Erfolgsfaktoren aus der Praxis	28
4.3 Rückschlüsse aus Fehlschlägen	29
5. Welche Erfolgsfaktoren und Muster zu nachhaltigen Startups kennen die erstellten Fallstudien & decken sich diese mit den geführten Experten & Startup Interviews? ..	32
5.1 Fallstudien.....	32
5.2 Interviews.....	42
6. Welcher Zusammenhang steht hinter dem Erfolg von nachhaltigen Startups und der Digitalisierung?	46
6.1 Digitalisierung und Nachhaltigkeit	46
6.2 Digitalisierung bei nachhaltigen Startups in Deutschland.....	48

7. Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups.....	52
8. Fazit.....	54
Literaturverzeichnis	56
Anhang	61

I Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Überprüfung mittels Anti-Plagiatssoftware dulde.

München, den 02.08.2023

Ort, Datum

D. Bidlingmaier

Unterschrift

In dieser Bachelorarbeit wird eine geschlechterneutrale Sprachform verwendet, bei der männliche Begriffe die weibliche Form implizit einschließen. Dieser Ansatz zielt darauf ab, eine inklusive Darstellung zu gewährleisten und Geschlechterdiskriminierung zu vermeiden.

II Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	Beziehungsweise
ESG	Environmental Social Governmental
Vgl.	Vergleiche
Uvm.	Und viele mehr
Bspw.	Beispielsweise
PIMS	Profit-Impact of Marketing Strategies
KPI	Key Performance Indicators
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
NGO	Non-Governmental Organisations
USP	Unique Selling Point
KI	Künstliche Intelligenz
SDG	Sustainable Development Goals
CO2	Kohlenstoffdioxid
UN	United Nations
CRM	Customer Relation Management
SaaS	Software as a Service
Z.B.	Zum Beispiel

III Abbildungsverzeichnis und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 - Zusammenhang zwischen Startup & Nachhaltigkeit.....	14
Abbildung 2 - Standard zur Nachhaltigkeitsbewertung- sustainable-startups.de	15
Abbildung 3 - Bisherige Forschung zum Thema.....	19
Abbildung 4 - Rahmenwerk zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren nach Kollmann – Deutscher Startup Monitor.....	20
Abbildung 5 - Schnittmenge Erfolgsfaktoren.....	25
Abbildung 6 - 3 Kategorien nach Gartner – Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 279	26
Abbildung 7 - 4T Modell – Start-up-Erfolg ist vorhersehbar mit dem 4T-Score	27
Tabelle 8 - 20 Fragen des 4T Modells - vgl. Startup Success is Predictable with the 4T Score	28
Abbildung 9 - GSM Herausforderungen – Green Startup Monitor	30
Abbildung 10 - Auswertung der Interview Umfrage	43
Abbildung 11 - Green Economy – Deutscher Startup Monitor	48
Abbildung 12 - Nachhaltige Startups nach Branche – Green Startup Monitor	49
Abbildung 13 - Startup Verteilung Gesamtbranchen – Deutscher Startup Monitor	49
Abbildung 14 - Geschäftsmodell des Startups – Deutscher Startup Monitor	50
Abbildung 15 - German Climate Tech Landscape - Pia Sanders	51
Abbildung 16 - Gesamtansatz - Dr. Carolin Schmalen, Erfolgsfaktorenforschung, S.4	52
Tabelle 17 – Erfolgsfaktorentabelle	53

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit nachhaltigen Startups und deren Weg zum Erfolg. Es wird der Frage nachgegangen, welche die Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups sind. Ziel ist es, am Ende eine belastbare Liste vorzulegen, auf Basis welcher Gründer nachhaltiger Startups in Zukunft ihren Fokus legen können, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Fragestellungen werden auf Grundlage der Auswertung von Literatur, Case Study Auswertung sowie Experteninterviews diskutiert. Konkret stellt sich die Frage, was Erfolg für nachhaltige Startups bedeutet, schon hier stellt sich heraus, dass je nach Startup unterschiedliche Erfolgsfaktoren zu tragen kommen. Mithilfe der Fallstudien und Interviews können Erfolgsfaktoren wie die Gründer und das Team, das Geschäftsmodell, das Timing oder ein agiles Vorgehen herausgearbeitet werden, da diese bei besonders vielen nachhaltigen Startups für den Erfolg verantwortlich waren. Ein besonderes Augenmerk fällt auf den Zusammenhang zwischen der Digitalisierung, nachhaltigen Startups und dem Erfolg dieser. Das Ergebnis ist eindeutig und macht klar, dass es für Startups in der heutigen Zeit zwingend notwendig ist die Vorteile und Errungenschaften der Digitalisierung, wie etwa CRM-Systeme oder KI-Unterstützungen zu nutzen, um erfolgreich zu sein. Die Erwartung, eine einfache Liste mit Erfolgsfaktoren zu erstellen, welche wie eine Art Einkaufsliste zum Abhaken verwendet werden kann, und so garantiert zum Erfolg führt, konnte nicht erfüllt werden. Zur Orientierung konnte jedoch eine Liste aus Erfolgsfaktoren, welche auf den Großteil der nachhaltigen Startups Anwendung finden, erstellt werden.

1. Einleitung

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“ (Albert Einstein)

Diese Aussage, welche bereits vor etwa 100 Jahren von Albert Einstein getroffen wurde, macht deutlich, dass es nötig ist neue und andere Denkweisen zu entwickeln, um bestehende bisher ungelöste Probleme zu lösen. Neue Ansätze, neue Denkweisen und eine unvoreingenommene Herangehensweise sorgen dafür, dass Startups mächtige Konzerne bis heute immer wieder überraschen und Marktanteile einnehmen oder sogar komplette neue Märkte erschließen. Eine große Herausforderung dieser Zeit ist es, mehr Nachhaltigkeit auf allen Ebenen in den Alltag zu integrieren, um das langfristige Überleben der Menschheit auf diesem Planeten zu sichern (vgl. Der Wandel zur Nachhaltigkeit: Wie kriegen wir die Kurve?).

Durch den technischen Fortschritt des 20.- und 21. Jahrhunderts und die damit verbundene digitale Transformation stehen der Wirtschaft heute mehr Möglichkeiten zur Geschäftsmodellentwicklung bereit als jemals zuvor. So werden in einem Report von 2021 beispielsweise 200 Startups aus Europa aufgelistet, welche als High Potentials gelten, wenn es um eine hohe Disruptivität in Sachen neuer Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit geht (vgl. europe-climate-tech-200).

Die entscheidende Frage aus wirtschaftlicher Sicht ist, wieso manche Unternehmen erfolgreicher sind als andere. Mit dieser Frage beschäftigt sich die Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Schmalen, Kunert, S. 1). Es wird klar, dass für allgemeine Unternehmen bzw. Klein- und Mittelstandsunternehmen bereits eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren bekannt sind aufgrund langjähriger Forschung. Anders sieht es bei Startups bzw. nachhaltigen Startups aus. Die Frage, ob es einen signifikanten Unterschied der Erfolgsfaktoren zwischen heutzutage nachhaltig geführten Startups, klassischen bzw. konventionellen Startups und allgemeinen Unternehmen gibt, führt zu der vorliegenden Thesis. Unter anderem mithilfe umfassender Literaturrecherche, Fallstudien und Interviews mit Experten und Startup Gründern wird in dieser Thesis das nicht nur in der Theorie relevante, sondern besonders für die Praxis und damit für zukünftige Gründer relevante Thema aufgearbeitet.

1.1 Ausgangssituation & Relevanz des Themas

Die gesamte Gesellschaft baut auf einer funktionierenden Wirtschaft auf, welche sich stets weiterentwickelt, wächst und mit neuen Innovationen das Leben der Menschheit verbessert (vgl. Brauchen wir Wirtschaftswachstum?). Startups spielen in diesem Kontext eine wichtige Rolle, da es oftmals einzelne Menschen sind, welche mit einer Idee auf den Markt drängen. Im Schnitt wird am Ende jedoch nur eines von zehn gegründeten Unternehmen erfolgreich und bleibt bestehen am Markt (vgl. Wie viele Startups scheitern). Da kein Unternehmen bzw. Startup langfristig bestehen bleiben kann, ohne geschäftlichen Erfolg zu erzielen, ist es wichtig die Erfolgsfaktoren zu kennen, welche diesen sichern können (vgl. Wie viele Startups scheitern).

Gleichzeitig zeigen aktuelle Entwicklungen hinsichtlich der Folgen des Klimawandels, dass es für die Menschheit existenziell notwendig ist, sich der Auswirkungen ihres Konsums bewusst zu werden. Laut dem Deutschen Startup Monitor 2022 ist es ~79% der Startups wichtig, welche ökologische und gesellschaftliche Auswirkung ihre Unternehmensstrategie hat und ein Drittel aller Startups gilt als komplett grün (vgl. Startup Monitor 2022, S. 32).

Eine umweltbewusste und nachhaltige Gründung kann dazu beitragen, die Umweltbelastung zu reduzieren und in Zeiten, in welchen Konsumenten immer mehr auf Nachhaltigkeit achten, ebenso ökonomisch erfolgreich zu sein. Die Digitalisierung eröffnet zudem neue Möglichkeiten, um Ressourcen effizienter zu nutzen und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Es ist daher von großem Interesse, welche Erfolgsfaktoren für nachhaltige Startups relevant sind und inwiefern die Digitalisierung hierbei eine Rolle spielt (vgl. Green Startup Monitor 2022, S. 5-10).

Insgesamt ist das Thema dieser Bachelorthesis nicht nur für die Forschung, sondern besonders für die Praxis von hoher Relevanz. Die Ergebnisse stellen eine Art Handlungsempfehlung für junge Gründer dar und sind daher von bedeutender Relevanz.

1.2 Problemstellung

Die Gründung nachhaltiger Unternehmen ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema geworden. Immer mehr Gründer setzen sich für Umweltschutz, soziale Gerechtigkeit und ökonomische Nachhaltigkeit ein und versuchen, ihre Ideen und Konzepte in die Tat umzusetzen. Dabei stellt sich den Gründern oft die Frage, welche

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Faktoren für den Erfolg nachhaltiger Startups ausschlaggebend sind. Eine erfolgreiche Gründung hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die im Voraus berücksichtigt werden sollten (vgl. Green Startup Monitor 2022, S. 5-10).

Die Gründung eines Unternehmens geht mit einer Vielzahl an Aufgaben und Tätigkeiten einher. Jeden Tag kommen neue Herausforderungen und Fragen dazu und parallel sollte sich das angebotene Produkt weiterentwickeln und auf den Markt gebracht werden. Die Frage, die sich somit stellt, ist, ob es gewisse kritische Faktoren gibt, welche beachtet werden müssen, um das Bestehen und den Erfolg des Startups zu sichern. Hier gilt weiter die Frage, worauf der Fokus im Management des Startups gesetzt werden sollte. Eine Frage wäre, ob das Startup kostenintensive Ressourcen verschwendet, indem viel Zeit in die Markenbildung gesteckt wird, während es dringender wäre das Produkt selbst zu optimieren. Oder die Frage, ob die Finanzierung des Startups entscheidender als der Zeitpunkt der Gründung ist. Das Problem stellt demnach eine Unwissenheit der Startup Gründer dar, da diese mit dem Wissen der Erfolgsfaktoren eine solide Entscheidungsgrundlage haben.

Insgesamt ist die Gründung eines nachhaltigen Unternehmens eine komplexe Aufgabe, bei der viele Faktoren wie der Markt, die politische Situation aber auch finanzielle Aspekte berücksichtigt werden müssen. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit müssen in Einklang gebracht werden, um langfristig erfolgreich zu sein.

1.3 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten und zu untersuchen, die zur Entwicklung erfolgreicher nachhaltiger Startups beitragen, unter anderem in Bezug auf die Verwendung digitaler Technologien und Lösungen. Basierend auf einer umfassenden Analyse der aktuellen Literatur und der Durchführung von empirischen Untersuchungen soll diese Arbeit dazu beitragen, die Herausforderungen und Chancen für die erfolgreiche Gründung und Entwicklung nachhaltiger Startups zu identifizieren und zu analysieren. Nachhaltigen Startups, welche einen Mehrwert im Sinne der ESG-Kriterien erzeugen wollen, soll die Möglichkeit gegeben werden sich schnell einen Überblick über die wichtigsten Erfolgsfaktoren zu verschaffen, um so ein frühzeitiges Scheitern zu vermeiden.

1.4 Struktur und Vorgehen der Arbeit

Um dieser Bachelorthesis eine klare Struktur zu geben, ist es zunächst notwendig, die verwendeten Begriffe und Definitionen zu klären, dies geschieht im Kapitel 2. Dies ermöglicht eine einheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten im weiteren Verlauf der Arbeit und stellt sicher, dass alle beteiligten Personen auf einer gemeinsamen Grundlage operieren.

Im nächsten Schritt in Kapitel 4 werden Hypothesen aufgestellt, welche auf aktuellem Wissensstand basieren und auf relevante Forschungsergebnisse aufbauen. Um diese Hypothesen zu überprüfen und zu testen, werden Experteninterviews mit Personen aus der Branche durchgeführt. Hierbei werden die Interviewpartner gebeten, ihre Erfahrungen und Meinungen zu den aufgestellten Hypothesen mitzuteilen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge oder Anregungen zu geben.

Anschließend werden die gesammelten Informationen systematisch ausgewertet und miteinander verglichen. Hierbei werden verschiedene Methoden wie beispielsweise die qualitative Inhaltsanalyse angewandt, um die Ergebnisse der Interviews aufzubereiten. Durch den Vergleich der Ergebnisse wird am Ende eine Liste von Erfolgsfaktoren erstellt werden, die für nachhaltige Unternehmensgründungen relevant sind. Hierbei wird auch geprüft, ob die zuvor aufgestellten Hypothesen belegbar sind oder gegebenenfalls angepasst werden müssen.

Insgesamt ist es das Ziel, durch eine systematische Vorgehensweise zu einer aussagekräftigen und belastbaren Ergebnisliste zu gelangen. Diese soll nicht nur für diese Bachelorthesis relevant sein, sondern auch für die Praxis wertvolle Informationen und Handlungsempfehlungen bieten.

2. Theoretische Grundlagen

Im Abschnitt "Theoretische Grundlagen" dieser Bachelor-Thesis werden die theoretischen Konzepte und Modelle erläutert, auf denen die Forschungsarbeit basiert. Die Absicht ist es, ein tiefes Verständnis für die theoretischen Hintergründe der Arbeit zu vermitteln und zu zeigen, dass diese auf einem fundierten theoretischen Fundament aufbaut. Durch die Einordnung der Arbeit in den Kontext der bestehenden Forschungsliteratur soll verdeutlicht werden, wie sie dazu beitragen kann, bestehende Theorien weiterzuentwickeln oder zu erweitern.

Im Verlauf des Abschnitts werden die wichtigsten Konzepte und Theorien vorgestellt, die für die hier vorliegende Arbeit relevant sind. Dabei wird der aktuelle Stand der Forschung berücksichtigt sowie verschiedene Perspektiven und Meinungen diskutiert. Anschließend wird erläutert, welche theoretischen Modelle oder Frameworks für die Forschungsarbeit ausgewählt wurden und warum diese als am besten geeignet anzusehen sind.

Ein gründlicher und sorgfältiger Umgang mit den theoretischen Grundlagen ist essenziell, um sicherzustellen, dass die Arbeit auf einem soliden theoretischen Fundament aufgebaut ist sowie gesammelte Informationen passend in den Kontext eingeordnet werden können.

2.1 Nachhaltigkeit

Zunächst muss für diese Thesis geklärt sein, welche Definition und welches Verständnis von Nachhaltigkeit gegeben ist. Der Begriff Nachhaltigkeit ist ein weit gefächertes Begriff, welcher vielseitige Anwendung findet. In der Veröffentlichung von Sustainability4All sowie in weiteren Veröffentlichungen etwa stehen unter dem Dach der Nachhaltigkeit die drei Rahmen „Ökonomie“, „Ökologie“ sowie „Soziales“ (vgl. Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit bei Startups). Währenddessen gibt es aber auch noch die sogenannten ESG-Kriterien welche für „Environment“, „Social“ und „Governance“ stehen (vgl. ESG-Kriterien).

Darüber hinaus gibt es die 17 Ziele der United Nations welche vielseitig sind und etwa „Keine Armut“, „Geschlechtergleichheit“ oder „Nachhaltiger Konsum und Produktion“ enthalten (vgl. Die UN-Nachhaltigkeitsziele).

Zur detaillierten Untersuchung des Nachhaltigkeitsthemas, verwendet die vorliegende Arbeit ESG Kriterien als theoretischen Rahmen. Somit wird beim Thema

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigen Startups davon gesprochen, dass diese einen besonders guten ökologischen, sozialen oder politischen Impact haben.

Besonders zu betrachten ist auch die Frage, ob es allgemein nachhaltig ist zu wirtschaften, denn stetiges Wirtschaftswachstum ist laut einer neuen ARTE-Reportage in keiner Weise nachhaltig (vgl. -Brauchen wir Wirtschaftswachstum?). So werden durch das Wirtschaften stets neue Ressourcen verschlungen und Treibhausgase freigesetzt. Sicher ist auch, dass solange der Mensch auf dem Planeten Erde lebt, eine Welt ohne Wirtschaft nicht möglich sein wird. Somit ist klar, dass eine nachhaltige Wirtschaft nötig ist, um den Planeten Erde zumindest nicht in Gänze auszubeuten (vgl. Brauchen wir Wirtschaftswachstum?).

2.2 Startup

Der Begriff Startup ist sehr vielschichtig. Ein Startup ist ein neu gegründetes Unternehmen, welches eine innovative Geschäftsidee sowie hohe Wachstums- und Renditemöglichkeiten hat (vgl. Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen, S.4). Demnach sind Startups junge, nicht etablierte Unternehmen, welche eine innovative Geschäftsidee umsetzen (vgl. Start-up-Unternehmen). Da Startups häufig in unerprobten und neuen Märkten agieren sind diese mit einem sehr hohen Risiko behaftet langfristig nicht zu bestehen. Diese Umwelt sorgt dafür, dass neun von zehn Startups langfristig nicht erfolgreich sein werden, bzw. scheitern (vgl. Etwa neun von zehn Start-Ups gehen pleite). Dies hat auch Folgen für die Finanzierung von Startups, denn die wenigsten Investoren sind bereit, ihr Geld mit hohem Risiko zu investieren. Banken etwa kommen bei der Finanzierung von Startups im Normalfall nicht in Frage, da sie das hohe Kreditausfallrisiko nicht tragen, stattdessen werden Startups Bootstrapped bzw. Eigenfinanziert oder durch Business Angels oder Venture Capitals finanziert, da diese dann Anteile am Unternehmen sichern wollen und auf einen erfolgreichen Exit in Zukunft hoffen (vgl. Börsenlexikon Startup). Laut Statista ist das durchschnittliche Startup in Deutschland 2,8 Jahre alt und beschäftigt 18,4 Mitarbeiter (vgl. Statistiken zu Startups in Deutschland).

2.3 Nachhaltige Startups

Für diese Thesis stellt sich die Frage, was genau unter einem nachhaltigen Startup verstanden wird. Genauso wie es für Nachhaltigkeit und Startup keine konkrete Definition gibt, liegt auch für „Nachhaltige Startups“ keine vor. Die Gründe dafür liegen

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

in den verschiedenen Geschäftsmodellen der Startups. Ein nachhaltiges Startup im Sinne dieser Arbeit ist daher ein Startup, welches sich zur Mission gemacht hat, den Planeten Erde zu einem sozialeren und umweltfreundlicheren Ort zu machen bzw. allgemein zu schützen. Das gesamte Geschäftsmodell fußt auf einem nachhaltigen Fundament, welches durchwegs von der Vision einer nachhaltigen und umweltfreundlichen Gesellschaft getrieben ist. So fallen bspw. Startups, als Betreiber einer online Plattform, welche ausschließlich mit Ökostrom betrieben wird aus diesem Raster, da deren Mission nicht ist den Planeten Erde zu schützen. Abgebildet in einem Model sieht ein nachhaltiges Startup folgendermaßen wie in Abbildung 1 aus:

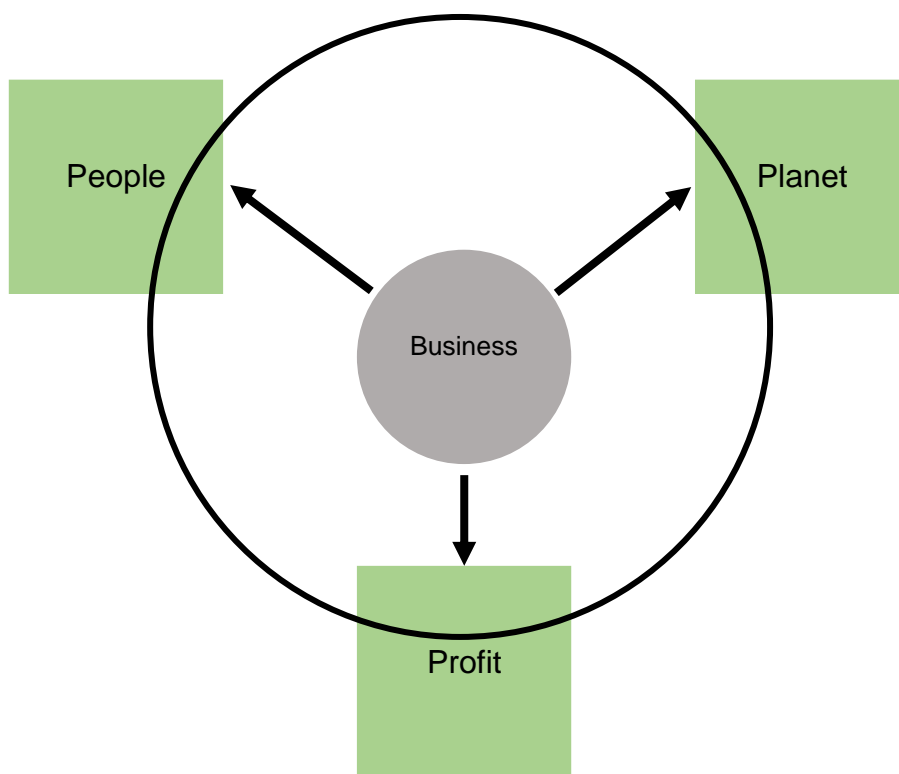


Abbildung 1 - Zusammenhang zwischen Startup & Nachhaltigkeit

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Speziell für Startups gibt es einen Standard zur Nachhaltigkeitsbewertung. Die DIN SPEC 90051-1 ist ähnlich aufgebaut wie ein Business Model Canvas und bewertet einzelne Bereiche eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit. Es geht darum eine ESG-Strategie mit einer Impact Strategie zusammenzubringen und somit das Ursache Wirkungsprinzip zum Tragen zu bringen, siehe Abbildung 2 (vgl. sustainable-startups.de, S. 4-5).

