

Sustainable Start-ups in der Schweiz

Ein Vergleich zwischen kommerziell und nachhaltigkeitsorientierten
Jungunternehmen

Thérèse Schmutz

Prof. Dr. Rolf Meyer

Dario Meyer

Fachhochschule Nordwestschweiz

Institut für Unternehmensführung

Windisch, 2022

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.d-nb.de/> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

2022 Fachhochschule Nordwestschweiz, Windisch/Schweiz

ISBN: 978-3-907344-06-4

Autor:innen:

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft

Institut für Unternehmensführung

Thérèse Schmutz, therese.schmutz@fhnw.ch

Prof. Dr. Rolf Meyer, rolf.meyer@fhnw.ch

Dario Meyer, dario.meyer@fhnw.ch

Bahnhofstrasse 6

CH-5210 Windisch

<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu>

Management Summary

Nachhaltigkeit ist weltweit zu einem zentralen Leitbild in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik geworden. Im Kern geht es um die Suche nach einem gerechten Zivilisations- und Wirtschaftsmodell, das der Verantwortung gegenüber allen heute und künftig lebenden Menschen gerecht wird. Die drei Dimensionen: Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft sind in diesem Diskurs untrennbar miteinander verknüpft und werden zumeist unter dem Begriff «Tripple-Bottom-Line» aufgeführt. Dabei haben die Bereiche des Social, Ecological und Sustainable Entrepreneurship seit der Jahrtausendwende stetig an Relevanz gewonnen.

Die vorliegende Studie untersucht die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen kommerziell und nachhaltigkeitsorientierten Schweizer Start-ups basierend auf einer schweizweiten quantitativen Umfrage (Basissample von 265 Unternehmer:innen), ergänzt um 11 Fallstudien - je zwei bis drei pro Unternehmenskategorie. Hierzu werden die Start-ups per Selbstdeklaration in vier unterschiedlich stark nachhaltig bzw. profit-orientierte Unternehmenstypen eingeteilt. Die Abstufung erlaubt es, Nuancen sichtbar zu machen, die durch ein dichotomes Gegenüberstellen der beiden Extreme verborgen bleiben würden. Überraschend ist die daraus hervorgehende Beobachtung, dass hauptsächlich nachhaltige Unternehmen sich in einigen Gesichtspunkten nachhaltiger verhalten als rein nachhaltige Unternehmen (so beschäftigen sich bspw. in der Gründungsvorbereitung die Hälfte der Gründer:innen hauptsächlich nachhaltiger Unternehmen intensiv mit der Thematik *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln*, während es bei den anderen Unternehmenstypen lediglich 23 – 28 % sind, also ca. ein Viertel ($s < 0.001$; $V = 0.209$)).

Damit gelingt es der vorliegenden Studie einen direkten Vergleich zwischen den vier Abstufungen mehr oder weniger nachhaltig bzw. kommerziell orientierter Unternehmen herzustellen. Berücksichtigt werden Merkmale der Gründer:innen, der Unternehmen, des persönlichen und unternehmerischen Erfolgs sowie derer beider Entwicklungsperspektiven.

7 Kernerkenntnisse. Zusammenfassend sind zahlreiche signifikante Unterschiede zwischen den vier Unternehmenstypen hervorgegangen, die in der Gesamtheit in keinen klaren, grossen Unterschied resultieren. Das Gemeinsame überwiegt die Unterschiede zwischen kommerziell und nachhaltig orientierten Unternehmen deutlich. Gleichwohl lässt sich festhalten a), dass Frauen verhältnismässig häufiger nachhaltig gründen als Männer ($s = 0.031$; $V = 0.183$) b), dass das Gründungsmotiv *ein besseres Einkommen* für Gründer:innen rein kommerzieller Unternehmen (für 17 % «sehr wichtig») deutlich wichtiger ist als für deren Kolleg:innen (für 5 – 8 % «sehr wichtig») ($s = 0.002$; $V = 0.2$) c), dass hingegen das Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes im Sinne eines Anstosses zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel bei den nachhaltig orientierten Unternehmer:innen (Nachhaltigkeit als Hauptziel, in den Kernzielen oder ausserhalb der Kernziele) als Gründungsmotiv einen markant höheren Stellenwert geniesst (für 37.5 – 49 % «sehr wichtig») als bei den rein kommerziell orientierten Kolleg:innen (für 13.4% «sehr wichtig») ($s < 0.001$; $V = 0.287$) d), dass je stärker Nachhaltigkeit im Unternehmen verankert ist, desto eher wurde dieses neu (und nicht aus bestehenden Strukturen hinaus, z.B. via Buy-out) gegründet ($s = 0.057$; $V = 0.170$) e), dass rein kommerziell orientierte Unternehmen häufiger international starten (born global) ($s = 0.014$; $V = 0.199$) und damit einhergehend auch insgesamt einen Kundenstamm innerhalb eines grösseren geographischen Radius pflegen ($s = 0.018$; $V = 0.205$) und f), dass rein nachhaltig orientierte Unternehmer:innen ihre Zukunftsaussichten am schlechtesten sehen ($s = 0.027$; $V = 0.170$).