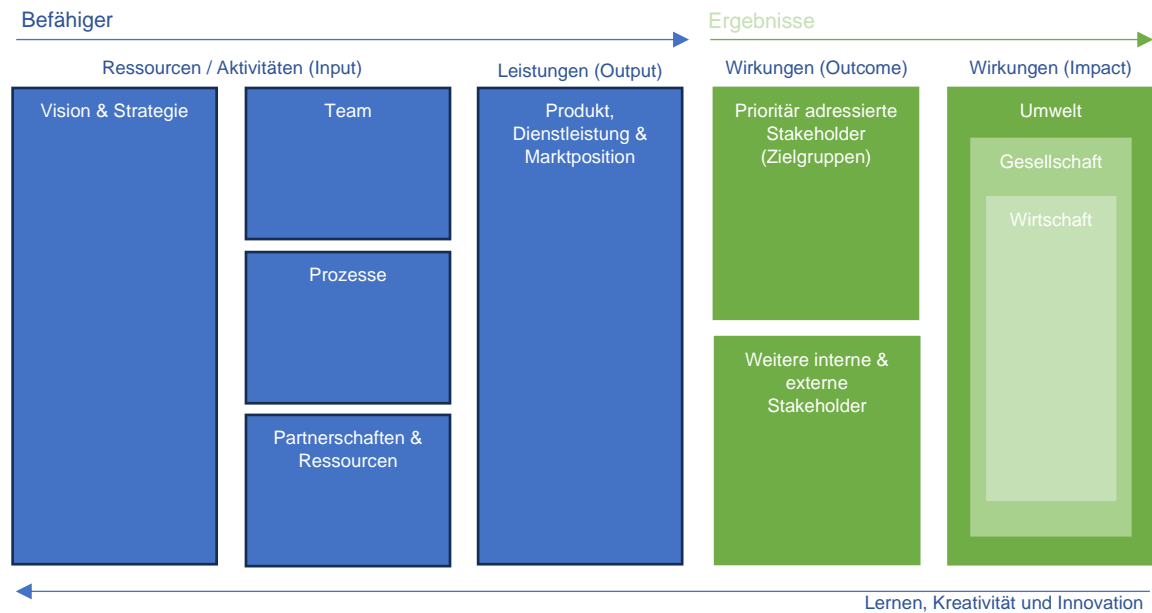


Abbildung 2 - Standard zur Nachhaltigkeitsbewertung- sustainable-startups.de

2.4 Digitale Transformation

Die Digitale Transformation ist ein weitläufiger Begriff und bisher ohne konkrete Definition. Vielmehr geht es darum, die Digitalisierung in der Gesellschaft und der Wirtschaft voranzutreiben und umzusetzen. Zudem geht es darum, Informationen zu sammeln, auszutauschen, zu analysieren und mithilfe von Analysesystemen auszuwerten und nützliche Erkenntnisse aus diesen herauszuziehen. Während sich die digitale Transformation im vergangenen Jahrzehnt überwiegend um die allgemeine Digitalisierung von Systemen und Daten drehte, geht es aktuell darum alles miteinander zu vernetzen und mithilfe von Big Data immer noch mehr Daten zu sammeln und hiermit in der Lage zu sein, immer genauere Erkenntnisse zu generieren und damit Aussagen zu spezifischen Themen treffen zu können. Die Herausforderung für Startups und etablierte Unternehmen besteht darin, das gesamte Potenzial der Informationstechnologie zu nutzen und damit bestehende Geschäftsmodelle umzustrukturieren und ganze Sparten zu disruptiveren (vgl. *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*, S. 3-4).

2.5 Definition Erfolg

Um Faktoren für Erfolg zu beschreiben, muss erstmal die Frage geklärt sein was Erfolg bei Unternehmen und Startups überhaupt bedeutet. Allgemein versteht man unter Erfolg das Erreichen von Zielen. Für Unternehmen konkret sind solche Ziele meistens in Zahlen zu finden, etwa dem Umsatz, dem Gewinn, der Bilanz uvm. (vgl. Erfolg).

Diese klassischen Ziele lassen sich mithilfe eines Teilbereichs aus dem Controlling überwachen und messen. Somit kann ein Unternehmen etwa am Ende eines Jahres zur Bilanz klar sagen, ob es ein erfolgreiches Geschäftsjahr war oder nicht je nachdem ob gesteckte Ziele wie etwa ein Umsatz oder Gewinnziel erreicht wurden.

Weitere Ziele besonders im Hinblick auf junge Unternehmen sind allgemein das Bestehen am Markt, die Position des Markenimages sowie allgemeine Verbesserung von gesellschaftlichen und ökologischen Themen. Generell lässt sich der Erfolg eines Unternehmens im Erreichen von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielen beschreiben. Da es zu Teilen auf die Perspektive des Betrachters ankommt, ob ein Startup als erfolgreich gilt oder nicht, wird für diese Arbeit festgelegt, dass die Sicht diese des Gründers ist, da dieser Interesse an einem vollumfänglichen Erfolg des

Unternehmens hat (vgl. Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 48-51).

Nicht zuletzt zeigt der Deutsche Startup Monitor seit Jahren, immer mehr Startups verfolgen nicht nur Gewinn- und Marktziele, sondern auch soziale aber im Besonderen ökologische Aspekte und Ziele, welche immer bedeutender werden. Mittlerweile ist es acht von zehn Startups wichtig eine positive nachhaltige Wirkung zu entfalten. Werden diese Ziele eingehalten ist das Startup erfolgreich (vgl. DSM_2022.pdf).

Zuletzt bleibt gerade im Hinblick auf Startups zu sagen, dass letzten Endes der oder die Gründer entscheiden, was für sie Erfolg bedeutet, da sie die Ziele festlegen. Somit bleibt das Fazit, dass der Erfolg eines Unternehmens stets an gesteckte Ziele gekoppelt ist. Wenn das Ziel eines Startups bspw. ist eine Schule in Afrika zu bauen mithilfe von Gewinnen, diese am Ende gebaut wird und das Startup dann aber nach zwei Jahren insolvent wird so hat es dennoch seinen Zweck erfüllt und seine Ziele erreicht und war demnach erfolgreich (vgl. Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 48-51).

2.6 Definition Erfolgsfaktoren

Die Größen, welche einen bedeutenden Einfluss auf den zu messenden Erfolg haben, werden durch Erfolgsfaktoren beschrieben. Um Erfolgspotenziale zu identifizieren und zu nutzen, ist es notwendig, die Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu verstehen und eine zielgerichtete Unternehmensführung zu entwickeln. Die Erfolgsfaktoren werden in Unternehmen und Umwelt unterteilt. In der Tat gibt es sechs bedeutende Kategorien für Erfolgsfaktoren und -potenziale:

- Bereich des Marktes bzw. der Wertschöpfung
- Menschlichen Faktoren
- Technologie
- Informationen
- Strukturen
- Finanzen

(Vgl. Markt und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 31). Dennoch ist die Erfolgsfaktorenforschung besonders im Startup Bereich vielschichtig und kommt deshalb in der Forschung bisher zu zahlreichen verschiedenen Ergebnissen. Es gilt zu jeder Zeit, dass es stets um die

Identifizierung von Determinanten geht, welche den Erfolg oder Misserfolg eines Startups nachhaltig beeinflussen (vgl. Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 107). Die Erfolgsfaktorenforschung an sich existiert in der Betriebswirtschaft bereits seit den 1980er Jahren und hat daher auch etliche Einflussfaktoren und Erfolgsgrößen hervorgebracht (vgl. Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten, S. 1). Besonders die viel zitierte PIMS-Studie gilt als Wegbereiter der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis. (vgl. Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie, S. 1).

Letztlich sind Erfolgsfaktoren solche Faktoren, welche einen großen Einfluss auf die allgemeine Zielerreichung und den damit einhergehenden Erfolg eines Unternehmens und Startups haben. Da bereits definiert ist, dass der Erfolg eines Startups auch an den selbst gesteckten Zielen gemessen werden kann, sind die Erfolgsfaktoren für nachhaltige Startups ebenfalls vielseitig. Für diese Arbeit werden jene Erfolgsfaktoren ermittelt, welche allgemein auf den Großteil von nachhaltigen Startups angewendet werden können. In der früheren Literatur wurden Erfolgsfaktoren zunächst nur für einzelne Geschäftsbereiche erforscht, jedoch hat sich dies gewandelt hin zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren auf gesamtheitlicher Ebene. Es ist klar, dass die Erforschung von Erfolgsfaktoren für einzelne Bereiche und Branchen spezifischer ist und am Ende eindeutiger Ergebnisse liefern kann als die vorliegende Arbeit, da gesamtheitlich bei einer dynamischen Wirtschaftswelt keine Aussage für alle zutreffend ist (vgl. Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie, S. 1).

2.7 Bestehende Ansätze

Die Erfolgsfaktorenforschung ist ein viel diskutiertes Themengebiet, zu welchem es etliche wissenschaftliche Arbeiten gibt. Die Erfolgsfaktorenforschung mit dem Spezialfall eines nachhaltigen Startups ist jedoch nahezu unerforscht bisher, siehe Abbildung 3. Als Grundlage für die Forschung dieser Arbeit werden daher Ansätze aus der Erfolgsfaktorenforschung im Bereich konventioneller Unternehmen gewählt.

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

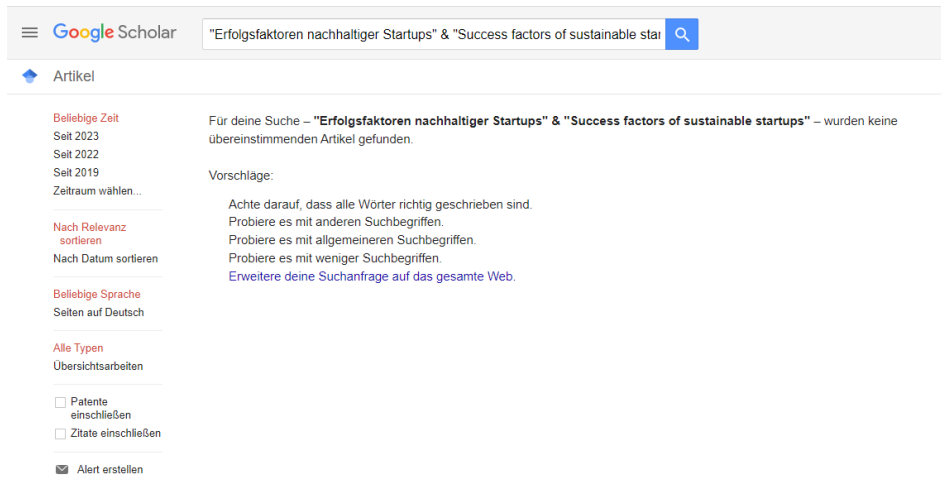


Abbildung 3 - Bisherige Forschung zum Thema

Während in früheren Arbeiten davon ausgegangen wird, dass es nur einige wenige Erfolgsfaktoren gibt, stellen neue Untersuchungen fest, dass es in den meisten Fällen eine Vielzahl an Parametern gibt, welche aus Sicht eines Startups zu optimieren sind, um langfristig erfolgreich zu sein (vgl. Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, S. 109).

Die Wirtschaftlichkeit spielt bei Erfolgsfaktoren und dem korrelierenden Erfolg eine entscheidende Rolle. So sollen in dieser Arbeit ausschließlich solche Faktoren ausgearbeitet werden, welche das Wirtschaftlichkeitsprinzip beachten. Wirtschaftliches Handeln kennzeichnet sich dadurch aus, dass anhand von Kennzahlen und mit vorhandenen Mitteln möglichst rational und wirkungsvoll gehandelt wird. Somit werden Faktoren welche zu einem vom Gründer definierten Erfolg bspw. Bekämpfung von Kinderarmut jedoch ohne Betrachtung von Wirtschaftlichkeit, führen nicht beachtet (vgl. Markt und Unternehmung, S. 7).

Ein bekannter Ansatz, Erfolgsfaktoren zu ermitteln, wenn es um etablierte Unternehmen geht, ist die Key Performance Indicators- (KPI)Überwachung bzw. das Controlling. Das Controlling ist Teil der Unternehmensführung und beschäftigt sich mit der Überwachung von Kennzahlen, den sogenannten KPIs, um aus diesen Informationen zu gewinnen, welche zu effizienten und wirtschaftlichen Handlungen der Unternehmensführung führen können. Anhand von historischen Unternehmensdaten aber auch Daten aus der allgemeinen Wirtschaft bspw. Daten der Konkurrenz werden Faktoren herausgearbeitet, welche als KPIs dienen sollen. Diese können auch Erfolgsfaktoren genannt werden, da anhand dieser unter anderem der Erfolg des

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Unternehmens gemessen wird. So wäre ein Erfolgsfaktor etwa die verkaufte Stückzahl eines Produkts und ein Erfolg wäre es somit, wenn diese Zahl im aktuellen Jahr höher ist als im Jahr zuvor (vgl. Key Performance Indicators für junge Unternehmen, S. 6-12)

Ein möglicher Ansatz, um Erfolgsfaktoren und KPIs zu ermitteln ist der von Stefan Georg in „Key Performance Indicators für junge Unternehmen“. Der Lebenszyklus eines Startups wird dafür zunächst in acht Phasen unterteilt:

- Frühphase
- Wachstumsphase
- Gründungsphase
- Markteintrittsphase
- Stabilisierungsphase
- Wachstumsausrichtungsphase
- Expansionsphase
- Etablierungsphase

So beschreibt er, dass in jeder Phase individuelle Erfolgsfaktoren zum Tragen kommen, da zu jedem Zeitpunkt diverse Anforderungen an das Startup gestellt werden. Ein Erfolgsfaktor in der ersten Phase, der Frühphase, wird wie folgt beschrieben: „Geschäftsidee mit vorhandenen Ressourcen möglichst effizient und früh validieren“ während ein Erfolgsfaktor in der Markteintrittsphase das „Wohlwollen der Kunden“ darstellt (vgl. Key Performance Indicators für junge Unternehmen, S. 39-46).

Es stellt sich heraus, dass sich Erfolgsfaktoren mit einer Gesamtbetrachtung wohl am besten herausarbeiten lassen, da Erfolg nicht fest definiert ist und sich so von Fall zu Fall und von Betrachter zu Betrachter unterschiedlich definiert. Ein Ansatz, das Thema im Gesamtpaket zu betrachten, wird bei der Erstellung des Deutschen Startup Monitors

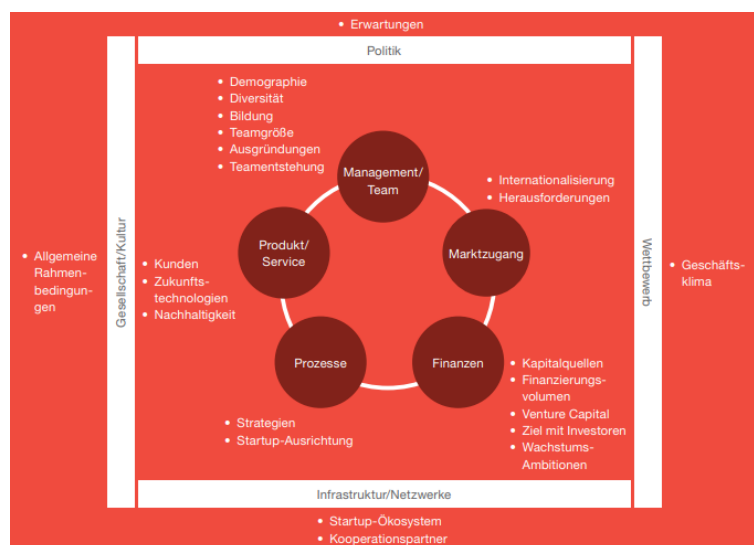


Abbildung 4 - Rahmenwerk zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren nach Kollmann – Deutscher Startup Monitor

genutzt. Das akademische Rahmenwerk hierfür stammt von Prof. Dr. Tobias Kollmann und ist in Abbildung 4 zu sehen. Kollmann betrachtet das Startup als Ganzes mit sämtlichen internen sowie externen Einflüssen. Auf diese Weise ist es möglich die langfristige Entwicklung und Herausforderungen einzuschätzen und diese in Beziehung zu bringen (vgl. Deutscher Startup Monitor 2022).

Auch Joseph Heß beschreibt in seinem Buch „Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses“ das Problem, dass es keinen eindeutigen Ansatz zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren gibt. Aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren, die bereits wissenschaftlich ermittelt wurden, gibt es verschiedene Ansätze Erfolgsfaktoren zu erforschen und nennen. Heß schreibt ebenfalls über bestehende Ansätze, bei welchen das komplexe Thema Erfolgsfaktoren gesamtheitlich betrachtet wird. Hierzu gehört bspw. der Ansatz von Gartner (1985), welcher folgende vier Kategorien aufstellt:

- Individualebene
- Organisationsebene
- Umweltebene
- Prozessebene

Weitere Autoren nennen insgesamt sechs oder noch mehr Kategorien (vgl. Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 107-110). Da kein Ansatz konkret etabliert ist, wird stattdessen ein eigener Ansatz entwickelt, um Erfolgsfaktoren zu erarbeiten.

Zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren gibt es unzählige Ansätze und Ideen, je nachdem welche Literatur zur Hand genommen wird und aus welcher Perspektive das Thema betrachtet wird, werden verschiedene Ansätze gewählt. Konkrete, etablierte Ansätze zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren für nachhaltigen Startups gibt es nicht, Daher konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die Ergänzung des Faktors Nachhaltigkeit bei der Messung von Erfolgsfaktoren.

3. Methodik

In dieser Bachelorarbeit werden Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Startups erforscht. Das Ziel ist es, eine umfassende Liste von Erfolgsfaktoren zu erstellen, die den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung berücksichtigt. Dabei werden drei zentrale Forschungsfragen behandelt: bekannte Erfolgsfaktoren in der Literatur, Erfolgsfaktoren aus Fallstudien und deren Übereinstimmung mit Experteninterviews, sowie der Zusammenhang zwischen dem Erfolg nachhaltiger Startups und der Digitalisierung. Die Forschungsmethoden umfassen eine Literaturrecherche, Fallstudien und Interviews. Die Ergebnisse liefern am Ende relevantes Wissen für die Praxis.

3.1 Forschungsziel

Das Forschungsziel besteht darin, eine umfassende Liste an Erfolgsfaktoren für nachhaltige Startups zu erstellen, welche den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung berücksichtigt. Hierbei wird die Liste Gründern und Investoren als Leitfaden für eine erfolgreiche Gründung dienen und helfen, ihre Ideen und Konzepte nachhaltig und erfolgreich umzusetzen.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden zunächst relevante Begrifflichkeiten und Definitionen geklärt und darauf aufbauend Hypothesen formuliert. Diese Hypothesen werden dann durch Experteninterviews und eine umfassende Literaturanalyse überprüft und validiert.

Anschließend werden die gesammelten Informationen mithilfe verschiedener Methoden ausgewertet, um spezifische Erfolgsfaktoren für nachhaltige Startups zu identifizieren. Dabei wird insbesondere der Einfluss der Digitalisierung auf den Erfolg von nachhaltigen Startups untersucht werden.

Zusätzlich wird im Rahmen dieser Arbeit eine Methode entwickelt, um diese Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Hierbei werden die Erkenntnisse aus den Interviews und der Literaturanalyse genutzt, um eine systematische Herangehensweise zu entwickeln, die es Gründern und Investoren ermöglicht, die Erfolgsfaktoren erfolgreich zu implementieren.

Das Ergebnis dieser Arbeit wird eine Liste von Erfolgsfaktoren sein, die speziell auf nachhaltige Startups zugeschnitten sind und es Gründern und Investoren ermöglicht, ihre Geschäftsmodelle erfolgreich zu gestalten. Die entwickelte Methode zur

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Identifikation und Umsetzung dieser Faktoren wird es nachhaltigen Startups ermöglichen, langfristigen Erfolg zu sichern und somit zu einer sozialen und umweltbewussten Wirtschaft beizutragen.

3.2 Forschungsfrage

In dieser Bachelorarbeit werden Erfolgsfaktoren und Muster von nachhaltigen Startups untersucht. Dabei werden drei zentrale Forschungsfragen behandelt:

- Welche Erfolgsfaktoren und Muster zu nachhaltigen Startups und konventionellen Startups sind in der Literatur bereits bekannt?
- Welche Erfolgsfaktoren und Muster zu nachhaltigen Startups kennen die erstellten Fallstudien & decken sich diese mit den geführten Experten & Startup Interviews?
- Welcher Zusammenhang steht hinter dem Erfolg von nachhaltigen Startups und der Digitalisierung?

Durch die Beantwortung dieser Fragen wird ein umfassenderes Verständnis für nachhaltige Startups und deren Erfolgsaussichten geschaffen, wodurch relevante Erkenntnisse für die Praxis gewonnen werden können.

3.3 Forschungsmethoden

Um sicherzustellen, dass die Fragen aus Kapitel drei angemessen beantwortet werden, ist es erforderlich, geeignete Methoden auszuwählen und auf die wissenschaftliche Arbeit anzuwenden. Nur auf diese Weise können umfassende und objektive Ergebnisse erzielt werden, aus denen Schlussfolgerungen gezogen werden können. Zudem ist es aussagekräftig, die Einschränkungen und Schwächen der ausgewählten Methode zu erläutern.

In Bezug auf die Bestimmung von Erfolgsfaktoren bei nachhaltigen Startups gibt es kein einheitliches Framework in der Literatur, welches die Auswahl geeigneter wissenschaftlicher Methoden erleichtern würde. Um die Forschungsfragen qualitativ zu beantworten und dem umfangreichen und komplexen Thema gerecht zu werden, werden die drei Forschungsmethoden Literaturrecherche, Fallstudien und Interviews ausgewählt.

1. Literaturrecherche:

Die Literaturrecherche bildet das Fundament dieser wissenschaftlichen Arbeit. Durch eine ausführliche Analyse bestehender wissenschaftlicher Publikationen, Fachbücher und anderer relevanter Quellen zum Thema Erfolgsfaktoren allgemein wird ein grundlegendes Verständnis zum Forschungsstand gebildet. So sollen unter anderem Lücken in der Forschung aufgedeckt werden und Methoden und Ansätze bewertet werden, welche zur Schließung dieser Forschungslücke genutzt werden können.

2. Fallstudien:

Die Durchführung von Fallstudien ermöglicht eine detaillierte Untersuchung konkreter Fälle oder Situationen aus der realen Wirtschaftspraxis. Dabei werden spezifische Fälle ausgewählt, die relevant für die vorliegenden Forschungsfragen sind. Durch die systematische Analyse dieser Fallstudien werden die Zusammenhänge, Muster und Besonderheiten identifiziert und mögliche Erklärungsansätze entwickelt. Letztlich werden die Fallstudien bestehende Ansätze und neu aufgestellte Hypothesen untermauern.

3. Interviews:

Die Durchführung von Interviews ermöglicht es persönliche Perspektiven mit in die Arbeit einfließen zu lassen. Gleichzeitig liefern Interviews mit Experten und Gründern aus dem Fachgebiet Einsichten, welche bei den erstellten Fallstudien eventuell übersehen wurden. Durch den direkten Kontakt mit Personen aus dem Fachgebiet kann zudem ein tieferes Verständnis unter anderem durch Rückfragen gebildet werden. Die Erkenntnisse aus den Interviews werden in Kombination mit anderen Datenquellen dazu beitragen, ein umfassendes Bild zu zeichnen und die Forschungsergebnisse zu validieren.

4. Welche Erfolgsfaktoren und Muster zu nachhaltigen und konventionellen Startups sind in der Literatur bereits bekannt?

Da es in der Literatur weitaus mehr Informationen zu allgemeinen Startups und Unternehmen als zu explizit nachhaltigen Startups gibt wird im Folgenden Teil zusätzlich auf Erfolgsfaktoren allgemeiner Unternehmen und Startups eingehen, da alle drei allgemein Unternehmungen sind und daher auch gemeinsame Erfolgsfaktoren haben. Rechts in der Abbildung 5 ist die Schnittmenge aus den drei Kategorien zu sehen.

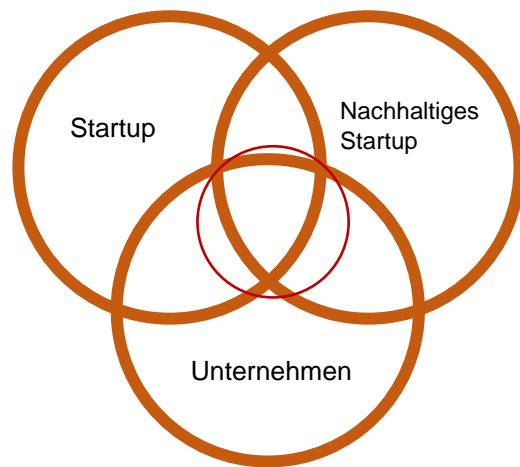


Abbildung 5 - Schnittmenge Erfolgsfaktoren

Darüber hinaus wird neben dem Wissen aus Deutschland für diesen Abschnitt auf Informationen und Literatur aus dem Ausland zurückgegriffen. So soll sichergestellt werden, dass am Ende genügend Informationen und Literatur zu einer tragbaren Aussage über Erfolgsfaktoren zur Verfügung stehen. Hingegen alle Fallstudien und Interviews sich ausschließlich auf deutsche Startups beschränken werden.

Laut dem Green Startup Monitor 2022 sind in etwa 30% aller Startups in Deutschland grün und haben damit einen nachhaltigen Hintergrund. Da es sogar ~79% aller Startups wichtig ist, eine positive gesellschaftliche oder ökologische Wirkung zu erzielen, kann man davon ausgehen, dass Aussagen aus der Literatur, welche allgemein auf Startups zutreffen auch bei nachhaltigen Startups stimmen (vgl. Green Startup Monitor 2022).

In der Literatur wird klar, dass jedes Startup aufgrund einer Vielzahl an Einflussfaktoren aber auch der individuellen Definition von Erfolg seine eigenen individuellen Erfolgsfaktoren hat. Klassische Controlling Systeme können zwar genutzt werden, jedoch muss jedes Unternehmen sein eigenes System finden, wie diese genutzt werden können (vgl. Key Performance Indicators für junge Unternehmen, S. 7-8). Besonders weil die Planung in Startups meistens kurz- bzw. mittelfristig ist, können einzelne Werte nicht als gesetzt hingenommen werden. Erst wenn die flexible und dynamische Zeit eines Unternehmens vorbei ist, können klassische Erfolgsfaktoren bzw. wie bereits im Abschnitt 2.7 die KPIs festgesetzt werden und mit

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

diesen ein Controlling stattfinden (vgl. Key Performance Indicators für junge Unternehmen, S. 39).

4.1 Erfolgsfaktoren der Wissenschaft

Grundsätzlich werden die Erfolgsfaktoren in einem Ökosystem betrachtet. Während Joseph Heß unter anderem die regionale Dimension und deren Erfolgsfaktoren betrachtet, hierunter fallen unter anderem die gegebenen Opportunitäten und Chancen in der Region, betrachtet er weiter nach dem Vorbild von Gartner (1985) die drei Dimensionen:

- Organisationale Erfolgsfaktoren
- Personelle Erfolgsfaktoren
- Erfolgsfaktoren des Umfeldes

(vgl. Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 277-280)

Die drei beschriebenen Kategorien, welche ebenfalls in Abbildung 6 zu sehen sind, sind auch in ähnlicher Weise bspw. im 4T Modell widergespiegelt und können ebenfalls in den Experteninterviews und zahlreichen weiteren Veröffentlichungen in der Art wieder gefunden werden.

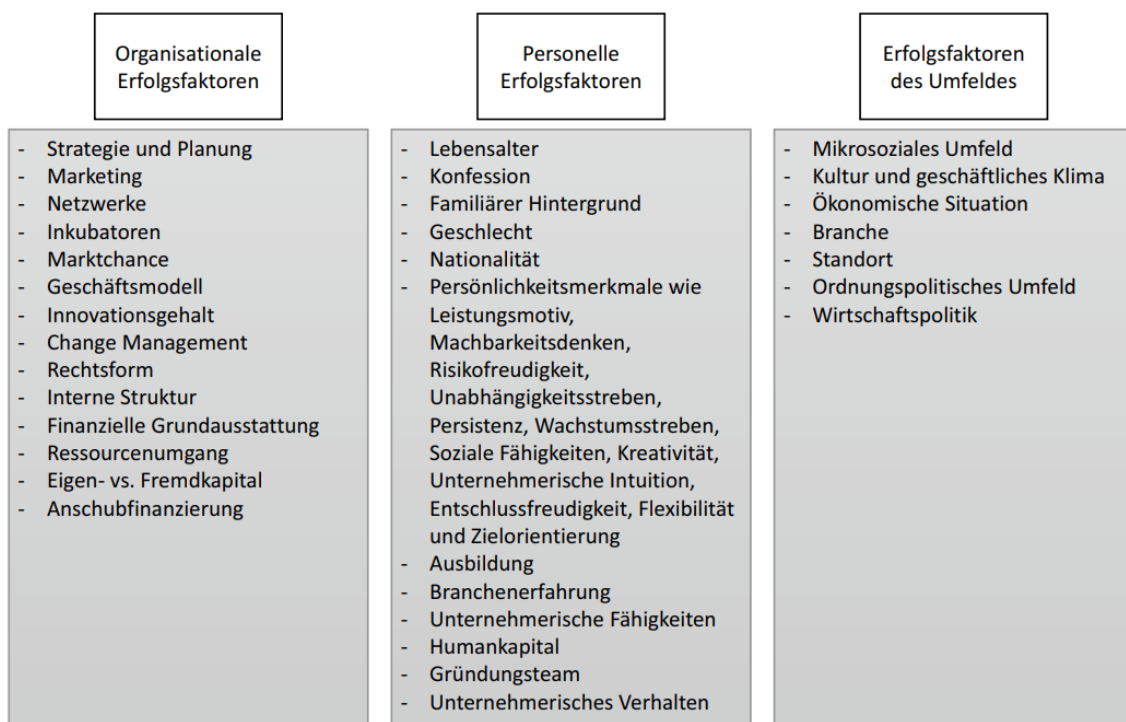


Abbildung 6 - 3 Kategorien nach Gartner – Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses, S. 279

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Viel zitiert wird ebenfalls Liv Kirsten Jacobsen mit ihrem empirischen Ansatz, Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Auch Jacobsen nutzt den bereits beschriebenen Ansatz von Gartner (1985) für Ihre Arbeit. Die einzelnen Faktoren aus Abbildung 6 zu den gegebenen Kategorien von Gartner beschreibt sie ausführlich und stellt diese in Beziehung zum Startup und bewertet jeweils den Einfluss der einzelnen Faktoren auf den Erfolg. Dies wurde aus dem Grund getan, um die Faktoren besser einordnen zu können, da nicht jeder Faktor in allen Situationen gleich schwer gewichtet wird und somit unterschiedlich starken Einfluss auf den Erfolg eines jungen Unternehmens nimmt. Auf Basis der Einordnung werden diverse bestehende Erfolgsmodelle gewählt und im Sinne der Nutzbarkeit überprüft welches eine adäquate Antwort auf die Erfolgsfrage liefern kann. Das Ergebnis ihrer Arbeit ist ein Entrepreneurship-Erfolgs-Modell mithilfe von welchem erklärt werden kann welche Erfolgsfaktoren relevant sind (vgl. Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung).

Während sich viele andere Studien und Arbeiten damit beschäftigen, einzelne Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Unternehmertum und Startup zu untersuchen, hat sich die Studie von Buehler, welche von der Rheinischen Fachhochschule veröffentlicht wurde, damit beschäftigt, ein einheitliches Modell zu entwickeln, welches es potenziellen Investoren von Startups ermöglicht die Erfolgswahrscheinlichkeiten von verschiedenen Startups zu bemessen. Hier setzt Buehler mit vier Bewertungskategorien an, welche jeweils fünf Unterkategorien bzw. Fragen beinhalten, welche es zu beantworten gilt, siehe Abbildung 7 (vgl. Start-up-Erfolg ist vorhersehbar mit dem 4T-Score, S.1).

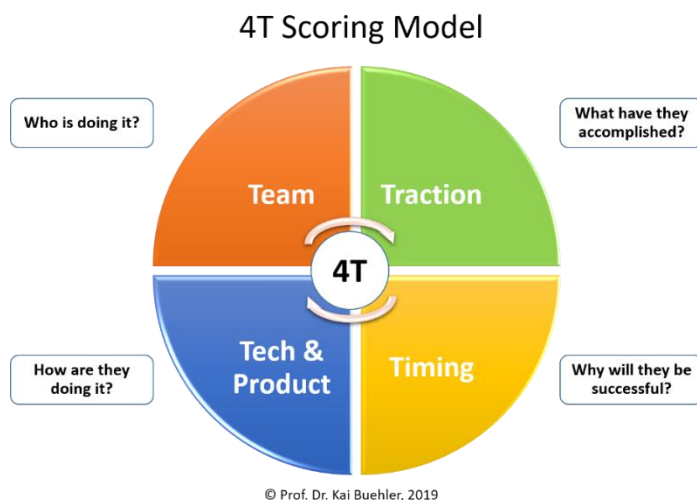


Abbildung 7 - 4T Modell – Start-up-Erfolg ist vorhersehbar mit dem 4T-Score

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Team	Traction	Timing	Tech & Product
Divers Skills?	Generiert bereits Umsatz?	Konkurrenzunternehmen wächst stark?	Weiterempfehlung?
Bildungsstand?	Dominieren Markt?	Organisches Wachstum?	Business Modell ist einfach?
Bereits gegründet	Umsatzentwicklung?	Marktwachstum?	Klare Vertriebsstrategie?
Kommittent?	Liquidität?	Weiterempfehlungen?	Unfairer Wettbewerbsvorteil?
Erfahrung in Jahren?	Umsatz > Werbekosten?	Kunden haben keine Ausweichoption?	Klar definierter Weg?

Tabelle 8 - 20 Fragen des 4T Modells - vgl. Startup Success is Predictable with the 4T Score

Die 20 aufgelisteten Fragen in der oben zu sehenden Tabelle 8 sind gleichzeitig Erfolgsfaktoren. Jeder einzelne Wert ist zu einem gewissen Teil dafür verantwortlich, dass das Startup am Ende erfolgreich sein wird. Diese Faktoren benannte Buehler durch eine Evaluation mehrerer Tausend Startup Businessplänen sowie seinen eigenen Startup Erfahrungen und bilden so ein heute in der Praxis viel angewendetes Modell zur Startup Bewertung (vgl. Start-up-Erfolg ist vorhersehbar mit dem 4T-Score, S.1).

4.2 Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Martin Ostermayer ist einer der erfolgreichsten Gründer Deutschlands. Er ist unter anderem der Mitgründer vom Vertragsanbieter Blau und Shortcut Ventures, mit welchem er viele Startup finanziert. In einem Vortrag erwähnt er, dass zu Beginn eines Startups die Euphorie immer hoch sei und die Ernüchterung dann in vielen Fällen kommt, sobald das Produkt auf den Markt trifft. Ebenfalls wird der Wettbewerb unterschätzt, die Komplexität eines Startups als solches und zeitliche Probleme treffen auf Themen wie ein wachsendes Team, welches nicht gut unter Kontrolle ist (vgl. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Start-Ups).

Als konkrete Erfolgsfaktoren nennt Ostermayer folgende:

Team, Verantwortung delegieren, Schaffung einer Unternehmenskultur (Ehrgeiz, Effizienz, kein Arsch), Schaffung von Transparenz, Flexibilität wahren und Mut, schnelle Monetarisierung beziehungsweise die Strategie: First Money In.

Als wichtigsten Erfolgsfaktor eines Startups benennt Ostermayer jedoch das Team. Außerdem gehört laut Ostermayer auch eine Portion Glück dazu, hierzu zählt er auch

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

die Punkte „zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ (vgl. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Start-Ups).

Ein weiteres Beispiel eines in der Praxis entwickelten und geprüften Ansatzes stammt von Bill Gross. Bill Gross hat durch seine Startup Incubator Gründung viele hunderte Startups begleitet, von welchen viele heute weltweit bekannt sind, und viele gescheitert sind. Um herauszufinden welche Faktoren für den tatsächlichen Erfolg eines Startups verantwortlich sind wählt Bill Gross einen vereinfachten Ansatz. Statt Oberkategorien aufzudröseln, geht er auf fünf Erfolgsfaktoren ein, die Idee, das Team, das Business Modell, die Finanzierung und das Timing. Um herauszufinden welcher Faktor welche Gewichtung hat wählt Gross 200 Startups aus und bewertet diese nach den Faktoren jeweils auf einer Skala von 1-10.

Die Ergebnisse sind wie folgt platziert:



Das Timing ist nach diesen Ergebnissen der wichtigste Erfolgsfaktor. Als Beispiel nennt Gross etwa AirBnB welches während einer Wirtschaftskrise gegründet wurde, in welcher die Menschen extra Geld benötigten. Ein Business Model sowie eine Finanzierung hingegen kann auch zu einem späteren Zeitpunkt gesichert werden so lange das Startup bis dahin seinen Platz im Markt gefunden hat (vgl. Der wichtigste Grund für Startup-Erfolge).

4.3 Rückschlüsse aus Fehlschlägen

Bekannterweise gibt es weniger erfolgreiche als unerfolgreiche Startups, welche in die Insolvenz rutschen oder einfach aufgeben (vgl. Wieviele Startups scheitern). In dieser Arbeit geht es zwar um die Erfolgsfaktoren derer Startups, welche es langfristig geschafft haben, erfolgreich zu sein, jedoch ist es nicht zu unterschätzen sich in diesem Zusammenhang ebenfalls die häufigsten Gründe, weshalb Startups unerfolgreich sind, anzusehen. Unter anderem durch die Interviews und Fallstudien soll überprüft werden, ob erfolgreiche Startups genau diese Fehler nicht gemacht haben. CBINSIGHTS aus New York veröffentlicht seit 2014 jährlich bzw. vierteljährlich einen Report über die häufigsten Gründe des Scheiterns, folgend werden als die zehn häufigsten genannt:

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

1. Keine Nachfrage am Markt (42%)
2. Finanzielle Probleme (29%)
3. Falsches Team (23%)
4. Wettbewerb (19%)
5. Preisprobleme (18%)
6. Produkt-Markt-Fit (17%)
7. Nicht genügend Finanzierung (17%)
8. Produktentwicklung (17%)
9. Marketing/Vertrieb (14%)
10. Ignorieren von Kundenfeedback (14%)“ (452 startup failure post mortems)

Hieraus lässt sich wieder ableiten, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren welche definitiv stimmen müssen die Produktnachfrage bzw. der Markt (Problemlösung für ein tatsächlich existentes Problem), die Finanzen und das Team sind (vgl. 452 startup failure post mortems). Zu erkennen ist, dass sich die Aussagen nur zum Teil mit den Aussagen von Bill Gross decken. Dies ist ein weiterer Rückschluss darauf, dass es in diesem Forschungsbereich keine eindeutigen Ergebnisse gibt und je nach gewähltem Bewertungsansatz und Kategorisierung verschiedene Ergebnisse entstehen.

Aus dem Green Startup Monitor 2022 gehen die größten Herausforderungen für nachhaltige Startups hervor. Die Statistik zu sehen in Abbildung 9 deckt sich auch mit den Problemen, welche aus dem Bericht der CBINSIGHTS hervorgehen, so ist die größte Herausforderung auch hier die Nachfrage am Markt bzw. die Kundengewinnung. Dies deutet wieder darauf hin, dass die



Abbildung 9 - GSM Herausforderungen – Green Startup Monitor

Nachfrage nach dem Produkt von Kunden definitiv ein als sehr wichtig zu erachtender Erfolgsfaktor ist. Auch mit der Aussage von Bill Gross deckt sich dies, denn wenn das Timing nicht stimmt und keine Nachfrage nach einem Produkt besteht, weil es

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

eventuell zu alt oder zu modern für den Markt ist, scheitert das Startup. Für nachhaltige Startups in Deutschland ist die Finanzierung und Liquidität ebenfalls wie bei CBINSIGHTS beschrieben eine große Herausforderung. Bill Gross ist mit seinem Ansatz jedoch zum Ergebnis gekommen, dass diesen Faktoren keine besondere Rolle zugeteilt werden sollte. Auch hier steht wieder Statistik gegen entwickelten Ansatz zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren. Ein weiteres Indiz dafür, dass ein eindeutiges für alle zufrieden stellendes Ergebnis nicht zu erreichen ist. Mit den bisher gesammelten Informationen lässt sich schließen, dass je nach Anwendungsfall und Startup ein spezieller Ansatz gewählt werden muss, welcher immer an Anforderungen und Umstände angepasst ist (vgl. Green Startup Monitor 2022).