3 Handlungsempfehlungen. Die Autor:innen empfehlen allen Gründer:innen, sich aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wo das Start-up aktuell steht und in welche (nachhaltige) Richtung es sich entwickeln könnte. Zudem plädieren die Autor:innen dafür, die Abspaltungen Social, Ecological und Sustainable Entrepreneurship als Teil der übergreifenden Entrepreneurship-Forschung zu betrachten (und nicht als alleinstehende Forschungsgebiete). Im gleichen Sinne empfehlen die Autor:innen das Thema Nachhaltigkeit vermehrt in bestehende Formate (Bildung, Wettbewerbe, u.ä.) zu integrieren (und nicht alleinstehende Nachhaltigkeitsaus- und -weiterbildungen sowie Nachhaltigkeitswettbewerbe u.ä. zu mehren). Es gilt Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil des Entrepreneurship in Praxis, Forschung und Politik zu festigen.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Ziel.....	1
1.3 Methodik	2
1.4 Aufbau.....	2
2 Begriffe.....	3
2.1 Start-up und Unternehmensgründung	3
2.2 Soziales, ökologisches, nachhaltiges und kommerzielles Unternehmertum	5
3 Theorie: Nachhaltigkeit.....	9
3.1 Publikationstrend und Kernthemen: Nachhaltiges Unternehmertum gewinnt an Bedeutung	9
3.2 Nachhaltigkeitsziele: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung	11
3.3 Nachhaltigkeitsmessung: Wunsch nach Vereinheitlichung des Differenzierten	12
3.4 Zuteilung von Unternehmen in die beiden Kategorien «Nachhaltig» und «Kommerziell»: Dichotom oder auf einem Kontinuum?	13
4 Empirie	14
4.1 Umweltziele von Schweizer Unternehmen	14
4.2 Merkmale und Motivation von Gründer:innen nachhaltiger Unternehmen.....	15
4.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen sozialem, ökologischem, nachhaltigem und kommerziellem Unternehmertum.....	16
4.4 Mengenverhältnis nachhaltigen und kommerziellen Unternehmertums	19
5 Forschungsmethodik.....	20
6 Ergebnisse: Wer sind die neuen nachhaltigen Unternehmen in der Schweiz?	23
6.1 Die Gründer:innen nachhaltiger Unternehmen	26
6.1.1 <i>Demographie der Gründer:innen</i>	26
6.1.2 <i>Vorwissen & Erfahrung der Gründer:innen</i>	28
6.1.3 <i>Gründungsmotivation der Gründer:innen</i>	31
6.2 Die neuen nachhaltigen Unternehmen	38
6.2.1 <i>Demographie der Unternehmensgründung</i>	38
6.2.2 <i>Unterstützung und Vorbereitung der Gründung</i>	40
6.2.3 <i>Arbeitszeit, Angestellte, Kapital, Wertschöpfungskette und Wohlergehen</i>	45
6.2.4 <i>Schwierigkeiten und Lösungsansätze</i>	49
6.2.5 <i>Innovationen</i>	53
6.2.6 <i>Unternehmensziele in Bezug auf die 17 Nachhaltigkeitsziele gemäss UNO (SDGs)</i>	53
6.3 Der Erfolg	58
6.3.1 <i>Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit</i>	58
6.4 Die Entwicklungsperspektiven.....	60
6.4.1 <i>Entwicklungsperspektiven der Unternehmen</i>	60
6.4.2 <i>Digitalisierung</i>	61
7 Case Studies.....	62
7.1 Fallstudie 1: «Ich wollte mich nie selbstständig machen»	62
7.2 Fallstudie 2: «Ich fragte mich: Was gibt es noch nicht?»	64
7.3 Fallstudie 3: «Der logische Schritt war es, mich selbstständig zu machen».....	66
7.4 Fallstudie 4: «Ich bin glücklicher Jungunternehmer».....	68
8 Empfehlungen zur Förderung des nachhaltigen Unternehmertums in der Schweiz	70
8.1 Empfehlungen an Gründer: innen.....	70
8.2 Empfehlungen für Supportorganisationen aus dem Entrepreneurial Ecosystem.....	71

8.3	Empfehlungen an Medien, Politik und Gesellschaft	72
9	Fazit	74
10	Ausblick	78
	Literaturverzeichnis	79
	Internetquellenverzeichnis	81
	Tabellenverzeichnis	82
	Abbildungsverzeichnis	82
11	Anhang	84
11.1	Fragebogen «Neue Selbstständige»	84
11.2	Begleitschreiben	97
11.3	Interviewleitfaden	98
11.4	Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030	99

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden Ausgangslage, Zielsetzung, Methodik und Aufbau der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

1.1 Ausgangslage

Jüngste Literaturreviews im Bereich *Sustainable Entrepreneurship*, wie die von Ali (2021), Hestad, Tåbara und Thornton (2021) oder auch Thananusak (2019), zeigen deutlich auf, dass es sich hierbei um ein noch junges, schnell aufstrebendes Forschungsfeld handelt, das es in Anbetracht der rasch voranschreitenden negativen Entwicklungen des natürlichen Ökosystems unseres Planeten (Klimaerwärmung, Wasserknappheit, Waldbrände und den damit einhergehenden verheerenden Auswirkungen auf die Menschheit und die Fauna im Allgemeinen) in den kommenden Jahren weiter zu untersuchen gilt. Die Themen Nachhaltigkeit und Sustainable Entrepreneurship sind von höchster Relevanz. Dies reflektiert sich mitunter auch in der im September 2015 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedeten *Agenda 2030*, welche mit der Vision nachhaltigen Frieden, Wohlstand und den Schutz des Planeten vereint zu fördern, alle Staaten der Erde dazu verpflichtet, diese 17 Ziele (SDGs) umzusetzen (EDA, 2021a).

Bacq, Hartog und Hoogendoorn (2013, S.62), heben hervor, dass die Forschung im Bereich Sustainable Entrepreneurship bislang primär auf einer Handvoll prominenter Fallbeispiele erfolgreicher Unternehmen (sei es sozial, ökologisch oder nachhaltig Orientierte) fundiert; quantitative Studien, die die darin dargelegten Beobachtungen bestätigen, gilt es durchzuführen. So hält auch Ali (2021, S.11) fest, dass es an empirischen Studien mangelt, diese allerdings eine zentrale Rolle darin einnehmen (könnten), «kleine und mittlere Unternehmen bei der Transformation zur Nachhaltigkeit zu verstehen.» Das Verständnis der in Klein- und Mittelgrossen Unternehmen (KMUs) schlummernden Chancen, die Natur dieser Unternehmen und der mögliche Impact, den sie haben (könnten) [bei der Erreichung der gesetzten Nachhaltigkeitsziele], dürften nicht ignoriert werden (vgl. Ali, 2021, S.11).

Heute kommen kein Staat und kein Grossunternehmen mehr um das Thema Nachhaltigkeit herum. Doch wie sieht es bei Start-ups, Klein- und Mittelgrosse Unternehmen (KMUs) aus, die nicht zur öffentlichen Berichterstattung verpflichtet sind? Inwiefern unterscheiden sich Unternehmen, die sich für das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen einsetzen, von Unternehmen, die keine solchen definieren? Darüber, wie viele Unternehmen und KMUs Nachhaltigkeitsziele in welchem Ausmass verfolgen, ist noch immer erschreckend wenig bekannt. Studien zur Erforschung der Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Nachhaltigkeitsziele sind bislang wenig gemacht worden.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie auf der Datenbasis des Berichtes «Die neuen Selbständigen» (Meyer & Meyer, 2020) systematisch, inwieweit und in welchen Bereichen (Gründerpersönlichkeit, Unternehmen, Erfolg, Entwicklungsperspektiven) Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen nachhaltig- bzw. profit-orientierten Schweizer Jungunternehmen (KMUs) existieren und welche Erkenntnisse und Empfehlungen gegebenenfalls abgeleitet werden können.

1.2 Ziel

Die zentrale Fragestellung lautet:

1. Wer sind die Gründer:innen von nachhaltigen Start-ups in der Schweiz?
2. Inwiefern unterscheiden sich diese (nachhaltige Start-ups) von Selbstständigen, die primär ökonomische Ziele verfolgen? Und welche Aussagen können über die Mischformen zwischen primär nachhaltig und primär ökonomisch fokussierten Unternehmen gemacht werden?
3. Inwiefern unterscheiden sich die Gründer:innen von Schweizer Start-ups und deren Unternehmen, in Abhängigkeit davon ob und auf welcher Ebene ihre Unternehmensziele traditionell (ökonomisch) oder nachhaltig (ökologisch und/oder sozial) ausgerichtet sind?

Dabei werden die folgenden drei Bereiche analysiert:

1. Die Gründer:innen und ihre Motivation:
 - a. Ob und, falls ja, wodurch unterscheiden sich nachhaltige Selbstständige von ihren traditionell ökonomisch orientierten Kolleg:innen?
 - b. Was führt nachhaltige Unternehmer:innen in die Selbstständigkeit?
 - c. Inwiefern spielt Nachhaltigkeit als Gründungsmotivation für nachhaltige Unternehmer:innen in der Gründungsphase eine Rolle – und inwieweit spielt die Aussicht auf ein besseres Einkommen für traditionell ökonomisch orientierte Unternehmer:innen in der Gründungsphase eine Rolle?
2. Die neuen Unternehmen:
 - a. Was machen nachhaltige Unternehmen anders als traditionell ökonomisch orientierte?
3. Der Erfolg und die Entwicklungsperspektiven:
 - a. Wie zufrieden und erfolgreich sind die nachhaltigen Unternehmer:innen in der Schweiz im Vergleich zu ihren traditionell ökonomisch orientierten Kolleg:innen?
 - b. Und wie sehen sie ihre Zukunft und die Entwicklungsperspektiven ihrer Unternehmen?

1.3 Methodik

Für das Forschungsprojekt «Die neuen Selbstständigen» wurde eine umfangreiche schriftliche Befragung unter Personen durchgeführt, welche in den vergangenen fünf Jahren ein Unternehmen registriert haben (Meyer & Meyer, 2020). Um eine aussagekräftige Gesamtgrösse zu bekommen, wurde eine grosse Stichprobe von knapp 11'000 Unternehmen ausgewählt. Diesen wurde brieflich und wo verfügbar per E-Mail der Link zum Fragebogen zugestellt. Die Umfrage wurde nur online durchgeführt, das heisst, jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer hat via Link oder QR-Code teilgenommen.