5. Welche Erfolgsfaktoren und Muster zu nachhaltigen Startups kennen die erstellten Fallstudien & decken sich diese mit den geführten Experten & Startup Interviews?

5.1 Fallstudien

In diesem Abschnitt werden insgesamt sechs Fallstudien von deutschen Startups vorgestellt. Hierbei handelt es sich um sechs der erfolgreichsten nachhaltigen Startups, welche in Deutschland in den vergangenen Jahren gegründet wurden. Es wird sich mit Absicht nicht auf eine bestimmte Branche spezialisiert. So werden Erfolgsfaktoren ermittelt, welche auf diverse Branchen Anwendung finden und allgemeine Parallelen ermitteln.

Anhand der Kenntnisse aus Kapitel 4 sind für die Fallstudien folgende Informationen und Faktoren von Relevanz: Hintergrund und Mission, Team, Finanzierung, Produkt, der Markt, Timing, der/die Gründer, Geschäftsmodell, Marke und Marketingstrategie, Digitalisierung und Technologie, Fazit mit Erfolgsfaktoren. Aus diesen Punkten wird eine stimmige Fallstudie erstellt, anhand welcher Erfolgsfaktoren ermittelt und Parallelen gezogen werden können.

IntegrityNext

IntegrityNext ist eine Plattform für Lieferantenbewertung und -überwachung zu allen festgelegten ESG-Punkten. IntegrityNext unterstützt andere Unternehmen dabei, Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards entlang ihrer Lieferketten einzuhalten. IntegrityNext bietet Lösungen, um Lieferanten zu überprüfen, Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung zu ergreifen. Gegründet wurde IntegrityNext 2016 in München am einzigen Standort von den Gründerpersönlichkeiten Martin Berr-Sorokin, Nick Heine und Simon Jaehnig. Das Unternehmen hat es geschafft in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum auf nun mehr als 100 Mitarbeiter zu bewältigen und 2023 ein Investment durch einen Fond in Höhe von 100 Millionen Euro zu erhalten (vgl. Startup Interview Simon Jaehnig), (Handelsblatt.com – START-UP-CHECK).

IntegrityNext bietet Unternehmen weltweit aber besonders im europäischen Raum aufgrund neuer Verordnungen zu den 17 Nachhaltigkeitszielen eine Plattform, auf

welcher bereits über eine Millionen Lieferanten gelistet sind. Dies legt somit eine Grundbasis zur Überprüfung der Lieferkette. Die Plattform ermöglicht es Unternehmen, die Einhaltung von Umweltstandards, Arbeitsrechten, ethischen Geschäftspraktiken und anderen Aspekten der Nachhaltigkeit zu überwachen. Hierfür verlangt IntegrityNext vom Nutzer wie in einem Abo Modell kontinuierlich Geld. Eine Einmalzahlung gibt es nicht (vgl. IntegrityNext Über Uns).

IntegrityNext würde ohne digitale Technologie nicht existieren, da die Plattform von IntegrityNext fortschrittliche Technologien wie künstliche Intelligenz und Machine learning nutzt, um Daten zu sammeln und zu analysieren und allgemein eine online Plattform ist. Auch die Auswertungen und Überprüfungen aller Lieferanten findet digital statt und wird von Mitarbeitern, welche zu großen Teilen im Homeoffice Arbeiten erledigen. Durch die voll digital abgebildeten Prozesse ist IntegrityNext ein Startup, welches extrem schnell skalieren kann, da es abgesehen von Verwaltungsarbeiten und Rechenkapazität von keinen Variablen abhängig ist (vgl. IntegrityNext Über Uns).

IntegrityNext hat sich früh im Bereich der Lieferkettenüberprüfung positioniert und ist nun einer der größten und wichtigsten Marktteilnehmer. Durch die teilautomatisierte Überprüfung der Lieferketten ist es zum einen ein digitales gut skalierbares Geschäftsmodell, zum anderen aber auch ein wichtiges Glied zwischen Ökonomie und Ökologie.

Klare Erfolgsfaktoren sind die Gründer, welche den richtigen Hang zur Nachhaltigkeit mit ihrem Hintergrund in der Lieferanten- und Logistikbranche vereint haben. Darüber hinaus ist das Timing bei IntegrityNext ein entscheidender Erfolgsfaktor, da die Idee in den letzten Jahren Zeit zur Ausreifung hatte und nun mit neuen Gesetzgebungen genau richtig positioniert ist und viele Unternehmen auf externe Hilfe angewiesen sind. Ebenfalls ist das Geschäftsmodell ein Erfolgsfaktor da Unternehmen ungern hohe Investitionen tätigen, um liquide zu bleiben und es sich bei IntegrityNext sozusagen um eine Software as a Service Lösung handelt. Die Brücke zu den bisher erforschten Erfolgsfaktoren siehe Kapitel 4 ist eindeutig, denn die Erfolgsfaktoren von IntegrityNext sind solche, welche auch bei den beschriebenen konventionellen Startups und Unternehmen zu finden sind. Ein besonderer Erfolgsfaktor laut Aussage des Gründers Jaehrig ist das agile Vorgehen in der Softwareentwicklung mit besonderem Fokus auf

den Kunden, dieses lässt es zu den Fokus auf die Anforderungen des Kunden nicht zu verlieren.

Ecosia

Ecosia ist eine 2009 gegründete Suchmaschine bzw. ein Browser. Das Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Klimawandel zu bekämpfen und die Umwelt zu schützen, indem es die Einnahmen aus Suchanzeigen zur Wiederaufforstung von Bäumen verwendet. Christian Kroll ein Unternehmer mit einer starken Vision für Nachhaltigkeit hat das Unternehmen allein gegründet und auf heute ca. 80 Mitarbeiter aufgebaut und erwirtschaftet mittlerweile rund 35 Millionen Euro im Jahr (vgl. Business Case for Sustainability am Beispiel Ecosia), (ECOSIA Blog – Finanzberichte).

Ecosia verfolgt ein einzigartiges Geschäftsmodell, bei dem 100 % der Gewinne für die Wiederaufforstung von Wäldern gespendet werden. Das Unternehmen erzielt seine Einnahmen durch die Platzierung von Anzeigen in den Suchergebnissen im Browser. Darüber hinaus arbeitet Ecosia mit einzelnen Werbepartnern zusammen, die zusätzliche Einnahmen einbringen. Bei der Umsetzung seiner Aufforstungsprojekte arbeitet Ecosia eng mit Nichtregierungsorganisationen, Regierungen, lokalen Gemeinschaften und Experten für Wald- und Naturschutz zusammen. Als Platz drei aller Suchmaschinen hinter Google und Bing steht Ecosia in Deutschland damit stark am Markt und ist den vielen Menschen, welche Internetrecherche betreiben ein Begriff. Die Marke Ecosia steht für Nachhaltigkeit und Umweltschutz und kommuniziert diese Botschaft auch gezielt in einer Marketingstrategie. Auch durch eine Browsererweiterung, in welcher jeder Nutzer seinen eigenen Baumzähler für gepflanzte Bäume einsehen kann. Durch regelmäßige Berichte über die aktuelle finanzielle Situation und die ökologischen Auswirkungen schafft Ecosia viel Transparenz, was den Kunden gefällt (vgl. ecosia.org).

Ecosia basiert als Suchmaschine auf Microsoft Bing und ist somit abhängig von Microsoft. Ohne die allgemeine Digitalisierung und Entwicklung von Technologie würde Ecosia nicht existieren. Des Weiteren nutzt auch Ecosia Onlinemedien und Plattformen, um die Bekanntheit zu steigern und weiter zu wachsen. Da Ecosia eine digitale Plattform ist und die Skalierung ausschließlich von Marketing und der

Rechenleistung abhängig ist, war es für Ecosia in der Vergangenheit leicht, schnell zu wachsen (vgl. Business Case for Sustainability am Beispiel Ecosia).

Ecosia hat sich erfolgreich als nachhaltige Suchmaschine positioniert und dabei innovative Ansätze zur Bekämpfung des Klimawandels verfolgt. Durch die Integration der Aufforstung in das Kerngeschäft einer Suchmaschine konnte das Unternehmen eine große Nutzerbasis gewinnen und gleichzeitig positive Umweltauswirkungen erzielen.

Als Erfolgsfaktoren ist bei Ecosia die Digitalisierung, ohne welche das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde zu nennen, da Kunden ohne Internetzugang keine Möglichkeit haben würden Ecosia als Suchmaschine zu nutzen. Auch das Geschäftsmodell als solches ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, welches einen entscheidenden für die Endkunden kostenlosen Mehrwert liefert und für Ecosia selbst günstig und schnell skalierbar ist durch die Microsoft Partnerschaft. Ebenfalls ist das Timing ein Faktor, der zum Erfolg geführt hat, da Umweltschutz vor allem in den vergangenen 10 Jahren einen Boom erfährt. Darüber hinaus setzt Ecosia durch seinen Ansatz 100% der Gewinne zu spenden ein starkes Zeichen und stützt so die Brand und das Marketing. Die bereits aus dem vorherigen Kapitel bekannten Erfolgsfaktoren Timing, Geschäftsmodell und Digitalisierung spielen auch bei Ecosia eine große Rolle und haben in der Vergangenheit dafür gesorgt, dass Ecosia heute gefestigt am Markt platziert ist.

SirPlus

SirPlus ist ein Unternehmen, das im Jahr 2017 gegründet wurde und sich der Bekämpfung der Lebensmittelverschwendung widmet. Überschüssige Lebensmittel, welche nicht der Norm entsprechen bspw. Eine krumme Karotte oder kurz vor dem Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD) sind werden durch SirPlus erworben und dann verkauft. Raphael Fellmer ein Gründer, welcher selbst Jahre vor der Gründung gegen das System von Kapitalismus und Verschwendung lebte, gründet das Startup allein und baut es auf über 50 Mitarbeiter auf mit einer Stand 2018 Bewertung von 10 Millionen Euro (vgl. sirplus.de).

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Das Geschäftsmodell von SirPlus basiert auf dem Verkauf sogenannter „geretteter“ Lebensmittel. Das Unternehmen kauft überschüssige oder leicht beschädigte Lebensmittel zu einem reduzierten Preis von seinen Partnern und verkauft sie überwiegend in eigenen online-shops, bei Einzelhändlern und sogar in einem eigenen sogenannten „Rettermarkt“. SirPlus hat strategische Partnerschaften mit verschiedenen Akteuren der Lebensmittelbranche aufgebaut, um den Zugang zu „geretteten“ Lebensmitteln zu erleichtern und die Wertschätzung für diese Produkte zu fördern. Das Unternehmen arbeitet auch mit NGOs, Regierungsorganisationen und Bildungseinrichtungen zusammen, um Bewusstsein für Lebensmittelverschwendung zu schaffen und Lösungsansätze zu entwickeln. Durch den Vertrieb von Produkten aus jeglichen Konsumprodukt Kategorien, eine gezielte Marketingstrategie auf Social Media, ein einprägsames Branding und eine Win-Win Situation hat sich SirPlus als starke Marke am Markt etabliert (vgl. sirplus.de).

Die Digitalisierung spielt eine wichtige Rolle bei SirPlus. Das Unternehmen nutzt überwiegend Onlineshops, um seine Produkte anzubieten und den Kunden Zugang zu „geretteten“ Lebensmitteln zu ermöglichen. Die technologische Infrastruktur von SirPlus unterstützt die Logistik und den Vertrieb, um die Effizienz und gerade auch die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells zu verbessern. Besonders durch den starken Medien- und online-Auftritt und das Vertriebsnetzwerk, welches zum Großteil online ist schafft es SirPlus weiter zu expandieren und plant in den kommenden Jahren die Expansion in ganz Europa (vgl. sirplus.de).

SirPlus hat erfolgreich innovative Ansätze entwickelt, um Lebensmittelverschwendung zu reduzieren und einen nachhaltigen Konsum zu fördern. Durch die „Rettung“ von überschüssigen und leicht beschädigten Lebensmitteln trägt das Unternehmen zur Verringerung von Umweltauswirkungen bei und sensibilisiert die Verbraucher für die Bedeutung einer bewussten Ernährung.

Als Erfolgsfaktor bei SirPlus kann definitiv der Gründer mit seiner Vision und seinem starken Willen, welchen er bereits in den Jahren vor der Gründung durch seine kritische Auseinandersetzung mit kapitalistischen Strukturen bewiesen hat, genannt werden. Auch die Digitalisierung, welche es im Vergleich zum Branchenüblichen Vertrieb über den Einzelhandel ermöglicht hat, schnell Fuß zu fassen und zu expandieren gilt für SirPlus als Erfolgsfaktor, auch weil das Marketing online

skalierbarer ist als über den nicht digitalen Weg. Zudem hat auch die starke Publicity durch den Auftritt in der Höhle der Löwen, welcher das Business Modell bekannt gemacht hat und die Marke nochmal gefestigt hat, dazu geführt, dass SirPlus so erfolgreich ist. Das Geschäftsmodell ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor, da SirPlus einen Schritt gewagt hat, indem nicht der Norm entsprechende Lebensmittel zum Verkauf angeboten werden, überwiegend in einer Box als Abo, was wiederum Kunden bindet. Der Gründer, die Digitalisierung, das Geschäftsmodell und die starke Marke sind als Erfolgsfaktoren bereits aus der Literatur bekannt, es zeigt sich auch hier wieder, dass diese auch bei einem nachhaltigen Startup Anwendung finden.

Veganz

Veganz ist ein 2011 gegründetes innovatives Unternehmen, das sich auf pflanzliche Lebensmittel spezialisiert hat. Die Mission des Unternehmens ist es, eine nachhaltige Ernährung zu fördern und den Zugang zu pflanzlichen Produkten weltweit zu erleichtern. Veganz wurde von Jan Bredack gegründet, einem deutschen Unternehmer, der selbst den Wunsch hatte, sich pflanzlich zu ernähren, aber Schwierigkeiten hatte, geeignete Produkte zu finden. Bredack hat es geschafft über die Jahre ein Team von mittlerweile über 110 Mitarbeitern aufzubauen mit einem Umsatz von rund 25 Millionen Euro (vgl. Veganz Über Uns), (vgl. Umsatz von Veganz weltweit in den Jahren 2019 bis 2022).

Veganz verfolgt ein Geschäftsmodell, das auf drei Säulen basiert, Einzelhandel, Gastronomie und Onlinevertrieb. Das Unternehmen arbeitet mit Einzelhändlern zusammen und betreibt einen Online-Shop, um seine Produkte weltweit verfügbar zu machen. Um das Sortiment zu erweitern und qualitativ hochwertige Produkte anbieten zu können, hat Veganz strategische Partnerschaften mit verschiedenen Lieferanten und Herstellern von pflanzlichen Produkten geschlossen, die mittlerweile in eigenen Produktionsstätten hergestellt werden. Veganz hat besonders durch den frühen Markteintritt in den zur Gründungszeit recht kleinen Markt eine starke Marke aufgebaut und sich früh gut im veganen Sortiment platziert. Durch eine gezielte Onlinemarketingstrategie aber auch Werbung über Einzelhändler wird die Marke stark gemacht und steht im Vergleich zu Noname Produkten für gute Qualität und Nachhaltigkeit. Auch durch Crowdfunding können zahlreiche Kunden gebunden

werden und die Marke so und durch den zusätzlichen Börsengang gestärkt werden (vgl. Case Study Veganz; Interview Jan Bredack).

Während Veganz mit eigenen Läden zum Vertrieb der Produkte gescheitert ist, hatte Veganz durch den Aufbau eines starken Vertriebspartner Netzwerks mehr Erfolg. Auch im Online-Geschäft läuft es für Veganz gut. Durch gezieltes Online-Marketing und den Aufbau eines großen Partnernetzwerks mithilfe von digitalen Tools hat es Veganz geschafft aus der Krise nach seiner Ladenschließungen stärker hervorzukommen. Dank Kooperationen mit den großen Einzelhändlern schafft es Veganz seither schnell zu skalieren und das große Marktwachstum gezielt für sich zu nutzen, nicht zuletzt durch die langjährige Erfahrung und das vielseitige Sortiment (vgl. Case Study Veganz), (vgl. Interview Jan Bredack).

Veganz hat sich als führendes Unternehmen im Bereich pflanzlicher Produkte und nachhaltiger Ernährung etabliert. Durch kontinuierliche Produktinnovation, eine starke Markenbildung, gezielte Marketingstrategien und den Aufbau einer engagierten Community hat Veganz seine Mission erfolgreich vorangetrieben.

Das Timing ist bei Veganz einer der Haupterfolgsfaktoren. Während die vegane Ernährung zum Zeitpunkt der Gründung des Startups noch nicht weit verbreitet, war so stellt diese heute einen immer größer werdenden Anteil an der Gesamternährung. Veganz steht heute mit vielen Produkten und einer bekannten Marke, welche darüber hinaus bereits durch den Eigennamen mit der Ernährung in Verbindung gebracht wird in einer starken Position. Somit ist auch die Marke als solche ein Erfolgsfaktor. Darüber hinaus beweist der Gründer Jan Bredack seit Anfang an starkes Durchhaltevermögen und Willen sein Startup voranzubringen. Durch agiles Vorgehen und schnelle Entscheidungen konnte Veganz in Vergangenheit viele Probleme meistern. Auch bei Veganz zeigt sich wieder, dass es kein spezieller Faktor ist, welcher nur für nachhaltige Startups gilt, sondern vielmehr besteht die Brücke zu den bereits erwähnten Erfolgsfaktoren aus der Literatur, wie das Timing oder die Gründerperson.

TheNuCompany

TheNuCompany ist ein innovatives Unternehmen, das im Jahr 2016 gegründet wurde. Das Unternehmen hat es sich zur Mission gemacht, gesunde, nachhaltige und

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

pflanzlich basierte Lebensmittel herzustellen, die sowohl dem Körper als auch der Umwelt zugutekommen. Zudem setzen sie auf eine transparente Produktion und Lieferkette und stehen für Fairness und guten sozialen Umgang und pflanzen für jedes verkaufte Produkt einen Baum. TheNuCompany wurde von Thomas Stoffels und Christian Fenner gegründet und stand 2023 auf über 50 Mitarbeiter aufgebaut und erwirtschaftet im Jahr 2020 bereits über 7 Millionen Euro (vgl. Pressemitteilung), (vgl. Kompletter Restart: Warum the nu company seine Brand und Produkte neu erfindet).

TheNuCompany verfolgt ein einzigartiges Geschäftsmodell, das auf einer Kombination aus Produktinnovation, Nachhaltigkeit und strategischen Partnerschaften basiert. Das Unternehmen entwickelt ständig neue Produkte, die den Bedürfnissen der Kunden nach gesunden und nachhaltigen Alternativen gerecht werden. Durch einen eigenen Online-Shop, zahlreiche strategische Partnerschaften mit dem Einzelhandel und anderen Onlineshops vertreibt TheNuCompany erfolgreich seine Produkte. Durch eine intensive social Media Marketingstrategie und weitreichende offline Kampagnen ist es TheNuCompany gelungen in den Köpfen der Menschen zu bleiben (vgl. TheNuCompany Über Uns).

Durch den Einsatz von Datenanalysen und künstlicher Intelligenz kann TheNuCompany Trends und Kundenpräferenzen besser verstehen und seine Produktpalette entsprechend anpassen. Die Digitalisierung ermöglicht es dem Unternehmen auch, seine Marketingstrategien zu verfeinern und gezielt auf seine Zielgruppe einzugehen. Speziell durch den starken online Auftritt und die strategischen Partnerschaften mit Einzelhändlern hat TheNuCompany schnell ein skalierfähiges Geschäftsmodell aufgebaut. Durch den Ausbau der eigenen Produktion ist es möglich frühzeitig zu handeln und Produktionsengpässe zu vermeiden bzw. langfristig zu planen (vgl. TheNuCompany Über Uns).

TheNuCompany hat sich als führender Hersteller von gesunden und nachhaltigen Lebensmitteln etabliert, auch wenn sie sich inzwischen mehr dem Umweltschutz als der gesunden Ernährung verschrieben haben. Durch die Kombination aus Produktinnovation, Nachhaltigkeit und starkem Markenbewusstsein hat das Unternehmen eine treue Kundenbasis aufgebaut und ist erfolgreich expandiert.

Als Erfolgsfaktoren können bei TheNuCompany ebenfalls wieder die Gründer und das Team genannt werden. Die Gründer zeigen seit Anfang an, dass das Thema

Nachhaltigkeit an erster Stelle steht und alles danach ausgerichtet ist. Das gesamte Team ist so ausgewählt, dass jedes einzelne Teammitglied hinter der Vision und Mission steht und jeder einzelne besitzt viel Mitspracherecht, solange das Ergebnis mit der nachhaltigen Vision einhergeht. Des Weiteren ist das Geschäftsmodell an sich ein Erfolgsfaktor, da es sich auf ausschließlich einfach zu produzierende und viel nachgefragte Produkte konzentriert und zudem überwiegend auf das online Geschäft fokussiert. Auch das Timing zählt zu den Erfolgsfaktoren, da eine nachhaltige und gesunde Ernährung immer nachgefragter wird in den vergangenen Jahren und Konsumenten inzwischen nach dem Preis an zweiter Stelle auf das Thema Nachhaltigkeit achten und TheNuCompany mit der Strategie, dass für jedes verkaufte Produkt ein Baum gepflanzt wird, genau diesen Nerv trifft. Es schließt sich mit den Faktoren des Time to Market und der Gründer bzw. des Geschäftsmodells auch bei TheNuCompany der Kreis zu den bereits erforschten Erfolgsfaktoren siehe Kapitel 4.