Zusätzlich zum quantitativen Teil wurden elf qualitative Interviews mit Jungunternehmerinnen und Jungunternehmern geführt, – davon zwei rein nachhaltig orientierte, drei eher nachhaltig orientierte, drei eher kommerziell orientierte und drei rein kommerziell orientierte. Diese hatten an der Umfrage mitgemacht und ihre E-Mail-Adresse angegeben. Die Interviews wurden verwendet, um die Ergebnisse zu überprüfen und zur Erstellung von vier Fallstudien über die Geschichten, Motive, etwaige Zielkonflikte zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen, Erfolge, Herausforderungen und Zukunftsaussichten. Die Details zur Methodik sind in Kapitel 5 zu finden.

1.4 Aufbau

Die Arbeit beginnt mit einer allgemeinen Einleitung in die Begriffe *Unternehmensgründung* - was macht ein Start-up aus? - sowie *Nachhaltigkeit* - was macht ein Start-up zu einem nachhaltigen Start-up (Kapitel 2). Daraufhin wird das Thema Nachhaltigkeit vertieft (Kapitel 3). Ebenfalls aufgezeigt werden die Zahlen aus bestehenden Studien und Statistiken, die Unternehmen aufgrund ihrer Nachhaltigkeitsziele unterscheidend untersuchen (Kapitel 4). Kapitel 5 zeigt das methodische Vorgehen auf. Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 dargelegt. Dabei werden die Resultate der Umfrage (quantitativ) beschrieben und durch Interviewaussagen (qualitativ) ergänzt. Vier der geführten Interviews werden im Anschluss als Fallstudien exemplarisch dargestellt (Kapitel 7). Zum Abschluss werden Empfehlungen für die Praxis formuliert (Kapitel 8), das Fazit formuliert (Kapitel 9), sowie ein Ausblick auf weitere anstehende Studien mit den Forschungsdaten gegeben (Kapitel 10).

2 Begriffe

In diesem Kapitel werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Kernbegriffe Start-up, Unternehmens(neu)gründung sowie soziales, ökologisches, nachhaltiges und kommerzielles Unternehmertum kurz vorgestellt.

2.1 Start-up und Unternehmensgründung

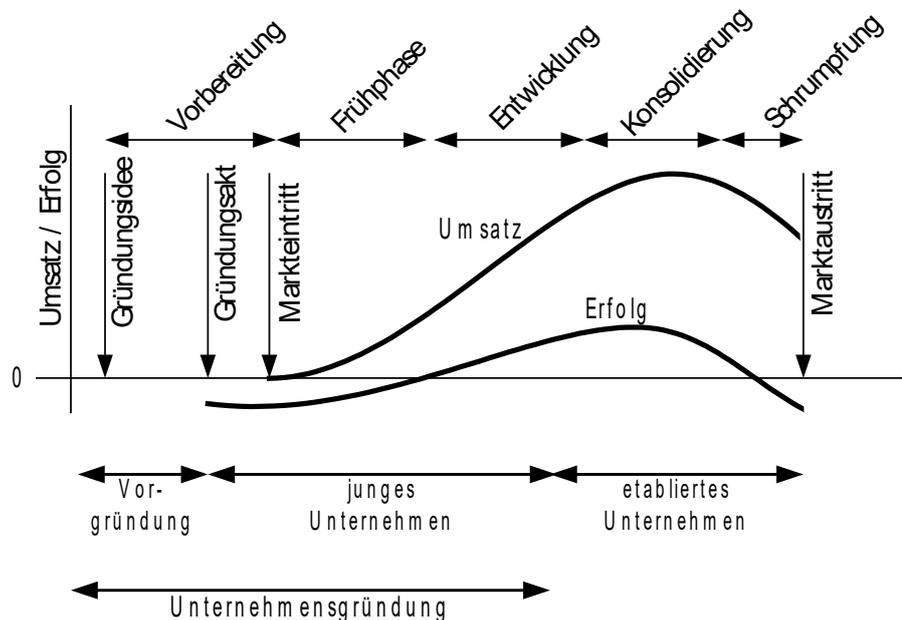
Ganz allgemein wird unter dem Begriff der Unternehmensgründung die Entstehung und allenfalls auch Entwicklung einer neuen Unternehmung verstanden. Im deutschsprachigen Raum stützen sich viele Arbeiten auf die Definition von Szyperski und Nathusius (1977, S.25), die Unternehmensgründung als die Schaffung eines «gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems» definieren. Bei dieser allgemeinen Definition hört der Konsens bereits wieder auf. Unterschiede gibt es insbesondere in den folgenden Aspekten:

a) Zeitpunkt oder Zeitspanne

In der engsten Definition bezieht sich die Unternehmensgründung nur auf den formal-juristischen Gründungsakt. Dieser enthält im Wesentlichen die Wahl der Rechtsform, die Erfüllung aller formalen Erfordernisse (Eintrag ins Handelsregister, allenfalls eine Betriebsbewilligung).