SOULBOTTLES

SOULBOTTLES ist ein 2012 gegründetes Unternehmen, das sich der Herstellung und dem Vertrieb von nachhaltigen Trinkflaschen widmet. Die Gründer Georg Tarne und Paul Kupfer aus Berlin gründeten SOULBOTTLES mit dem Ziel, eine umweltfreundliche Alternative zu Einwegplastikflaschen zu schaffen und das Bewusstsein für die Auswirkungen von Plastikmüll auf die Umwelt zu schärfen. Die Gründer haben es geschafft das Unternehmen auf über fünf Millionen Euro Umsatz zu skalieren und haben inzwischen über 70 Mitarbeiter gewonnen (vgl. SOULBOTTLES CASE STUDY, S. 1-5).

Das Geschäftsmodell von SOULBOTTLES basiert auf dem Verkauf von wiederverwendbaren Trinkflaschen, welche aus Glas bestehen und ohne schädliche Chemikalien hergestellt sind. Das Unternehmen arbeitet eng mit ausgewählten Lieferanten zusammen, um sicherzustellen, dass die Materialien für die Flaschen von hoher Qualität und nachhaltig sind. SOULBOTTLES betreibt auch einen Online-Shop und hat strategische Partnerschaften mit Einzelhändlern aufgebaut, um seine Produkte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Durch diese Partnerschaften kann das Unternehmen seine Reichweite erhöhen. Außerdem hat es SOULBOTTLES geschafft die anhaltende Diskussion in der Bevölkerung über die

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Reduzierung von Plastik, durch generelle Diskussionen oder sogar tatsächliche Verbote für sich als Marketingstrategie zu nutzen. Das ansprechende Produktdesign und der Fakt, dass sich das Unternehmen für Projekte zum gewinnen sauberen Trinkwassers weltweit einsetzt, schafft zusätzlich Kundenloyalität (vgl. Start-ups international: Gründergeschichten rund um den Globus, S. 57-65).

Der Online-Shop ermöglicht es Kunden weltweit, die Produkte von SOULBOTTLES zu erwerben. Das Unternehmen konzentriert sich auch besonders auf digitales Marketing, um seine Botschaft und Produkte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Social-Media-Kanäle und starke Influencer-Kooperationen werden genutzt, um die Sichtbarkeit der Marke zu erhöhen und potenzielle Kunden zu erreichen. Vor allem die Online-Präsenz hat es SOULBOTTLES ermöglicht, schnell in andere europäische Länder zu expandieren. Vor allem, da die Plastikproblematik ein globales Problem ist und immer mehr Gesetze auf europäischer Ebene ein teilweises Verbot an Plastik vorsehen, ist SOULBOTTLES in der Lage, schnell zu skalieren (vgl. SOULBOTTLES CASE STUDY, S. 1-5).

SOULBOTTLES hat sich erfolgreich als führender Anbieter von nachhaltigen Trinkflaschen positioniert und dabei einen bedeutenden Beitrag zur Reduzierung von Einwegplastik geleistet. Das Unternehmen hat durch ansprechendes Produktdesign, starke Markenbildung und gezielte Marketingstrategien eine engagierte Kundenbasis aufgebaut.

Ebenfalls bei SOULBOTTLES sind die Gründer als Erfolgsfaktoren zu nennen, da diese bereits lange vor der Gründung den Nutzen von Einwegflaschen als Sinnfrei und umweltverschmutzend angesehen haben. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor, da diese vom Gewinn des Unternehmens profitieren und sich frei weiterentwickeln können auf Kosten des Startups. Auch der Zeitpunkt der Gründung, sprich der Erfolgsfaktor Timing spielt wieder eine Rolle, da das Thema Plastik immer präsenter wird in den Medien. Bei SOULBOTTLES spielt auch der Faktor Finanzierung eine wichtige Rolle, da nur durch eine erfolgreiche Crowdfunding Kampagne die Produktion starten konnte und das Startup heute so erfolgreich am Markt steht. Es wird auch bei der sechsten Fallstudie klar, dass immer wieder die gleichen Erfolgsfaktoren auftauchen und genannt werden, wenn es um die allgemeine Beschreibung des Werdegangs eines nachhaltigen Startups geht. Auch bei

SOULBOTTLES spielen die bereits bekannten Faktoren: Gründer, Timing und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle beim Thema Erfolg.

Die nähere Betrachtung verschiedener nachhaltiger Startups hat gezeigt, dass neben der Digitalisierung und den Werten der Gründer im Besonderen das Team sowie das Marketing und die damit verbundene Nachfrage von entscheidender Bedeutung sind und somit maßgebliche Erfolgsfaktoren darstellen.

5.2 Interviews

Um einen weiteren Blickwinkel in die Thematik zu bringen, wurden für diese Arbeit Experten im Startup Bereich ebenso wie Gründer nachhaltiger Startups interviewt. Die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, die Fallstudien sowie das bisherige in der Theorie erarbeitete Wissen zu untermauern und zu vervollständigen. Persönliche Eindrücke und Meinungen sowie weitere Erkenntnisse aus der direkten Praxis sollen dazu beitragen, damit die vorliegende Arbeit adäquate Aussagen zu Erfolgsfaktoren treffen kann. Die vollständigen Interview Transkripte sowie der Interview Leitfaden befinden sich im Anhang.

Um zwei verschiedene Blickwinkel auf das Thema Erfolgsfaktoren von Startups zu erhalten, wurden Interviews mit den Gründern persönlich und Experten aus dem Umfeld der Startups durchgeführt. Die Gründer sind in der Lage die Geschichte des Startups mit allen Problemen auf dem Weg bis zum aktuellen Zeitpunkt und demnach auch allen Erfolgen und deren Faktoren und den damit zusammenhängenden Zielen zu erläutern. Gleichmaßen ist es dritten Experten aus der Szene möglich, einen weiteren Blickwinkel, welcher neutraler ist, auf das Thema zu geben und so dafür zu sorgen, dass die Ergebnisse der Interviews valide sind.

Zunächst wurde in den Interviews erläutert welche Funktion die interviewte Person genau vertritt, um das Interview zu validieren. Auf Basis der erarbeiteten Faktoren, Methoden und Ansätzen in den Kapiteln Zwei und Vier wurden Fragen gewählt, welche möglichst allgemein gehalten sind. Auf Basis der erarbeiteten Erfolgsfaktoren in Kapitel Vier bewerteten die Befragten acht Faktoren auf einer Skala von 1-10 wie stark der Erfolg eines Startups von diesen abhängt. Das Ergebnis ist eindeutig und überschneidet sich mit den Erkenntnissen aus Kapitel Vier.

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

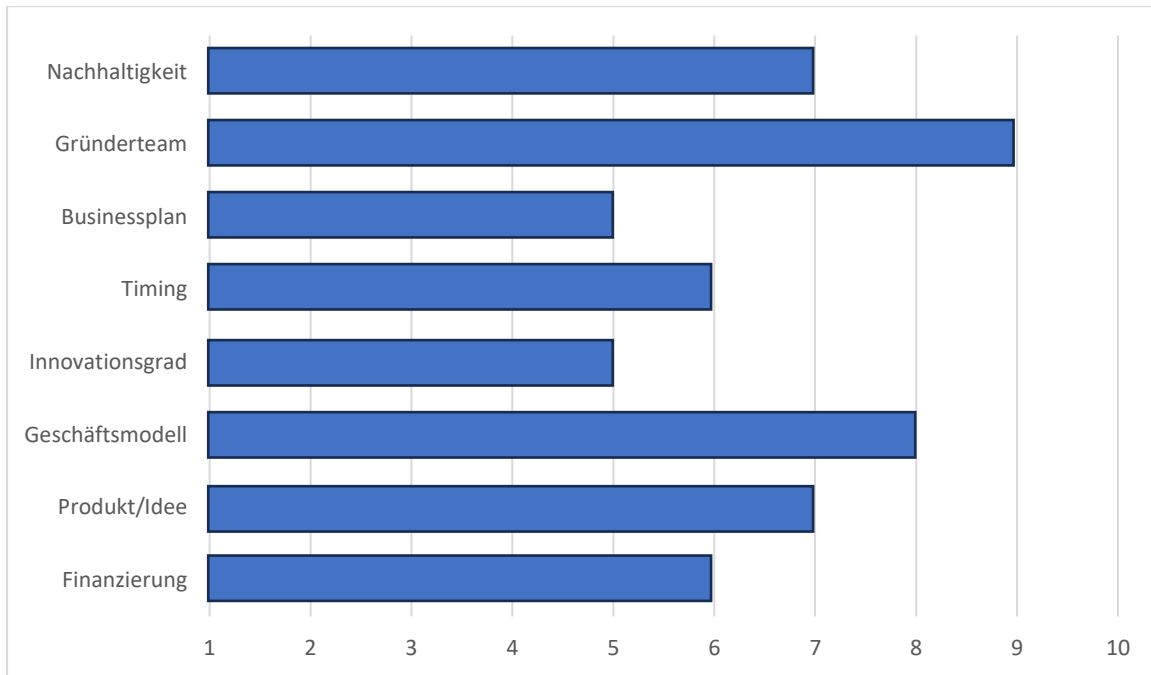


Abbildung 10 - Auswertung der Interview Umfrage

Interessant ist die Erkenntnis, dass die Befragten den Punkt Nachhaltigkeit im Wesentlichen als Must Have interpretieren. So erwähnte Vincent Azimian im Interview, dass LYTD den Punkt Nachhaltigkeit inzwischen aus der Vision und Mission herausgenommen hat, da sie Nachhaltigkeit nicht als USP sehen, sondern Kunden gerne gute Produkte kaufen wollen, welche zusätzlich noch nachhaltig und sozial verantwortlich sind (vgl. Interview mit Vincent Azimian).

Des Weiteren ist in den Startup Interviews herausgekommen, dass ein Businessplan zwar grundsätzlich wichtig ist, um ein Startup zu gründen und in eine bestimmte Richtung zu starten, sobald es bspw. darum geht Investoren für sich zu gewinnen. Jedoch gibt es kein Startup, welches seine ursprünglichen Pläne in Sachen Mission, Geschäftsmodell und KPI-Planung eingehalten hat erwähnte Malte Biss im Interview. Den Businessplan als Erfolgsfaktor zu sehen ist daher nicht zielführend (vgl. Interview mit Malte Biss).

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln ausgeführt, ist auch bei den Interviews erneut deutlich geworden, dass jedes Startup unterschiedliche Ziele verfolgt und demnach auch Erfolg für sich anders definiert. Jedoch bleiben Startups letztlich Unternehmen in einem kapitalistischen Umfeld, welche sich um klassische Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Kundenzahlen etc. kümmern müssen, da sie auch Verantwortung für

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Mitarbeitende und ihre weiteren Stakeholder tragen, so Christian Zinke (vgl. Interview Christian Zinke).

Alle befragten Gründer und Experten sind der gleichen Meinung zum Thema Digitalisierung und den Einsatz von neuen Technologien wie etwa KI. Nicht jedes Geschäftsmodell muss direkt komplett digital abgebildet sein, jedoch sollten alle Startups die Möglichkeiten der Digitalisierung für sich nutzen, um im Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben, Stichwort Prozessoptimierung Unterstützung durch KI-Assistenten und dadurch entstehende Kosteneinsparpotenziale (vgl. Interview Michael Wernitz). Gleichzeitig ist auch klar, dass durch die Digitalisierung sehr viele neue disruptive Geschäftsmodelle entstanden sind und Startups wie IntegrityNext ohne die Möglichkeit einer digitalen Plattform gar nicht existieren würden. Auch Unternehmen wie Keimgrün hängen heutzutage von der online Welt ab, da der größte Vertriebskanal für viele Startups ein eigener Online-Shop ist, welcher meistens auch ausschließlich online beworben wird (vgl. Interview Christian Zinke).

Drei Erfolgsfaktoren, welche aus den Problemen, welche die Startups hatten, herausgekommen sind, ist zum einen ein flexibles und agiles Vorgehen, ein starkes Netzwerk und ein hoch motiviertes Team, welches auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet. So hatte auch Malte Biss in der Vergangenheit immer wieder mit Problemen zu kämpfen, welche den Ruin für Flustix bedeuten konnten, jedoch hatte sein starker Wille, sein motiviertes junges Team und sein Netzwerk zusammen mit einem flexiblen Vorgehen und schnellen Entscheidungen immer wieder dazu geführt, dass Flustix heute so erfolgreich ist (vgl. Interview Malte Biss). Es bleibt trotzdem zu sagen, dass es nicht die konkreten drei Erfolgsfaktoren gibt, welche grundsätzlich genannt werden können, wenn es einem Startup zu Beginn darum geht, wie es langfristig erfolgreich wird. Jedes Startup und jeder Experte nannte in den Interviews andere Faktoren, so kann der Faktor des Standortes der Gründung ebenfalls ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor sein meinte Feisst im Interview. Wenn man sich die Beispiele aus dem Silicon Valley ansehe, erkennt man, dass der Ort etwa über ein Netzwerk zu Investoren, Mentoren und anderen Startups entscheidet, gleichermaßen ist es ein generell positiver Einfluss auf die Gründer und es lassen sich leicht Mitarbeiter finden (vgl. Interview Mona Feisst). Ulrike Hudelmeier, welche insgesamt bereits weit über 100 Deutsche Startups beriet und betreute, darunter der Großteil mit einem nachhaltigen Hintergedanken, erwähnte, dass Startups bzw. speziell die

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Gründer und ersten Mitarbeiter einen „langen Atem“ benötigten, um erfolgreich zu sein, da gerade am Anfang häufig Probleme dafür sorgen, dass alles länger dauert als geplant. Dies geht dann wiederum mit der Finanzierung einher, da dies letzten Endes bedeutet, dass das Startup später Geld verdient und damit die Gründer und Mitarbeiter privat kürzertreten müssen (vgl. Interview Ulrike Hudelmeier).

Interessant zu sehen ist in diesem Kontext, dass die Finanzierung auf der Skala zwar mit einer sechs bewertet wurde, die befragten Startups jedoch alle bootstrapped also eigenfinanziert waren und wenn überhaupt einen Bankkredit für größere Investitionen angenommen haben. Gleichwohl kann dies bedeuten, dass eine sehr gute Finanzierung zwar kein direkter Erfolgsfaktor ist, jedoch wenn ein Startup ohnehin schon Erfolg hat eine Finanzierung dafür sorgen würde, dass das Startup noch schneller wächst und skaliert und somit noch erfolgreicher wird.

Das Produkt bzw. die Dienstleistung sollte sinnstiftend sein, so erwähnte etwa Marc Hellwig, dass sie mit Project Wings eine „Win-Win-Win“ Situation schaffen, wobei der Kunde, die Umwelt und Project Wings selbst profitiert (vgl. Interview Marc Hellwig). Die Innovationskraft eines Produkts bzw. einer Geschäftsidee muss jedoch nicht zwingend groß sein, so stellte etwa Hudelmeier fest, dass auch ein nicht innovatives Produkt zur richtigen Zeit und mit dem richtigen Marketing gut verkauft werden kann (vgl. Interview Ulrike Hudelmeier). Ein bisschen Glück in Sachen Timing spielt also letztlich auch eine entscheidende Rolle, trotzdem ist das Timing als Erfolgsfaktor gleichzeitig kritisch zu betrachten, da es grundsätzlich vorher schwierig ist zu wissen, wann der richtige Zeitpunkt ist. Im Nachgang betrachtet ist das Timing ein Erfolgsfaktor, jedoch kann man diesen Faktor nur schwer im Voraus nutzen, da es eher mit Glück zu tun hat, wann der richtige Zeitpunkt für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung eines Startups ist.

6. Welcher Zusammenhang steht hinter dem Erfolg von nachhaltigen Startups und der Digitalisierung?

6.1 Digitalisierung und Nachhaltigkeit

„Technologie hat ein großes Potenzial, um bei der Umsetzung der SDGs zu helfen, kann aber auch Ursache von Ausschluss und Ungleichheit sein. Wir müssen die Vorteile fortschrittlicher Technologien für alle nutzen“ (Antonio Guterres, Generalsekretär der Vereinten Nationen, 2018).

Die Digitalisierung bringt ökologische Vor- und Nachteile, wohingegen diese nahezu keine ökonomischen Nachteile, sondern lediglich Vorteile mitbringt. Mit der fortschreitenden digitalen Transformation kommt auch die Frage auf, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Umwelt hat. So nennt M. Jacob etwa die Punkte Infrastrukturaufbau, Hardwareproduktion und Stromverbrauch als negative Punkte der Digitalisierung. Dahingegen kommen die in Summe überwiegenden Punkte wie Emissions-Einsparungen, Vermeidung von Müll, Steigerung von Energieeffizienz und einige mehr. Laut Jacobs kann das Einsparungspotenzial jedoch variieren, da Gesetze hier häufig zu beachtende Rahmenbedingungen darstellen (vgl. Digitalisierung & Nachhaltigkeit, S.41-42).

Es wird klar, dass die Beziehung zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit unterschiedliche Auswirkungen auf unterschiedliche Dimensionen hat. Eine Gesamtbetrachtung führte zu folgendem Ergebnis:

- Beschleunigung von Planung, Produktion und Logistik
- Zunahme des Angebots von Produkten und Verkürzung von Produktlebenszyklen
- Möglichkeit, auf die individuellen Konsumwünsche von Kunden einzugehen
- Erhöhter Bedarf an Informationstechnik
- Besserer Zugang zu Produkten und Dienstleistungen
- Bessere Anpassung der Produktion an den Bedarf, wodurch sich Lagerbestände reduzieren und Überproduktionen verhindern lassen
- Optimierung der Wertschöpfungskette durch Transparenz in den Prozessen“ (Michael Jacob, Digitalisierung & Nachhaltigkeit S. 43)

Die Digitalisierung bietet Möglichkeiten, die Umsetzung der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) und damit nachhaltige Entwicklung zu beschleunigen. In einem wissenschaftlichen Bericht zur ganzheitlichen Betrachtung der Digitalisierung im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung wurde festgestellt, dass diese Entwicklung große Auswirkungen auf die 17 Nachhaltigkeitsziele für die Agenda 2023 hat. Somit ist klar, dass die Digitalisierung auch von Unternehmen bzw. Startups als Werkzeug genutzt werden sollte. Die zentrale Aufgabe besteht laut diesem Bericht darin, die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit während der andauernden digitalen Transformation durchzuführen. Das soll in drei Phasen geschehen, kurzfristig erreichbar, mittelfristig und langfristig erreichbare Ziele. Hierbei müssen die einzelnen Potenziale und Risiken beachtet werden, welche jeweils durch die andauernde Digitalisierung kommen (vgl. Corporate Digital Responsibility, S. 54-57).

In einer Studie von Accenture wurden die Chancen für eine nachhaltige Entwicklung durch die Digitalisierung berechnet. Mehr als 50% der 169 "Teilziele" und alle 17 Nachhaltigkeitsziele könnten positiv beeinflusst werden und eine Verbreitung und Reichweite erreichen, die bis zu 23-mal größer ist als bei "nicht-digitalen" Lösungen. Einige der Nachhaltigkeitspotenziale, welche berechnet wurden, sind eine 20%ige Reduktion der CO₂-Emissionen durch Dematerialisierung zur Bekämpfung des Klimawandels, eine Steigerung der Erträge pro Hektar um 900 kg durch "Smart Agriculture" zur Bekämpfung des Hungers, eine 12%ige Steigerung des Bruttoinlandsprodukts durch Breitbandausbau in Schwellenländern und globale Umsätze und Kosteneinsparungen von 9 Milliarden US-Dollar. Diese Potenziale zeigen die positiven Auswirkungen der Digitalisierung auf nachhaltige Entwicklung und sozialen Wohlstand (vgl. Corporate Digital Responsibility, S. 54-57).

Es gibt eine Vielzahl von Unternehmensprojekten, die bereits KI für den Klima- und Biodiversitätsschutz fördern. Beispielsweise durch den Einsatz intelligenter Sensoren zur Vermeidung von Ernteschäden in Entwicklungsländern oder die Nutzung von Blockchain für nachhaltige Lieferketten oder die personalisierte medizinische Versorgung in Entwicklungsregionen. Insgesamt lassen sich laut einer UN-Studie bis zu 12 Milliarden Dollar einsparen durch die Digitalisierung im Kontext mit Nachhaltigkeit. Diese 12 Milliarden Dollar würden allein durch das Umsetzen der 17 Nachhaltigkeitsziele erwirtschaftet werden und sorgen somit für eine ökologische und

ökonomische positive Entwicklung. Besonders Startups mit ihren disruptiven Ideen und Technologien sind hier am Zug (vgl. Corporate Digital Responsibility, S. 54-57).