Berücksichtigt man hingegen eine Zeitspanne – was in der grossen Mehrheit der Studien der Fall ist – muss definiert werden, welche Phasen bzw. Zeitspannen berücksichtigt werden. Dazu hilft eine einfache Abbildung eines Unternehmenslebenszyklus, wie ihn beispielsweise Unterkofler (1989, S.37) und Graf, Henneberger und Schmid (2001, S.30) beschrieben haben:

Abb. 1: Unternehmenslebenszyklus in Anlehnung an Unterkofler (1989) und Graf et al. (2001)



Eine wichtige Frage ist, ob die Vorgründungsphase auch mitberücksichtigt wird oder nicht. Der Global Entrepreneurship Monitor berücksichtigt Personen in dieser Phase der Entwicklung ihrer Geschäftsidee explizit in ihrer zentralen Kenngrösse TEA Total Early Entrepreneurial Activities (Global Entrepreneurship Research Association, 2020).

b) Alter des Jungunternehmens

Aus Gründen der Praktikabilität werden die Grenzen zwischen «Jungunternehmen» bzw. «Start-up» und «etablierten Unternehmen» in der Regel in Anzahl Monaten oder Jahren seit Gründung definiert. Eine oft angewandte Einteilung geht auf Zschau zurück (zitiert nach Bollinger et al. 1983, S.3):

- Start-up-Unternehmen 0-5 Jahre
- sich entwickelnde Unternehmen 6-10 Jahre
- Teenager-Unternehmen 11-20 Jahre
- reife Unternehmen älter als 20 Jahre

c) Gründungsform bzw. -ursprung

Nach dem Schema von Szyperski und Nathusius (1977, S.26ff.) können Unternehmensgründungen weiter strukturiert werden. Dabei wird einerseits auf Grund der Selbstständigkeit nach selbstständigen und unselbstständigen Unternehmensgründungen unterschieden. Selbstständig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich die Gründungsperson nach der Unternehmensgründung in einem rechtlich unabhängigen Arbeitsverhältnis in der Gründungseinheit befindet und dass diese Einheit dem Aufbau oder der Sicherung einer selbstständigen Existenz dient. Bei unselbstständigen Unternehmensgründungen handeln die Gründungspersonen im Auftrag und/oder im Namen ihrer Arbeitgeberschaft. Sie führen die Gründung als ein Teil ihrer Aufgabe in der Muttergesellschaft durch. Andererseits können nach dem Grad der Neuigkeit derivative und originäre Unternehmensgründungen unterschieden werden. Während bei der originären Gründung ein völlig neues System – eine zuvor in dieser oder stark verwandter Form nicht existente Unternehmung – geschaffen wird, kann bei der derivativen auf einem bestehenden System aufgebaut werden. Dies ist der Fall, wenn eine bestehende Unternehmung übernommen wird. Oder wenn eine oder mehrere Abteilungen beziehungsweise Teile davon übernommen und in eine neue Unternehmung überführt beziehungsweise integriert werden. Durch diese Einteilung auf Grund zweier Kriterien mit jeweils zwei Ausprägungsarten ergeben sich vier verschiedene Gründungsformen (Szyperski & Nathusius, 1977, S.26ff.).

Tab. 1: Gründungsformen nach Szyperski und Nathusius (1977)

Neuigkeit Selbstständigkeit	Derivative Gründung	Originäre Gründung
Unselbstständige Gründung	Fusion Umgründung Übernahme	Betriebsgründung (z.B. Zweigniederlassung, Tochterfirma)
Selbstständige Gründung	Existenzgründung Betriebsübernahme	durch Unternehmens-(neu)gründung

In dieser Arbeit werden ausschliesslich Unternehmens(neu)gründungen berücksichtigt, das heisst originäre und selbstständige Gründungen. Nur bei dieser Gründungsform handelt es sich um effektiv neu entstandene Unternehmen, hinter denen Personen stehen, die mit ihrer Unternehmensgründung den Schritt in die eigene berufliche Selbstständigkeit wagen.

Die Statistik zur Unternehmensdemographie des Bundesamtes für Statistik (BfS) (2020) definiert «Unternehmensneugründung» ebenfalls nach diesem Ansatz:

Als Neugründungen werden effektiv - «ex nihilo» - neu entstandene, wirtschaftlich aktive Unternehmen bezeichnet. Eine Neugründung liegt vor, wenn eine neue Kombination von Produktionsfaktoren geschaffen wird und kein anderes Unternehmen daran beteiligt ist. Neugründungen müssen im Berichtsjahr eine marktwirtschaftliche Tätigkeit aufgenommen haben, unabhängig davon, ob sie im Handelsregister eingetragen sind oder nicht und Sozialversicherungsbeiträge für ihr Personal (obligatorische Beiträge für Beschäftigte ab einem Jahreseinkommen von 2300 Franken) oder für sich selber leisten.

Vom BfS (2020), wie bei der vorliegenden Studie, werden folgerichtig sowohl innovative als auch imitative Gründungen berücksichtigt. Dies steht im Unterschied zu verschiedenen Studien, die sich ausschliesslich auf innovative, technologieorientierte Gründungen fokussieren. Stellvertretend dafür sei hier der in der Schweiz bekannte Start-up Radar (Start-upticker.ch, 2020) genannt, welcher sechs Kriterien definiert, die aus einem Jungunternehmen ein Start-up machen:

- Wissenschafts- und technologiebasierter Ansatz
- Fokus auf Innovation
- Skalierbares Geschäftsmodell
- Ambitionierte Wachstumspläne
- Internationale Absatzmärkte
- Renditeorientierte Investoren

Der Start-up Radar hat somit einen engeren Fokus als die vorliegende Studie. Die in dieser Arbeit vorgenommene Fokussierung auf Unternehmens(neu)gründungen bedeutet auch, dass die Person des Firmengründers, der Firmengründerin – bzw. der Firmengründungspersonen bei Teamgründungen – ins Zentrum des Interesses rückt: Es werden nur Unternehmen betrachtet, hinter denen natürliche Personen stehen, die mit ihrer Unternehmensgründung den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.

Unter den Begriff *Unternehmensgründung* fallen in dieser Arbeit:

- alle Unternehmen, verstanden als produktive Systeme, die für Dritte Güter produzieren oder Dienstleistungen erbringen,
- die durch eine originäre, selbstständige Gründung entstanden sind (inkl. Franchising und Spin-offs),
- egal ob innovativ oder imitativ.

In unserem Sample berücksichtigen wir nur Gründungen, welche sich zwischen Juli 2014 und Juni 2019 ins Handelsregister eingetragen haben. Da der Handelsregistereintrag für kleine Einzelunternehmen mit einem Umsatz von weniger als CHF 100'000 pro Jahr freiwillig ist, wird diese Gruppe in unserer Befragung nicht vollständig erfasst werden können.

2.2 Soziales, ökologisches, nachhaltiges und kommerzielles Unternehmertum

In den 1990er Jahren begann die Entrepreneurship-Literatur ihren Umfang zu erweitern, und Wissenschaftler:innen nahmen einen breiteren Blick auf die Entrepreneurship-Forschung, indem sie anfangen unternehmerische Prozesse mit sozialen Kontexten (z. B. Umwelt- und Sozialproblemen) zu verknüpfen (Hébert & Link, 1998). In diesem Kapitel werden die vier, aus dieser Entwicklung hervorgegangenen Begriffe *social entrepreneurship* – welcher auf den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit fokussiert -, *ecological entrepreneurship* – welcher auf den ökologischen Aspekt der Nachhaltigkeit fokussiert, *commercial entrepreneurship* – welcher auf den wirtschaftlichen Aspekt des Unternehmertums fokussiert, und *sustainable entrepreneurship* – welcher alle drei Bereiche im Sinne der tripple-bottom-line Logik vereint, kurz vorgestellt. Zusätzlich wird im Unterkapitel *sustainable entrepreneurship* auf den in der Literatur vorgeschlagenen Sammelbegriff der *nachhaltigkeitsorientierten Hybridorganisation* eingegangen.

2.2.1 Soziales Unternehmertum (Social Entrepreneurship)

Social Entrepreneurship ist ein Prozess, der innovative Lösungen nutzt, um sozialen Mehrwert zu schaffen, soziale Probleme anzugehen und ultimativ sozialen Wandel voranzutreiben [Austin et al., 2006; Mair & Marti, 2006; Zahra et al., 2009]. Pangriya (2019) beschreibt den Social Entrepreneur als “change agent”. Des Weiteren versteht Pangriya (2019) eine Social Enterprise als «eine Organisation, die Geschäftsprinzipien anwendet, um soziale Probleme zu lösen». Auch für Thananusak (2019, S. 12) steht der soziale Wert bei Social Entrepreneurs an erster Stelle, während der wirtschaftliche Wert lediglich für die Schaffung und Erhaltung der organisatorischen Lebensfähigkeit notwendig ist, an sich allerdings keinen Selbstzweck darstellt. Zahra et al. (2009, S. 519) definieren soziales Unternehmertum als sämtliche „Aktivitäten oder Prozesse, die unternommen werden, um Möglichkeiten zu entdecken, zu definieren und zu nutzen, um den sozialen Wohlstand zu steigern, indem neue Unternehmen gegründet oder bestehende Organisationen auf innovative Weise geführt werden“.

Thananusak (2019, S.12) definiert einprägsam auf Englisch: “Social entrepreneurship [...] examines how social entrepreneurs and social enterprises address social issues and create social change”.

Ein prominentes Beispiel von Social Entrepreneurship ist die Grameen Bank, deren Gründer, Muhammad Yunus, das Armutproblem in Bangladesch zu lindern anstrebte; Grameen Bank verleiht armen Frauen in ländlichen Gebieten Geld, ohne dafür wie üblich eine Sicherheit zu verlangen. Dies ermöglicht es den Frauen an Kapital zu gelangen, um Kleinstunternehmen zu gründen und ihr Einkommen langfristig selbstständig zu verdienen. Grameen's Vision lautet: «banking for the poor», Grammen's Mission lautet: «Durch die Bereitstellung umfassender Finanzdienstleistungen werden die Armen befähigt, ihr Potenzial auszuschöpfen und den Teufelskreis der Armut zu durchbrechen» (Grameen Communications, 2022).

Verwandte Begriffe sind u.a.: social enterprise, cooperation, community enterprise social capital, social impact, social change.