6.2 Digitalisierung bei nachhaltigen Startups in Deutschland

Durch den stetigen Wandel in der Gesellschaft und Wirtschaft ist klar, dass kein Startup mehr an der Digitalisierung vorbeikommt. Auch Vincent Azimian von LYTD Fashion bemerkte, dass bei ihnen im nachhaltigen Startup nahezu alle Prozesse welche noch vor einigen Jahren manuell abgebildet worden wären heute digitalisiert sind. So nutzt LYTD von CRM-Systemen über Buchhaltungstools bis hin zum generellen Marketing nahezu ausschließlich digitale Tools (vgl. Interview Azimian). Die Frage, die jedoch aufkommt, ist inwieweit die Digitalisierung ein Erfolgsfaktor für nachhaltige Startups ist und ob ein allgemeiner Zusammenhang besteht.

Die jährlich aufgestellte Studie des Deutschen Startup Monitors zeigt in den vergangenen Jahren eine klare Tendenz aller Startups in den Dimensionen ökologische & soziale Aspekte. So wird deutlich, dass mittlerweile fast jedes zweite Startup seine Produkte der „Green Economy“ also der ökologisch nachhaltigen Wirtschaft zuordnen siehe Abbildung 11. Es lässt sich erschließen,

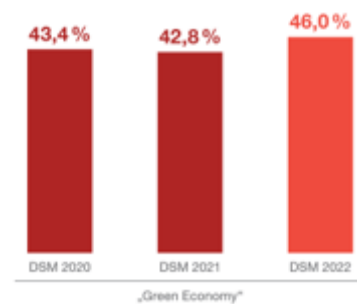


Abbildung 11 - Green Economy – Deutscher Startup Monitor

dass neben kapitalistischen Motivationen die Nachhaltigkeit bei Gründungen eine immer zentralere Rolle spielt (vgl. Deutscher Startup Monitor 2022).

Um genauer einordnen zu können in welchen Branchen die nachhaltigen Startups arbeiten werden zunächst aktuelle Statistiken beachtet. Jedes Startup hat unterschiedliche Herausforderungen und Ansätze, Probleme zu lösen, so ist die Digitalisierung von Prozessen für das eine Startup essenzieller als für ein anderes und wieder andere haben ihr gesamtes Geschäftsmodell darauf aufgebaut (vgl. Interview Jaehrig).

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Im Branchenvergleich aus dem Deutschen Startup Monitor und dem Green Startup Monitor wird deutlich, dass etwa im Bereich Energie bzw. erneuerbare Energien die nachhaltigen Startups weit vorne liegen, da sie mit ca. 70% im Gesamtvergleich zu ca. 30% einen großen Teil des Marktes für sich beanspruchen. Klar wird, dass nachhaltige Startups im Bereich Medizin & Gesundheitswesen nicht stark vertreten sind, dagegen sieht es in der Kategorie Ernährung, Lebensmittel und Konsumgüter anders aus, hier dominieren die nachhaltigen Startups stark. Auf besonders diese Branchen wird sich auch in Zukunft der Fokus im Zusammenhang mit der Digitalisierung halten vergleiche Abbildung 12 & 13 (vgl. Green Startup Monitor 2022), (vgl. Deutscher Startup Monitor 2022).



Abbildung 12 - Nachhaltige Startups nach Branche – Green Startup Monitor

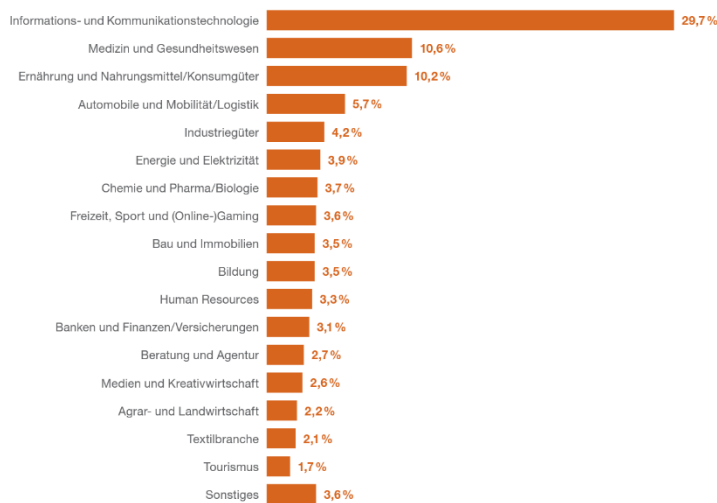


Abbildung 13 - Startup Verteilung Gesamtbranchen – Deutscher Startup Monitor

Besonders zu beobachten ist die Untersuchung zum Geschäftsmodell der untersuchten Startups in der Startup Monitor Studie in Abbildung 14. Zwei Drittel aller Startups in Deutschland ordnen sich einem digitalen Geschäftsmodell zu. Dies bedeutet, dass diese entweder Software as a Service, online

Handel, Onlinemarketing oder einen von viele weitere Diensten nutzen. Weitere 25% aller Startups ordnen sich einem hybriden Geschäftsmodell zu, auch hier spielt die Digitalisierung demnach eine große Rolle und sorgt letzten Endes so dafür, dass diese Startups erfolgreich werden. Lediglich rund 8% aller Startups in Deutschland ordnen sich einem analogen nicht digitalen Geschäftsmodell zu (vgl. Deutscher Startup Monitor S. 17). Da insgesamt rund 50% aller Startups inzwischen zur Zielgruppe der

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

nachhaltigen Startups gehören sind die genannten Zahlen durchaus auf diese abzubilden.

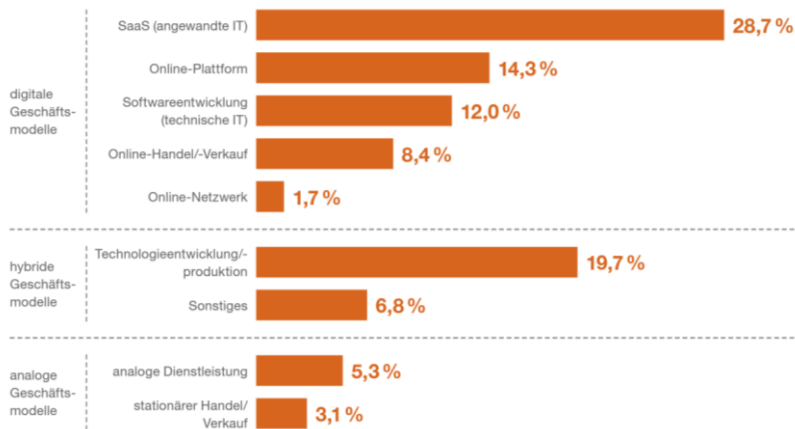


Abbildung 14 - Geschäftsmodell des Startups – Deutscher Startup Monitor

Die Statistik deckt sich mit den Ergebnissen der geführten Interviews mit insgesamt sechs Startups. Die Gründer erwähnen durchweg, dass ihr Geschäftsmodell bis zu 100% auf der Digitalisierung und den einhergehenden Technologien wie online Handel und SaaS fußt. Interessant ist die Aussage von Tim Hoffmann einem Experten, welcher seit langer Zeit im Startup Bereich agiert: „Viele Startup bauen auf Digitalisierung-Trends und regulatorischen Zwängen auf, andere überarbeiten Commodities und öffnen damit eingesessene Märkte für neue Produkte. Beides kann erfolgreich sein, oder schief gehen. Nur weil man sich im digitalen Space bewegt und auf diesen Mega-Trend setzt, hat man noch lange keinen Product-Market-Fit und etwas, wofür Kunden bereit sind zu zahlen“ (Tim Hoffmann, 2023, Interview mit Tim Hoffmann).

Pia Sanders, eine Beraterin bei der Axel Springer Consulting Group hat zusammen mit Kollegen einen „German Climate Tech Landscape“ erarbeitet und veröffentlicht siehe Abbildung 15. Einige dieser Startups entwickeln aktuell stark nachgefragte Produkte und Dienstleitungen im nachhaltigen Sektor, welche überwiegend einen Fokus auf Umweltschutz legen. Durch den Einsatz von neuen Technologien und digitalen Tools ist es möglich neue Märkte und Geschäftsmodelle zu schaffen und disruptiveren hierzu gehören bspw. Viele aus dem Bereich „Carbon Tech“. Der Erfolg dieser nachhaltigen Startups fußt maßgeblich auf der Digitalisierung, ohne welche die Geschäftsmodelle und Produkte aus diesen sieben Kategorien unmöglich wären. Die Digitalisierung ist somit ein maßgeblicher Erfolgsfaktor.

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

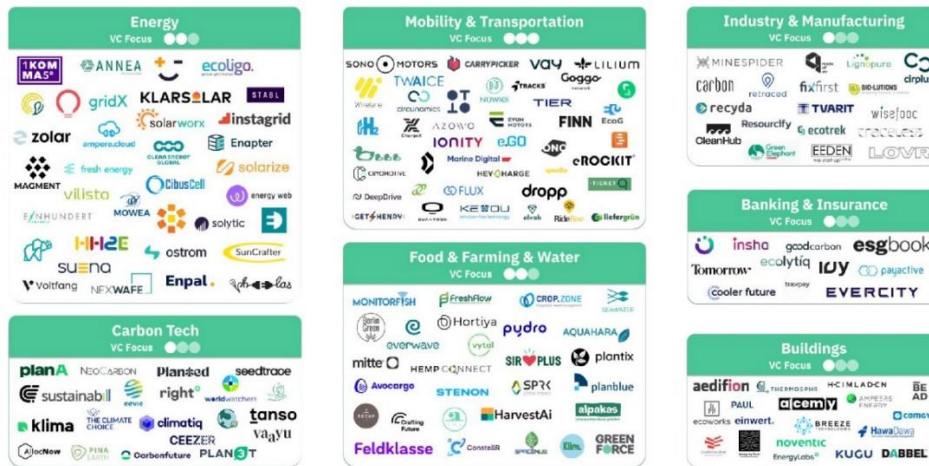


Abbildung 15 - German Climate Tech Landscape - Pia Sanders

Während im Technologie Sektor die Digitalisierung ein maßgeblicher Faktor für Erfolg ist und diese beim überwiegenden Teil aller Unternehmen und Startups für effizientere und ökonomisch sinnvollere Abläufe verantwortlich ist, gibt es auch einen kleinen Teil von Unternehmen, bei welchen das Geschäftsmodell eine Digitalisierung nur schwer zulässt (vgl. Digitalisierung & Nachhaltigkeit S.40).

Aus ökonomischer und ökologischer Sicht ist die Digitalisierung für nachhaltige Startups in jedem Fall ein Erfolgsfaktor, klar ist aber auch, dass es nicht auf jeden Einzelfall zutreffen kann, da es nach wie vor Geschäftsmodelle gibt, welche nicht zu digitalisiert sind und auch keinen Nutzen aus dieser ziehen können. Ganz klar ist bei genauerer Betrachtung jedoch nicht, ob es sich in der heutigen Zeit bei der Digitalisierung nur um einen Erfolgsfaktor handelt oder bereits viel mehr um einen unverzichtbaren Faktor, welcher so existenziell ist, dass ein Startup, welches Prozesse, Dienstleistungen, Produkte uvm. nicht digitalisiert schon von Anfang an keine Chance gegenüber der Konkurrenz hat, welche die Digitalisierung und all ihre genannten Vorteile für sich nutzt.

7. Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Um ein Gesamtergebnis aus den vorherigen Kapiteln zu erhalten, wird in Kapitel 7 aus den qualitativen und quantitativen Daten eine finale Liste mit Erfolgsfaktoren gewonnen. Wie in der Abbildung 16 zu sehen, basieren die Ergebnisse auch in dieser Arbeit auf mehreren Erfolgsgrößen und Methoden zur Datenerhebung. So basiert der Ansatz von Schmalen ebenfalls auf einer direkten und indirekten Ermittlung von Daten und setzt eine allgemeine Erfolgsanalyse, eine Analyse von Kontrastgruppen, sprich Interviews und Umfragen bzw. Fallstudien sowie eine Analyse von Misserfolgen voraus.

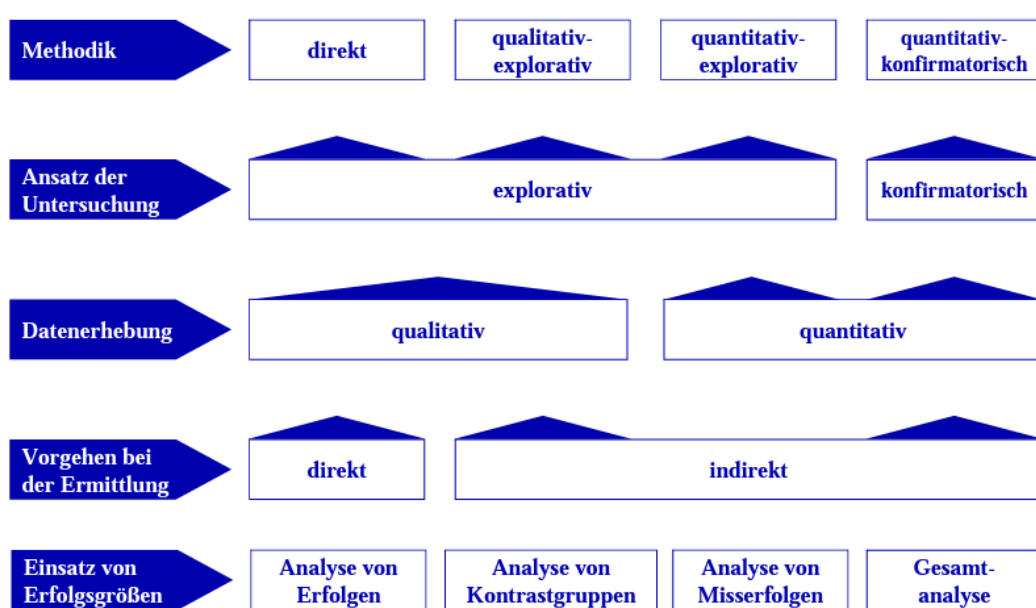


Abbildung 16 - Gesamtansatz - Dr. Carolin Schmalen, Erfolgsfaktorenforschung, S.4

In jedem Kapitel wurde bereits festgestellt, dass es nicht so einfach ist eine eindeutige Antwort auf die Frage zu finden, welche Erfolgsfaktoren für nachhaltige Startups gelten. Es ist auch klar geworden, dass es keine zufriedenstellende Antwort geben wird, welche auf einer wissenschaftlichen Basis exakt darlegt, welche Faktoren am Ende für den Erfolg eines Startups verantwortlich sind. Jedoch gibt es einige Erfolgsfaktoren bei nachhaltigen Startups, welche erstaunlich häufig dafür verantwortlich sind, dass ein Startup langfristigen Erfolg hat. Diese sind in der folgenden Erfolgsfaktorentabelle 17 aufgelistet in verschiedenen Kategorien. In der Kategorie Allgemein werden solche Erfolgsfaktoren aufgelistet, auf welche ein junges nachhaltiges Startup tatsächlichen Einfluss hat. In der Kategorie Must-Have befinden sich Erfolgsfaktoren, welche nach näherer Betrachtung keine Faktoren sind, welche für den Erfolg verantwortlich sind, stattdessen sind dies Faktoren, welche beachtet

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

werden müssen, da das Startup ohne diese Beachtung nicht konkurrenzfähig wäre. Letztendlich sind es also Erfolgsfaktoren, diese sind jedoch definitiv zwingend zu erfüllen im Vergleich zu anderen Faktoren. Einige Faktoren, welche für den Erfolg von nachhaltigen Startups verantwortlich sind, haben auch mit Glück und nicht mit einer guten Planung zu tun, somit kann ein Startup mit dem Wissen dieser Erfolgsfaktoren wenig anfangen, da einfach nie vorher klar ist ob eine Situation wie bspw. eine politische Entscheidung eintreten wird oder nicht. Eine starke Finanzierung hat sich herausgestellt ist nicht zwingend erforderlich für ein junges nachhaltiges Startup, diese sind meistens Eigenfinanziert und werden auch ohne externe Finanzierung erfolgreich, jedoch kann sich eine hohe Finanzierung positiv auf den Erfolg eines Startups auswirken oder den Prozess bis zum Erfolg beschleunigen. Klar bleibt jedoch, dass diese Erfolgsfaktoren weder auf alle neuen nachhaltigen Startups Anwendung finden können noch für den Erfolg von allen bisherigen Startups verantwortlich sind. Das nachhaltige Startup Ökosystem ist groß und daher nicht auf einzelne Faktoren abzubilden.

Erfolgsfaktor	Allgemein	Must-Have	Glück	Nice to have
Digitalisierung		X		
Nachhaltigkeit		X		
Timing	X		X	
Marktumfeld	X		X	
Politik	X		X	
Geschäftsmodell	X			
Agiles Vorgehen	X			
Gründer	X			
Team	X			
Money in fast	X			
Starke Marke	X			
Hohe Finanzierung				X

Tabelle 17 – Erfolgsfaktorentabelle

8. Fazit

Der Hauptunterschied zwischen etablierten und jungen Unternehmen im Controlling liegt darin, dass bestehende Unternehmen ihr System zur Leistungsmessung auf der Grundlage von Erfahrungen aufgebaut haben, während Startups die Hypothesen ihres Businessplans und der Mission zunächst an die Realität anpassen und nach und nach validieren müssen. Daher spalten Startups einzelne Bereiche weiter auf, um die Erfolge messen zu können und steuern ihre Prozesse größtenteils hypothesengetrieben. Gerade in dieser Situation dienen KPIs als erste Indikatoren, um Prozesse und Entwicklungen objektiv beurteilen zu können. Herkömmliche Finanzkennzahlen sind in diesem Zusammenhang meistens von geringerem Wert. Zwar sind klassische KPIs auch für Startups von Interesse, viel interessanter sind jedoch allgemeine Erfolgsfaktoren, welche dafür verantwortlich sind, gesteckte Ziele zu erreichen. Es wird klar, dass der erste Schritt für ein Startup also ist, eigene Ziele zu finden und diese festzusetzen, um daraus die jeweiligen Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Durch die Recherche zu Erfolgsfaktoren von Startups und die qualitative Datenerhebung nachhaltiger Startups mithilfe von Fallstudien und Interviews zeichnet sich das Bild, dass es keine eindeutige Antwort auf die Frage nach Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups gibt, da diese von Fall zu Fall unterschiedlich sein können. Jedoch überschneiden sich einige Faktoren aus der quantitativen und qualitativen Recherche und auch die Fallstudien und Interviews, welche konkret mit nachhaltigen Startups durchgeführt wurden, zeigen einige Parallelen, welche Aufschluss darüber geben, welche Faktoren für einen Großteil aller nachhaltigen Startups für den Erfolg verantwortlich sind. So gehört die Digitalisierung und allgemein das Thema Nachhaltigkeit definitiv zu Must-Have Faktoren, da es allgemein Startups heutzutage, ohne diese zu beachten kaum mehr schaffen, überhaupt auf dem Markt Fuß zu fassen. Gleichmaßen ist auch das Geschäftsmodell dafür verantwortlich, dass schnell ein Umsatz generiert, speziell bei Startups mit einer nachhaltigen Orientierung, da diese oftmals die Mission und Vision über alles stellen und dabei vergessen, dass auch sie ein wirtschaftliches Unternehmen führen müssen, welches etwaige Mitarbeiter und Lieferanten bezahlen muss und somit Verantwortung trägt. Besonders herausgestochen ist jedoch, dass der bzw. die Gründer und das gesamte Team von extrem wichtiger Bedeutung ist. In allen gesichteten Statistiken zum Thema, in den Fallstudien und in den Interviews zeichnete sich ein klares Ergebnis, dass die Gründer

und das Team der alles Entscheidende Punkt und somit Erfolgsfaktor sind. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass diese dafür verantwortlich sind, schnelle Entscheidungen zu treffen, Probleme geschickt zu lösen und mit Durchhaltevermögen langfristig an der Mission dranzubleiben speziell, wenn nichts nach Plan läuft. Ebenfalls sind das Timing, der Markt und die Politik entscheidende Erfolgsfaktoren für nachhaltige Startups, jedoch können diese nur teilweise beeinflusst werden. So ist eine politische Entscheidung z.B. ein Plastikverbot einzuführen ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein nachhaltiges Startup, welches seit Jahren Glastrinkflaschen produziert. Ein Lieferkettengesetz bspw. sorgt dafür, dass die Nachfrage nach einem Portal zur Überprüfung von Lieferanten schlagartig stark nachgefragt wird. Dies zeigt, dass Startups, welche bereits nachhaltig agieren oder freiwillige Richtlinien von Regierungen bereits integriert haben einen erfolgreich werden aufgrund von unbeeinflussbaren Faktoren. So können in manchen Fällen auch die Erfolgsfaktoren Timing, Marktumfeld und Politik explizit beeinflusst werden wie im folgenden Beispiel beschrieben wird. Ein fiktives Startup, welches direkt nach dem ersten Coronafall angefangen hätte Desinfektionsmittel einzukaufen und damit zu handeln wäre aufgrund des Timings, des Marktes und politischen Entscheidungen sehr erfolgreich geworden. Es wird klar, dass ein schmaler Grat zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren existiert.