2.2.2 Ökologisches Unternehmertum (Ecological Entrepreneurship)

Analog zum Social Entrepreneurship, haben Wissenschaftler das Konzept des Ecological Entrepreneurship, oder kurz: Ecopreneurship, [Berle, 1993; Melay & Kraus, 2012; Kraus et al., 2018] vorgeschlagen, um das Phänomen zu erklären, bei dem Unternehmer versuchen, ihre unternehmerischen Fähigkeiten einzusetzen, um Umweltprobleme anzugehen. Thananusak (2019, S.2) kehrt die Definition – möglicherweise unbeabsichtigt - um und beschreibt Ecopreneurs mitunter als «umweltorientierte Personen, die danach streben, durch die Lösung von Umweltproblemen wirtschaftlichen Wert zu schaffen.» Klar ist, das Lösen von Umweltproblemen steht im Zentrum der Aufmerksamkeit des ökologischen Unternehmertums.

Ein prominentes Beispiel ist das Unternehmen Patagonia. Patagonia nutzt aktiv «business to protect nature» als Teil ihrer Core Values, ruft Kund:innen dazu auf, weniger zu konsumieren, verkauft die eigenen Produkte auch Second Hand, hat eine selbst-auferlegte «Earth Tax» von einem Prozent eingeführt, und schreibt über sich selbst: «We're in business to save our home planet» (Patagonia, 2022).

Verwandte Begriffe sind: grünes Unternehmertum, Umweltunternehmertum, eco-entrepreneurship, ecopreneurship, green enterprise, green entrepreneurship, green Start-up, environmental enterprise und environmental entrepreneurship, um nur einige zu nennen.

2.2.3 Nachhaltiges Unternehmertum (Sustainable Entrepreneurship)

Sustainable Entrepreneurship (SE) zu Deutsch «Nachhaltiges Unternehmertum» hat sich in den späten 2000er Jahren aus früheren Inkarnationen wie Ecopreneurship und Social Entrepreneurship heraus entwickelt (Thananusak 2019, S. 3). Im Gegensatz zu Ecopreneurship und Social Entrepreneurship inkorporiert und berücksichtigt nachhaltiges Unternehmertum alle drei Aspekte der Triple Bottom Line – People, Planet, Profit – und zielt darauf ab, allen drei Bereichen zugute zu kommen, indem wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer [Mehr-]Wert für die Gesellschaft geschaffen wird (Stecker, 2016, S.373ff.).

Schaltegger und Wagner [2011, S.226) definieren nachhaltiges Unternehmertum als «eine innovative, marktorientierte und persönlichkeitsgetriebene Form der Schaffung von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wert durch bahnbrechende ökologisch oder sozial vorteilhafte Märkte oder institutionelle Innovationen.»; sie argumentierten, dass sowohl Ecopreneurship als auch Social Entrepreneurship Teil des nachhaltigen Unternehmertums sind. Unternehmer gelten demzufolge nicht mehr als rein kommerziell-fokussierte Treiber des Wirtschaftswachstums, sondern als Akteure an vorderster Front, die in der Lage sind, wirtschaftliche, soziale und ökologische Probleme der Gesellschaft anzugehen (Thananusak, 2019). Gemäss Hestad et al. (2021, S.269) «könnten [nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen] eine entscheidende Rolle bei der Organisation kollektiver Massnahmen spielen, um globale Systeme in Richtung regenerativer Nachhaltigkeit umzuwandeln.»; so halten auch Thompson et al. (2011, S. 221) fest: «Nachhaltiges Unternehmertum untersucht die Möglichkeiten der Transition zu einer sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigen Gesellschaft.»

Verwandte Begriffe sind u.a.: sustainable entrepreneurs, corporate social responsibility (CSR), triple bottom line, ethics, corporate sustainability, and sustainable business (Thananusak 2019, S. 12); weitere Begriffe, die neben *nachhaltigem Unternehmertum* in der Wissenschaft als Überbegriffe für Vorhaben im Bereich unternehmerischer Aktivität auftreten, dabei jedoch über den wirtschaftlichen Gewinn hinausgehen, sind die Konzepte *verantwortungsbewusstes Unternehmertum* (responsible entrepreneurship) und *zweckorientiertes Unternehmertum* (purpose-driven entrepreneurship), um nur einige zu nennen (Thananusak, 2019, S.12).

Angelehnt an Schaltegger und Wagner (2011), verstehen auch die Autor:innen dieser Studie ökologisches und soziales Unternehmertum als Teil des nachhaltigen Unternehmertums.

2.2.4 Nachhaltigkeitsorientierte Hybridorganisation (Sustainability Oriented Hybrid Organisation)

Wie der/m aufmerksamen Leser:in aufgefallen sein mag, wird für alle bisher definierten Unterarten des Entrepreneurship in der Literatur eine Plethora an verschiedenen Begriffen verwendet.

Hestad et al. (2021, S.650ff.) schlagen vor diesem Hintergrund die Einführung des Überbegriffs der *Sustainability-Oriented Hybrid Organisation* (SOHO) vor; dieser schliesst sämtliche Organisationen ein, die darauf abzielen, ihre sozialen und ökologischen Missionen (grob gefasst: die Umweltqualität steigern und soziales Wohlergehen stärken) durch marktbasierende Mechanismen zu realisieren. Zu diesem Schluss kommen Hestad et al. (2021, S.650ff.) nachdem sie 126 Artikel reviewt hatten und darin eine Gesamtheit von 60 verschiedenen Begriffen fanden, die grob dieser Definition zugeordnet werden können.