Für Gründer ist es wichtig sich zunächst Ziele zu setzen und anhand dieser zu definieren, was ein Erfolg für sie bedeuten würde. Auf Basis dessen werden dann individuell Erfolgsfaktoren definiert. Des Weiteren gibt es die in dieser Arbeit genannten Erfolgsfaktoren, welche auf nachhaltige Startups Anwendung finden. Diese sollten in jedem Fall beachtet werden. Sollte festgestellt werden, dass einer dieser Faktoren nicht erfüllt werden kann, müssen Maßnahmen getroffen werden, um das Problem anzugehen und die Situation zu verbessern, da einzelne Faktoren Einfluss auf den langfristigen Erfolg eines Startups haben.

Um diesen Planeten langfristig bewohnbar zu halten, braucht es Menschen, welche bereit sind sich in einem dynamischen Markt mit innovativen und disruptiven Ideen zu begeben und nachhaltig und sinnvoll zu wirtschaften. Dafür braucht es Startups mit einer nachhaltigen Mission und Vision, welche langfristig bestehen können und erfolgreich werden, genau für diese ist die vorliegende Arbeit verfasst.

Literaturverzeichnis

Caroline S., Matthias K., Hannes W., (N/A): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie, Göttingen, Universität Göttingen

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2022): Der Wandel zur Nachhaltigkeit: Wie kriegen wir die Kurve?, [online], <https://www.bmu.de/jugend/wissen/details/der-wandel-zur-nachhaltigkeit-wie-kriegen-wir-die-kurve> (27.06.2023)

HolonIQ (2021): Europe Climate Tech 200, [online], <https://www.holoniq.com/notes/2021-europe-climate-tech-200> (14.06.2023)

Gründerpilot (2023): Wie viele Startups scheitern, [online], <https://www.gruenderpilot.com/wie-viele-startups-scheitern/#:~:text=Mehr%20als%2080%20Prozent%20aller,zuvor%20ein%20gegr%C3%BCndetes%20Startup%20eingestellt> (14.06.2023)

Startup Verband (2022): Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit bei Startups, [PDF, online], [Sus4All-Broschüre-Nachhaltigkeitsvermittlung-Startups.pdf](https://www.startupverband.de/Sus4All-Broschüre-Nachhaltigkeitsvermittlung-Startups.pdf) (sustainable-startups.de)

Gabler Wirtschaftslexikon (2019): ESG-Kriterien, [online], [Revision von ESG-Kriterien vom Mo., 28.01.2019 - 16:23 • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon](https://www.gabler.de/lexikon/revision-von-esg-kriterien-vom-mo-28-01-2019-16-23-definition) (21.06.2023)

Bundesregierung (2023): Die UN-Nachhaltigkeitsziele[online], <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/die-un-nachhaltigkeitsziele-1553514> (21.06.2023)

ARTEde (2022): Brauchen wir Wirtschaftswachstum? [online], [Brauchen wir Wirtschaftswachstum? | 42 - Die Antwort auf fast alles | ARTE - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=42-Die-Antwort-auf-fast-alles) (10.06.2023)

Christopher, Hahn, (2014): Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen, Wiesbaden, Springer Gabler

Gabler (2018): Startup-Unternehmen [online], <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490> (11.06.2023)

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

ZEIT (2017): Etwa neun von zehn Start-Ups gehen pleite [online], [Start-ups: Etwa neun von zehn Start-Ups gehen pleite | ZEIT Arbeit](#) (21.06.2023)

Focus (2020): Börsenlexikon Startup [online], [Startup: Definition und Erklärung der typischen Phasen eines Startups - FOCUS online](#) (10.06.2023)

Statista (2022): Statistiken zu Startups aus Deutschland [online], [Statistiken zu Startups in Deutschland | Statista](#) (22.06.2023)

D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, K. Lang, 2021, Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Wiesbaden, Springer Gabler

Bundeszentrale für politische Bildung: Erfolg, [online], [https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19222/erfolg/#:~:text=das%20Ergebnis%20der%20wirtschaftlichen%20T%C3%A4tigkeit,oder%20negativ%20\(Verlust\)%20sein](https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19222/erfolg/#:~:text=das%20Ergebnis%20der%20wirtschaftlichen%20T%C3%A4tigkeit,oder%20negativ%20(Verlust)%20sein), (04.07.2023)

Liv Kirsten Jacobsen, (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung – Entrepreneurship in Theorie und Praxis, Berlin, Springer Gabler

C. Schmalen, M. Kunert, H. Weindlmaier: Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie, [online], https://www.uni-goettingen.de/de/kat/download/de3ce1be13dea20bce2d2fe660a78a26.pdf/beitrag_Schmalen_Kuhnert.pdf, Uni Göttingen, (01.07.2023)

Joseph Heß, (2020): Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses – Arten und Einfluss regionaler Erfolgsfaktoren im Start-up-Prozess, Chemnitz, Springer Gabler

Freiling, M. Reckenfelderbäumer, (2010): Markt und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler

Stefan Georg, (2019): Key Performance Indicators für junge Unternehmen – Die Steuerung von Start-ups anhand kritischer Erfolgsfaktoren, Quierschied, Springer Gabler

Startupverband, [online], [DSM 2022.pdf \(startupverband.de\)](#), (10.07.2023)

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

- CBINSIGHTS: 452 startup failure post-mortems, [online 2023],
<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/>, (15.06.2023)
- Matthias Schäfer, Anabel Ternes, (2016), Start-ups international:
Gründergeschichten rund um den Globus, Wiesbaden, Springer Gabler
- Prof. Dr. Kai Buehler, (2019): Start-up-Erfolg ist vorhersehbar mit dem 4T-Score,
[online], https://www.rfh-koeln.de/sites/rfh_koelnDE/myzms/content/e380/e1184/e46696/e21828/e25046/StudieLangversion_4T_Start-upRFH_ger.pdf, (11.07.2023)
- 4T Modell Test: Startup Success is Predictable with the 4T Score, [online],
<https://4tstartupscore.com/>, (11.07.2023)
- Martin Ostermayer, (2016): Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Start-Ups,
[online], <https://www.youtube.com/watch?v=-zRNIR0bf9U>, (11.07.2023)
- Bill Gross, (2015): Der wichtigste Grund für Startup-Erfolge, [online],
https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?language=de, (11.07.2023)
- Startup Verband, (2022): Green Startup Monitor 2022, [online], [gsm_2022.pdf \(startupverband.de\)](https://www.startupverband.de/gsm_2022.pdf), Borderstep Institut, (11.07.2023)
- Pia Sanders, (2023): German Climate Tech Landscape, [online]:
https://www.linkedin.com/posts/pia-sander-183754105_german-climate-tech-landscape-ugcPost-6950024645060251649-m_UT/?utm_source=linkedin_share&utm_medium=ios_app, (12.07.2023)
- Michael Jacob, (2019): Digitalisierung & Nachhaltigkeit – eine unternehmerische
Perspektive, Kaiserslautern, Springer Verlag
- Saskia Dörr, (2021): Corporate Digital Responsibility – Managing Corporate
Responsibility and Sustainability in the Digital Age, Bonn, Springer
- Josef Lauer, (2021): Business Case for Sustainability am Beispiel Ecosia, [online]:
<https://www.grin.com/document/1190027>, (01.07.2023)
- Ecosia, [online]: www.ecosia.org, (01.07.2023)

Ecosia, [online]: <https://de.blog.ecosia.org/ecosia-finanzberichte-baumplanzbelege/>, (01.07.2023)

SIRPLUS, (2023): Über Uns, [online]: <https://sirplus.de/>, (10.07.2023)

Brandwatch, Case Study Veganz, [online]: <https://www.brandwatch.com/de/case-studies/vegan/view/>, (09.07.2023)

Seedmatch, (2019): Interview mit Jan Bredack, [online]: <https://blog.seedmatch.de/vegan-wir-sind-mit-rund-160-produkten-der-weltweit-einzige-vollsortimenter-fuer-vegane-lebensmittel/>, (11.07.2023)

Veganz, (2023): Über Uns, [online]: <https://vegan.de/ueber-uns/>, (11.07.2023)

Statista, (2023): Umsatz von Veganz weltweit in den Jahren 2019 bis 2022, [online]: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/372726/umfrage/umsatz-von-vegan-in-deutschland/>, (11.07.2023)

EY, (2022): Pressemitteilung, [online]: https://www.ey.com/de_de/news/2022-pressemittelungen/10/start-up-enpal-gewinnt-public-value-award-forstart-ups-2022, (13.07.2023)

the-nu-company, (2023): TheNuCompany Über Uns, [online]: <https://www.the-nu-company.com/>, (13.07.2023)

OMR, (2022), Kompletter Restart: Warum the nu company seine Brand und Produkte neu erfindet, [online]: <https://omr.com/de/daily/nucao-restart-sponsored/>, (13.07.2023)

PURPOSE, (2021): SOULBOTTLES CASE STUDY, [online]: [Soulbottles Case Study \(purpose-economy.org\)](https://purpose-economy.org/Soulbottles_Case_Study), (13.07.2023)

Matthias Schäfer, Anabel Ternes, (2016): Start-ups international: Gründergeschichten rund um den Globus – Erfolgsfaktoren, Motivationen und persönliche Hintergründe, Berlin, Springer Gabler

INTEGRITYNEXT, (2023): Integrity Next Über Uns, [online]: <https://www.integritynext.com/>, (06.07.2023)

Handelsblatt, (2023): START-UP-CHECK, [online]: <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/start-up-check-transparenz-in-den->

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

[lieferketten-egt-investiert-100-millionen-euro-in-muenchner-start-up/29050262.html](https://www.wirtschaftswelt.de/2023/07/06/lieferketten-egt-investiert-100-millionen-euro-in-muenchner-start-up/29050262.html),

(06.07.2023)

Anhang

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum:

Interviewpartner:

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission):

1. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?
2. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?
3. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?
4. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?
5. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?
6. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist
 - Finanzierung
 - Produkt/Idee
 - Geschäftsmodell
 - Innovationsgrad
 - Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch
 - Businessplan
 - Gründerteam
 - Nachhaltigkeit
7. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?
8. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

9. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um nachhaltigkeitsziele zu erreichen?
10. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?
11. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Startups

Datum:

Interviewpartner:

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Beschreibung des Interviewpartners - Startup Hintergrund, aktuelle Tätigkeit

1. Hast du bereits mit nachhaltigen und/oder konventionellen Startups zu tun gehabt?
2. Siehst du einen Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem konventionellen Startup, wenn ja wo?
3. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist
 - Finanzierung
 - Produkt/Idee
 - Geschäftsmodell
 - Innovationsgrad
 - Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch
 - Businessplan
 - Gründerteam
 - Nachhaltigkeit
4. Welche sind häufige Probleme, welche bei Startups auftreten und zu deren Misserfolg führen?
5. Welche sind die wichtigsten Themen, welche du bei Startups ansprechen und empfehlen würdest, um das Startup auf die erfolgreiche Bahn zu lenken?
6. Wie definierst du Erfolg für ein Startup?
7. Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren bei Startups?
8. Spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle beim Erfolg eines Startups?
9. Siehst du Nachhaltigkeit als einen Erfolgsfaktor von Startups heutzutage?

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum: 10.07.2023

Interviewpartner: Vincent Azimian

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission):

LYTD 2019, zwei Gründer mit 20 Jahren Flo und Vincent, purpose ist create culture, community und Kultur schaffen mit dem Thema Fashion, arbeiten mit Kunden aus dem bildungsbereich, schulen, Abschluss Klassen, Unis etc. mit nachhaltiger Mode, es soll einen modischen und guten Standard schaffen, Nachhaltigkeit und Qualität sollen im Fokus stehen gerade auch soziale und ethische Themen sollen passen. State of the Art es muss nachhaltig sein – Aussage von Vincent, Nachhaltigkeit als wichtiger Faktor aber nichtmehr USP, Berater, der zur Seite steht von der Schule. Bildungssegment hat oft Challenge Gemeinschaft zu schaffen und Gemeinschaftsgefühl soll gestärkt werden. Abschlusspulli war bisher billig, aber LYTD macht da was gutes und nachhaltiges draus -Gesamtprodukt soll guten Mehrwert haben, Menschen connecten und Kultur createn, bindet einen an die Marke, Markenkommunikation.

12. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?

50/50 Verteilung Gbr , 3 Festangestellte (Werkstudenten), freelancer – 9 Leute, freiberufliche Vertriebler, social media freelancer

13. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?

Bootstrapped, KFW Förderungskredit

14. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?

2019 wollten sie eine Modebrand gründen, durch zufall eine anfrage von der alten schule bekommen für eine modebranding für die schule – Pilotprojekt und dann voll auf den bildungsmarkt konzentriert – hochwertiger und nachhaltiger weg war Fokus

15. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?

Skalierbarkeit und Prozesse etc alles im Businessplan festgehalten, das ganze Thema Mission und Vision hat sich verändert – nicht mehr Fokus, sondern nur noch Beiprodukt

16. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?

Es kommt auf gesetzte Ziele an, KPI's wie viele Projekte kommen rein, wieviele Projekte werden umgesetzt, wieviel Umsatz etc. wieviele Leads, Sommerloch, Zahlenbasiert und sehr Überprüfbar, wächst das Team, passt die Dynamic, sehen die einzelnen Leute auf Teambuilding etc. Ziele sollen

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

erreicht werden, nachhaltig und sinnvoll soll alles sein nicht nachhaltig nur viel kapital rauszuhauen, weil eigen finanziert, Team Entwicklung sehr wichtig

17. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung 5
- Produkt/Idee 8
- Geschäftsmodell 10
- Innovationsgrad 4
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch 5
- Businessplan 6
- Gründerteam 10
- Nachhaltigkeit 9

18. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?

KPI's Leads, Team Dynamik, umgesetzte Projekte

19. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

Schnell aus dem operativen rauskommen und als Gründer strategisches übernehmen (Aufgaben auslagern – vertrauen) Markenbildung und Markenführung, versuchen, schnell und agil zu agieren, testen neue Dinge und verlieren sich nicht im Detail und analytischen z.B. Corona war eine große Herausforderung weil keiner mehr in die Schule gegangen ist – online link für die einzelnen Schulen aufgesetzt – schnell handeln und Möglichkeiten austesten und nutzen – Lean Startup Prozesse schnell verbessern

20. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Sehr große Rolle, alle Services und Prozesse laufen online, CRM online, Leads gehen online, Marketing alles online, Online Medien Management, alles über Schnittstellen verknüpft, alles in der Cloud, man ist effizient und kann von überall aus zugreifen und hat stets zugriff und kann jeden erreichen – digital zu sein sehr wichtig, alle Daten sind im CRM, Buchhaltung ebenfalls online.

21. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?

Wie werden die Produkte hergestellt, was für eine Qualität haben die Produkte? Preise müssen dennoch stimmen – Qualität und Nachhaltigkeit müssen in Balance stehen – haben auf etliche Zertifikate geachtet, wo sind die orte etc. eigene Produktion in Portugal wo man persönlich vor Ort war, ganz anderer Einfluss auf Schnitte und Stoffe, perfekte Balance von Nachhaltigkeit und Qualität. Transport ebenfalls kurz durch den Faktor Europa.

22. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

- Deep Understanding der Zielgruppe
- Better Product (eigene Produktion)
- Better Service, Beratung, Kunde wird an die Hand genommen, Lösungsorientiert immer Probleme für Kunden lösen
- Designfokus (Streetwear, optik)

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum: 27.06.2023

Interviewpartner: Marc Hellwig

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission):

Project Wings, 4 Jahre, 4 Gründer alle aus der NGO-Branche, 7 Mitarbeiter, Umweltschutz gesellschaftsfähig machen

23. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?

Finden ausreichend gute Mitarbeiter, welche einem Job mit Sinn nachgehen möchten. Gleichbleibende Größe seit 2-3 Jahren ungefähr gleich.
Keine Beteiligungen, da gemeinnützige GmbH.

24. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?

Startkapital war ein kleines Darlehen einer Bank.

25. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?

Kamen aus der Praxis und wollten NGO's transparenter, moderner und offener machen. Innovation 7/10 für die NGO Branche

26. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?

Yes – das war meine Abschlussarbeit an der HS Koblenz

27. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?

Unser Ziel ist nicht immer nur der blinde Wachstum, sondern mit der geschaffenen Arbeit den größtmöglichen Impact zu erzielen.

28. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung 8

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

- Produkt/Idee 7
- Geschäftsmodell 7
- Innovationsgrad 5
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch 4
- Businessplan 5
- Gründerteam 7
- Nachhaltigkeit 8

29. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?

Wir schauen uns den geleisteten Impact an und versuchen diesen stets zu steigern.

30. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

- a) Was ist gut an dem Problem?
- b) Welche Möglichkeiten habe ich, es zu lösen.
- c) Was habe ich selbst dazu beigetragen, dass das Problem entstanden ist?
- d) Was kann ich tun, damit es nicht mehr auftaucht?

31. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

teils ja – teils nein

32. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?

Wir versuchen natürlich unsere eigene Nachhaltigkeit konsequent im Auge zu behalten und die Nachhaltigkeit, die für durch unser Schaffen erzeugen, zu optimieren.

33. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

- Optimismus
- stärken stärken
- Flexibilität

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum: 11.07.2023

Interviewpartner: Moritz Fränkel

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission): Nachhaltige Geschenkboxen, 2 Gründer, Mission junge Startups welche den Fokus auf Nachhaltigkeit legen zu unterstützen und Unternehmen die Möglichkeit zu geben sinnvolle und nachhaltige Geschenke zu verschenken

34. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?

50/50 keine Festangestellten

35. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?

Bootstrapped

36. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?

Durch ein vorheriges Startup und die Idee nachhaltige Produkte in Menge zu vertreiben

37. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?

Nein nicht wirklich ein Businessplan, aber dafür wurden viele andere Planungen vorgenommen

38. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?

Auftragseingänge, viele Neue Startups in der Datenbank, viele versendete Boxen, Gewinn in der Bilanz

39. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung 4
- Produkt/Idee 4
- Geschäftsmodell 7
- Innovationsgrad 3
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch 9
- Businessplan 3
- Gründerteam 10
- Nachhaltigkeit 8

40. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Hoher Umsatz und Gewinn am Ende des Jahres

41. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

Durch unser Netzwerk und schnelles agiles Handeln

42. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Eine hohe, alle Prozesse laufen digital von der Buchhaltung bis zur Bestellung und Zahlungsabwicklung, ebenfalls der Kontakt und die Suche von Startups

43. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?

Es werden ausschließlich nachhaltige umweltfreundliche und sozial faire Produkte angeboten

44. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

- Schnelles agiles Handeln
- Netzwerk
- Den Markt kennen

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum: 07.07.2023

Interviewpartner: Malte Biss

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission):

Flustix ist ein Unternehmen, das sich auf die Zertifizierung von Produkten und Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Umweltverträglichkeit spezialisiert hat. Das Unternehmen bewertet verschiedene Kategorien wie Recyclingfähigkeit oder Plastikfreiheit im Produkt oder der Verpackung, um Verbrauchern und Unternehmen dabei zu helfen, bewusste und umweltfreundliche Entscheidungen zu treffen. Flustix vergibt entsprechende Siegel und Zertifikate an Produkte und Dienstleistungen, die ihre Nachhaltigkeitsstandards erfüllen, geprüft wird das ganze unter anderem durch dritte Partner wie den TÜV..

Malte Biss selbst war früher Journalist und hat daher viele Kontakte in der Politik – hatte unter anderem Kontakte zum blauen Engel.

45. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?

7 Mitarbeiter, Malte Biss ist GF, Business Angel und Malte 70/30

46. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?

Business Angel und Selbstfinanziert

47. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?

Erste Idee 2011 in Afrika gewesen auf der Weltklimakonferenz dort hat Malte mit dem Staatsoberhaupt über Umweltschutz gesprochen – Fazit: riesen Plastikwelle rollt auf Menschheit zu. 2016 nochmals Gedanken gemacht und Familienwerdegang hat dazu geführt, dass Malte ein System zur Plastikreduktion entwickeln wollte – er wollte die Wirtschaft abholen für Umweltschutz statt bspw. zu demonstrieren weil es allgemein immer sinnvoller ist mit der Wirtschaft als gegen diese zu arbeiten. Fürst von Monaco war Kontakt der ebenfalls viel für den Schutz der Meere getan hat. Weiterentwicklung des Produkts statt ursprünglich ein Siegel - heute 6 Produkte (Siegel)

48. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Businessplan für Business Angel, keine Definition was plastikfrei bedeutet – alles offiziell erarbeitet zertifizierungsgremien, langer Zeitplan, Businessplan wurde teilweise verändert – komplett neues Produkt, neue Idee – viele Köpfe viele Meinungen, NGOs, Gremien etc alles wichtig. Am Anfang hat Malte gedacht, dass es viel schneller geht. Vom Business Plan ist am Ende nichts mehr über geblieben bspw. ROI ist erst später gekommen als geplant.

49. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?

Definiert Erfolg dadurch, dass seine Familie von der Firma leben kann

Je öfter er das Zeichen im Regal sehen kann desto höher ist der Erfolg, die Wirtschaft macht was und das ist ein Erfolg für die Umwelt, je mehr Produkte das Siegel haben bzw. von Flustix zertifiziert sind, desto mehr können Sie machen und desto mehr Kunststoffe werden eingespart.

50. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung 9
- Produkt/Idee 10
- Geschäftsmodell 9
- Innovationsgrad 5
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch 5
- Businessplan 7
- Gründerteam 10
- Nachhaltigkeit 9

51. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?

Anerkennung von offiziellen Stellen NGOs Ministerien, EU etc. vom Siegel

Wieviele Produkte hat Flustix zertifiziert

Wieviele Umsätze kommen rein

52. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

Viele Probleme, Politische Größen, die dagegen waren durch eigene

Lobbyarbeit dagegen gearbeitet, Partner gehen verloren,

Handlungsunfähigkeit, ständig Herausforderungen und Probleme die vor

einem liegen. Ständig Kontakt pflegen und Netzwerken

53. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Ganz große Rolle – gesamte Wirtschaft hat Chance viel CO2 zu sparen, erste

Jahre saß er im Flieger, heute alles digital über Teams, riesen Rolle im

Umweltschutz, zweitens ist es für Flustix Chance weil es ein Tec ist und alles

ist ausgelagert an Partner und das Netzwerk kann digital gesteuert werden

54. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?

100% in der Müllvermeidung – aus Müll werden Wertstoffe geschaffen, es gibt in Zukunft weniger Müll in Zukunft

55. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Mehrere Studien zeigen, dass Konsumenten direkt nach dem Preis auf Nachhaltigkeit schauen

Flustix hat über 200 Produkte zertifiziert

Viel Zeit für die Entwicklung des gesamten Produktes und alles ist heute verifiziert – ganz klarer Fokus und Ziel

Hochmotiviertes junges Team dabei die etwas sinnstiftendes machen wollen
Netzwerk von Malte

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum: 04.07.2023 Interviewpartner: Simon Jaehnig

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission):

IntegrityNext, gegründet 2016. Gegründet von Martin Berr-Sorokin, Nick Heine und Simon Jaehnig. ~100 Mitarbeiter. Lieferketten nachhaltiger zu machen.

56. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?

Starkes Mitarbeiter Wachstum. Sehr lange sehr kleines Team. 2023 ytd ca. 80 – 100 Mitarbeiter

57. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?

Eigenfinanziert.

58. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?

Auf Basis unseres Hintergrunds im Supplier Lifecycle Management.

59. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?

Ja.

60. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?

Zufriedene Kunden mit messbarem Erfolg

Starker positiver Impact auf die Umwelt

Starker Impact durch starkes Wachstum >100% pro Jahr

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

61. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung - 8
- Produkt/Idee - 8
- Geschäftsmodell - 10
- Innovationsgrad - 5
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch - 6
- Businessplan - 5
- Gründerteam - 10
- Nachhaltigkeit - 8

62. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?

Kundenzufriedenheit

Resonanz im Markt – Wachstum

63. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

Kontinuierliche Review und kontinuierliche Anpassung. Dann werden Probleme nicht zu groß.

64. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

Die ausschlaggebende Rolle. Wir sind ein Digitalprodukt.

65. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?

Gesundes Wachstum mit zufriedenen Kunden. Wir befähigen unsere Kunden nachhaltig zu sein.

66. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

- Gründerteam.
- Agiles Vorgehen und Software Entwicklung
- Fokussierung auf Kundennutzen.

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen StartUps

Datum: 12.07.2023

Interviewpartner: Christian Zinke

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Kurze Beschreibung des Startups (alter, Gründer, Mitarbeiter, Mission):

Keimgrün – 2018 zu zweit, aktuell alleiniger Geschäftsführer, 10 Mitarbeiter, Wollen sprossen und Micro Green in Deutschland und Europa voranbringen weil es in einer nachhaltigen Ernährung wichtig ist, mehr grün auf Fensterbänke

67. Mitarbeitersituation / Entwicklung / Beteiligung?

Aktuell 10 Mitarbeiter, wachsend, Christian ist Eigentümer vom Großteil der Anteile

68. Wie sah bei euch die Finanzierung aus?

Bootstrapped, kleiner Bankkredit

69. Wie seid ihr zu eurer Idee / Produkt gekommen?

Biolandhof aufgewachsen, während Maschinenbau Studium Obst und Gemüse verkauft, etwas, was bisschen nachhaltiger als Gemüse und Obst aus Italien und Spanien, durch Freund auf Micro Greens aufmerksam geworden, schwer Überblick über Saatgut wie pflanzt man das an etc. die zwei Gründer fanden es sehr spannend

70. Existierte ein guter Businessplan und eine langfristige Strategie und Mission?

Businessplan war vorhanden, gesponnene Zahlen, ändert sich jeden Monat, im Prinzip einfach reingestartet, Geschäftsmodell oftmals geändert, ist nicht der gerade Weg gewesen.

71. Wie definiert ihr Erfolg für ein nachhaltiges Startup?

Am Anfang, das Thema im Vordergrund, die Passion die Leute von nachhaltigen Micro Greens zu überzeugen, aber mittlerweile Verantwortung über Mitarbeiter, wirtschaftliche Erfolgsfaktoren sind mit rein gekommen, schauen dass sie wirtschaftlich tragfähig und gute nachhaltige Produkte entwickeln und verkaufen 50/50

72. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung 6
- Produkt/Idee 8
- Geschäftsmodell 8

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

- Innovationsgrad 5
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch 7
- Businessplan 5
- Gründerteam 9
- Nachhaltigkeit 6

73. Wie messt ihr den Erfolg eures nachhaltigen Unternehmens?

KPIs DB, EBIT, Buchhalterisch, Controlling, Anzahl von Kunden, Reichweite im Marketing - Außenwirkung

74. Wie habt ihr eure größten bisherigen Probleme gelöst?

Viele Faktoren kamen zusammen, Krieg, Inflation, private Kaufzurückhaltung, Rohstoffpreise waren enorm hoch, Lager waren sehr voll und waren verwöhnt von hohen Absatzzahlen, schnelle Reaktion war gefragt, schnelle und flexible Reaktion, vorsichtige Planung und langfristige Planung und nicht täuschen lassen von vorherigen Jahren. Lieber out of Stock laufen, Liquidität

75. Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei der Umsetzung eurer nachhaltigen Praktiken? (IoT, I4.0) – nutzen diese, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

E-Commerce ist Geschäftsmodell, alle Prozesse sind digital abgebildet, Digitalisierung von Prozessen allgemein, KI spielt eine Rolle und wird getestet.

76. Wie definiert ihr Nachhaltigkeit im Kontext eures Startups?

Dreiklang, win win win Situation soll entstehen, dem Kunden, keimgrün und der Umwelt soll es nicht schaden bzw. was gutes tun, beim Produkt an sich soll die Natur nicht darunter leiden daher wird recyclingmaterial etc. verwendet. Bäume werden gepflanzt pro Verkauf. – guter Mittelweg

77. Könnt ihr konkret Erfolgsfaktoren für euer Startup nennen?

- Zeitpunkt der Gründung
- Das Team (Motivierte Leute)
- Auszeichnung erhalten (Push in der PR) – Bekanntheit erlangt
- Passion muss hinter dem Startup und der Mission stehen

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Startups

Datum: 21.06.2023

Interviewpartner: Mona Faisst

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Beschreibung des Interviewpartners - Startup Hintergrund, aktuelle Tätigkeit

Seit 2016 in der Startup Szene, Beruflich seit 2017 bei bzw für Bosch Excellerator aufgebaut, Innweekend (Startup Initiative) mit aufgebaut – Ein Semester im Silicon valley gewesen, immer in der Startup Szene gearbeitet, in der regionalen Startup initiative gearbeitet seit 2020 in Ulm -excellerator betreut, Hackathon mit organisiert– Hasso Plattner Institut Startup Betreuung- Vorlesungen im Startup Bereich betreut

1. Hast du bereits mit nachhaltigen und/oder konventionellen Startups zu tun gehabt?

Problem ist die Definition wie definiert man nachhaltige Startups, Softwarestartups zu tun gehabt. Eher wenig Kontakt zu nachhaltigen Startups.

2. Siehst du einen Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem konventionellen Startup, wenn ja wo?

Nachhaltiges Startups ist auch eines das nicht die Mission ist nachhaltig sondern wenn das Startup ressourcen neutral unterwegs ist z.B. Software Unternehmen ohne nachhaltige Mission wenn das Unternehmen nachhaltige Server verwendet.

3. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung- 5
- Produkt/Idee - 8
- Geschäftsmodell - 10
- Innovationsgrad - 10

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch - 7
- Businessplan - 4
- Gründerteam - 10
- Nachhaltigkeit - 8

4. Welche sind häufige Probleme, welche bei Startups auftreten und zu deren Misserfolg führen?

Persönlichkeit der Gründer – kein Durchhaltevermögen, Gründer Team versteht sich nicht, Produkt Market Fit nicht vorhanden (verstehen Problem nicht) – kein Marketneed, halten sich an unnötigen Dingen auf und machen wenig sinnvolles

5. Welche sind die wichtigsten Themen, welche du bei Startups ansprechen und empfehlen würdest, um das Startup auf die erfolgreiche Bahn zu lenken?

Will ich mich jetzt 10 Jahre für dieses Projekt commiten? Hilfe suchen bei Excellerator (Insights holen) Problembereich finden – Marketfit, Problem vor Lösung, keine zu schnelle Produktentwicklung, Leute suchen die needed skills haben (gutes Teambuilding), jemanden als Mentor suchen, der alles schon selbst gemacht hat

6. Wie definierst du Erfolg für ein Startup?

- Aufbau eines zuerst wachsenden, dann nachhaltig profitablen Unternehmens, welches die Welt besser hinterlässt als Sie sie vorgefunden hat (do more good, than harm)

7. Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren bei Startups?

Umsatz und Kunden

8. Spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle beim Erfolg eines Startups?

Je nach Geschäftsmodell, Digitalisierung muss überall eingebaut werden, Mitarbeiter werden gespart bspw. durch Mid Journey, ChatGPT, After Sales, Co Programmierer

9. Siehst du Nachhaltigkeit als einen Erfolgsfaktor von Startups heutzutage?

Nachhaltigkeit ist ein Erfolgs Faktor, findet es aber schwer damit langfristig erfolgreich zu sein – mit Ressourcen sinnvoll umgehen sehr wichtig Studie zeigt Nachhaltigkeit ist kein zwingender Faktor. Startup Purpose Kunde ist am Ende überzeugt wenn sie ein besseres Produkt anbieten und nachhaltig sind.

10. Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren bei Startups?

Persönlichkeit des Gründerteams, Skills des Teams, warum macht man es? – Commitment, Umfeld, Unterschied zwischen Silocon Valley und Ulm bspw.

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

geht alles schneller - einfacher Leute kennenzulernen z.B. München Isar Valley

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Startups

Datum: 30.06.2023

Interviewpartner: Ulrike Hudelmeier

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Beschreibung des Interviewpartners - Startup Hintergrund, aktuelle Tätigkeit

Geschäftsführerin TFU GmbH Startup und Innovationszentrum Gesellschafter BW IHK und Uni Ulm, Ökosystem unterstützen Startups / Gründerzentrum mit Gebäuden für Startups und Laborflächen – im Studium und danach intensiv im Bereich nachhaltig gearbeitet

1. Hast du bereits mit nachhaltigen und/oder konventionellen Startups zu tun gehabt?

In beiden Bereichen, 110 Startups betreut sie aktuell

2. Siehst du einen Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem konventionellen Startup, wenn ja wo?

Unternehmen muss gut geführt werden, Thema ist egal -Motivation ist ein Problem – höchstes im Leben Porsche ist anders drauf als jemand der die Welt retten will kapitalistisch geprägt und andere zu sehr von der rettenden Mission geprägt

3. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung- 10
- Produkt/Idee - 8
- Geschäftsmodell - 10
- Innovationsgrad - 6
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch - 9
- Businessplan - 6
- Gründerteam - 10
- Nachhaltigkeit - 8

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

4. Welche sind häufige Probleme, welche bei Startups auftreten und zu deren Misserfolg führen?

Mit allen Möglichen Sachen kann es Probleme geben, Finanzierung, nur Produkt haben und Kundschaft kommt von alleine ist ein Problem das passiert nicht

5. Welche sind die wichtigsten Themen, welche du bei Startups ansprechen und empfehlen würdest, um das Startup auf die erfolgreiche Bahn zu lenken?

Vertrieb Vertrieb Vertrieb – know your customer – Produkt manchmal nicht so wichtig wenn es gut verkauft wird – das am besten in den Markt gebrachte Produkt gewinnt am Ende

6. Wie definierst du Erfolg für ein Startup?

Wenn das Team das erreicht was es sich vorgenommen hat.

7. Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren bei Startups?

Team, Produkt, Angebot, - man weiß die Gründe immer erst danach – man braucht gute Nerven – es ist immer ein durchhalten und wollen und langer Atem, nicht aufgeben, es gibt keinen klassischen Gründungstypen, im Team braucht man differenzierte Betrachtung unterschiedliche Typen um etwas zu erreichen – jeder kann etwas beitragen. Verschiedene Character und typen sollten ins Team

8. Spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle beim Erfolg eines Startups?

Spielt eine große Rolle, viel größere Chancen, Produkt selber in den markt bringen, unternehmen besser organisieren, video Konferenzen, man muss Digitalisierung als support betrachten und nicht als alleiniges Erfolgs mittel

9. Siehst du Nachhaltigkeit als einen Erfolgsfaktor von Startups heutzutage?

Nicht zwingend notwendig, die gesamte Wirtschaft muss nachhaltig werden, es ist besser 80% zu haben als 100%. Was kann ich als Startup beitragen zur Nachhaltigkeit – Demut.

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Startups

Datum: 06.07.2023

Interviewpartner: Tim Hoffmann

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Beschreibung des Interviewpartners - Startup Hintergrund, aktuelle Tätigkeit

Mitgründer InnoWeekend, Mitarbeiter in einem Excellerator, Hat bereits in drei verschiedenen Startups gearbeitet und engagiert sich nach wie vor bei Startup Initiativen wie etwa Pitch Abenden und ähnlichen Veranstaltungen

10. Hast du bereits mit nachhaltigen und/oder konventionellen Startups zu tun gehabt?

- Ja, als Berater, Mitarbeiter und Gründer

11. Siehst du einen Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem konventionellen Startup, wenn ja wo?

nachhaltige Startups gewinnen an definitiv Relevanz und gehen oft andere Wege in der Kapitalbeschaffung und der Bewertung ihres Erfolges. Aus meinem Blickwinkel wird hier öfter ge-bootstrapped, crowdfunding u.a. Mittel genutzt um auf extremes Wachstum auf Kosten der Umwelt etc. verzichten zu können.

Bei Nachhaltigen Startups steht auch immer öfter die Selbstbestimmung/Purpose des Unternehmens als eigenständige Entität im Vordergrund. Themen wie Golden Shares, Verzicht auf Investorenkapital und der langfristige Aufbau eines unabhängigen Unternehmens sind hier öfters Thema als beim Klassischen „Risikokapital aufnehmen, nach 7 Jahren Exit“-Zyklus.

12. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung- 5
- Produkt/Idee - 9
- Geschäftsmodell - 7
- Innovationsgrad - 5

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch - 7
- Businessplan - 7
- Gründerteam - 9
- Nachhaltigkeit - 3

13. Welche sind häufige Probleme, welche bei Startups auftreten und zu deren Misserfolg führen?

- Finden keinen Product-Market-Fit oder finden ihn zu spät
- Zu frühes Scaling in die falsche Richtung
- Fehlende Kundenorientierung

14. Welche sind die wichtigsten Themen, welche du bei Startups ansprechen und empfehlen würdest, um das Startup auf die erfolgreiche Bahn zu lenken?

- Ehrliche Bewertung von Product-Market-Fit
- Weiterentwicklung eines A-Player-Teams
- „What’s going to kill us tomorrow?“ -> Do that
- Kontinuierlicher Customer Success

15. Wie definierst du Erfolg für ein Startup?

- Aufbau eines zuerst wachsenden, dann nachhaltig profitablen Unternehmens, welches die Welt besser hinterlässt als Sie sie vorgefunden hat (do more good, than harm)

16. Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren bei Startups?

- Ehrliche Bewertung von Product-Market-Fit
- Weiterentwicklung eines A-Player-Teams
- „What’s going to kill us tomorrow?“ -> Do that
- Kontinuierlicher Customer Success

17. Spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle beim Erfolg eines Startups?

- Jein. Viele Startup bauen auf Digitalisierung-Trends und Regulatorischen Zwängen auf, andere überarbeiten Commodities und öffnen damit eingesessene Märkte für neue Produkte. Beides kann erfolgreich sein, oder schief gehen. Nur weil man sich im digitalen Space bewegt und auf diesen Mega-Trend setzt, hat man noch lange keinen Product-Market-Fit und etwas wofür Kunden bereit sind zu zahlen

18. Siehst du Nachhaltigkeit als einen Erfolgsfaktor von Startups heutzutage?

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

Leider noch zu wenig. Es sollte immer stärker ein Entscheidungskriterium des Endkunden werden, damit Startups, sowie etablierte Firmen, nachziehen müssen zum Wohle aller. Bisher ist Nachhaltigkeit noch zu undurchsichtig und zu einfach zu umgehen. Stichwort Greenwashing.

Erfolgsfaktoren von nachhaltigen Startups

Datum: 10.07.2023

Interviewpartner: Michael Wernitz

Definition nachhaltiges Startup im Kontext der Thesis: Mission und Vision sowie das Geschäftsmodell basieren auf Nachhaltigkeit – Umwelt schützen. Bspw. eine Softwarecompany dessen Mission nicht eine nachhaltige Zukunft ist, welche jedoch einen Zero Emissions Fußabdruck dank nachhaltiger Stromnutzung für Server hat ist kein nachhaltiges Startup.

Die Fragen dürfen gerne in Stichpunkten beantwortet werden.

Beschreibung des Interviewpartners - Startup Hintergrund, aktuelle Tätigkeit

Investmentmanager (4Jahre) im Bereich Crowdfinanzierung sowie 3 Jahre Erfahrung als M&A -Manager mit dem Scherpunkt Due Diligence und Unternehmensverkauf.

10. Hast du bereits mit nachhaltigen und/oder konventionellen Startups zu tun gehabt?

Ja, im privaten Bereich (Support, Beratung) sowie im Beruflichen Bereich. Identifikation von mehr als 1000 Startups p.a.

11. Siehst du einen Unterschied zwischen einem nachhaltigen und einem konventionellen Startup, wenn ja wo?

Kernfrage ist, wie man Nachhaltigkeit definieren will. Grundlegend ist die sinnvollste Herangehensweise zu prüfen, inwieweit das Startup ESG, bzw. noch konkreter SDG Kriterien erfüllt

12. Ordne die folgenden Punkte jeweils auf einer Skala von 1-10 ein wie wichtig diese jeweils für den Erfolg eines Startups sind. Also bspw. Finanzierung 10 – da Finanzierung sehr wichtig ist

- Finanzierung - 8
- Produkt/Idee – 6
- Geschäftsmodell - 8
- Innovationsgrad - 6
- Zeitpunkt der Gründung/Produktlaunch -5
- Businessplan - 8
- Gründerteam -8
- Nachhaltigkeit - 6

13. Welche sind häufige Probleme, welche bei Startups auftreten und zu deren Misserfolg führen?

Erfolgsfaktoren nachhaltiger Startups

- Gründerteam verfolgt unterschiedliche Ziele (zB Exit Präferenzen statt nachhaltigem Unternehmensaufbau und organischem Wachstum)
- Fremdbestimmung im Unternehmen (zu viel Mitspracherecht von VC's oder Angels)
- Marktbeobachtung (Politik, Soziales, Kulturelles sowie Wettbewerb) wird nicht permanent beobachtet
- Geschäftsmodell ist nicht zu Ende gedacht / oder geht nicht auf = Problematisch, wenn man keinen Notfallplan hat

14. Welche sind die wichtigsten Themen, welche du bei Startups ansprechen und empfehlen würdest, um das Startup auf die erfolgreiche Bahn zu lenken?

Siehe hierzu exakt die Antworten aus Frage 4

15. Wie definierst du Erfolg für ein Startup?

16.

Sehr subjektiv: mittelfristiges Unternehmenswachstum, wenig Fremdfinanzierung und im Bereich von schwarzen Zahlen

17. Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren bei Startups?

Lernwilligkeit, Flexibilität, Verhandlungssicherheit, Durchhaltevermögen

18. Spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle beim Erfolg eines Startups?

Absolut, das Geschäftsmodell muss nicht grundlegend digital sein, aber man sollte auf alle Einflüsse der Digitalisierung (DGSVO, Aufkommen von Wettbewerber im Web, Prozessoptimierung und Kostensparpotentiale) reagieren können und diese sinnhaft implementieren

19. Siehst du Nachhaltigkeit als einen Erfolgsfaktor von Startups heutzutage?

Bedingt. Der Nutzer / Käufer / Investor hat nicht immer das Primärziel, etwas Nachhaltiges zu supporten. Das Thema Nachhaltigkeit ist aktuell aber absolut im Trend. Nachhaltigkeit muss aber in einer sinnhaften Form definiert werden und sollte immer in Verbindung gesehen werden → Geschäftsidee (gutes Produkt / Dienstleistung) gepaart mit echten Nachhaltigkeits-Kriterien zusammen = Erfolgsfaktor

Greenwashing hingegen kann das Unternehmen zum Einsturz bringen