Hestad et al. (2021, S.652) definieren SOHOs als:

Organisationen, die darauf abzielen, ihre sozialen und ökologischen Missionen durch marktbasierende Mechanismen zu erreichen, wodurch sie zu nachhaltigkeitsorientierten Hybriden werden, die den privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Bereich umfassen.

Das Hauptunterscheidungsmerkmal von SOHOs zu anderen Organisationsformen ist die Integration der Triple-Bottom-Line-Logik, die darauf abzielt, simultan ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Wert zu schaffen (Hestad et al., 2021, S.653). Diese Wertedreifaltigkeit widerspiegelt sich sowohl in den Werten, Zielen als auch Praktiken dieser Unternehmen (vgl. Hestad et al., 2021, S.647).

Abb. 1: Für Organisationen, die unter den Überbegriff «SOHO» fallen, verwendete Begriffe aus 126 reviewten Artikeln (Hestad et al., 2021)



Abb. 1 zeigt die von Hestad et al. (2021) aus 126 reviewten Artikeln zusammengetragenen Begriffe, welche die Definition «nachhaltigkeitsorientierte Hybridorganisation» erfüllen. Damit wird der Überbegriff nachhaltigkeitsorientierte Hybridorganisation zum Sammelgefäß für unzählige Unternehmensbezeichnungen; ob sich diese von

Hestad et al. (2021) vorgeschlagene Bezeichnung in der Forschung durchsetzen wird, wird sich mit der Zeit erweisen.

Die Begriffe *nachhaltiges Unternehmen*, *sustainable Entrepreneurship* und *sustainable Start-up* werden in dieser Arbeit synonym verwendet. *Nachhaltigkeitsorientierte Hybridorganisationen* werden in dieser Arbeit mit *nachhaltigem Unternehmertum* gleichgesetzt, bzw. nicht speziell berücksichtigt.

2.2.5 Kommerzielles Unternehmertum (Commercial Entrepreneurship)

Kommerzielles Unternehmertum umfasst alle unternehmerischen Initiativen, die sich nicht für eine der oben genannten Arten des Unternehmertums qualifizieren: soziales, ökologisches und/oder nachhaltiges Unternehmertum. Unter kommerziellem Unternehmertum werden alle unternehmerischen Tätigkeiten mit dem Hauptziel wirtschaftlicher Wertschöpfung verstanden.

Die Begriffe *traditionelles Unternehmertum*, *kommerzielles Unternehmertum*, *profit-orientiertes Unternehmertum* und *primär wirtschaftlich-orientiertes Unternehmertum* werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Im Allgemeinen ist im Rahmen der Unterscheidung zwischen den unterschiedlichen Subkategorien innerhalb des Forschungsfeldes «Entrepreneurship» festzuhalten, dass «jede Literatur mit der synonymen Verwendung von Begriffen (z. B. nachhaltig für ökologisch und sozial oder umgekehrt) [kämpft]» (Thompson, Kiefer und York, 2011, S.221).

3 Theorie: Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist weltweit zu einem zentralen Leitbild in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft geworden. Im Kern geht es um die Suche nach einem gerechten Zivilisations- und Wirtschaftsmodell, das der Verantwortung gegenüber allen heute und künftig lebenden Menschen gerecht wird (von Hauff, 2021). Die drei Dimensionen: Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft sind in diesem Diskurs untrennbar miteinander verknüpft und werden zumeist unter dem Begriff «Tripple-Bottom-Line» aufgeführt (von Hauff, 2021; Thananusak, 2019).

Was ist Nachhaltigkeit? Wie wird Nachhaltigkeit definiert? Inwiefern können Unternehmen aufgrund ihrer Nachhaltigkeitsziele in nachhaltigere und weniger nachhaltige unterschieden werden?

Die Geschichte des Begriffs «Nachhaltigkeit» kann bis in das frühe 18. Jahrhundert zurückverfolgt werden, wo er erstmals im Bereich der Waldwirtschaft auftauchte mit dem Ziel «ökonomische Erwägungen mit dem Faktor Natur in Einklang zu bringen» (Aachener Stiftung, 2015), demnach wird:

Als "Vater" der Nachhaltigkeit [...] oftmals der Freiburger Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz (1645–1714) gehandelt. Um ein nachhaltiges Handeln umzusetzen, sollte nach Carlowitz in einem Wald nur so viel abgeholzt werden, wie der Wald in absehbarer Zeit auf natürliche Weise regenerieren kann. Das Prinzip der Nachhaltigkeit sollte also sicherstellen, dass ein natürliches System in seinen wesentlichen Eigenschaften langfristig erhalten bleibt. Mit diesem Ansatz war der Grundstein des nachhaltigen Denkens und Handelns gelegt.

In den 1970er Jahren setzten vermehrt Debatten über Umwelt und Entwicklung ein (Aachener Stiftung, 2015). Die Geburtsstunde nachhaltiger Entwicklung, wie sie heute im Allgemeinen verstanden wird, gilt die Veröffentlichung des Bruntland-Berichtes, der Bericht der Kommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen, im Jahr 1987, in dem die wesentlichen und bis heute anerkannten Definitionen und ethischen Anforderungen formuliert wurden (Aachener Stiftung, 2015). Der «Earth Summit», die UN-Konferenz für Umwelt und Ethik in Rio de Janeiro im Jahr 1992, stellt den wichtigsten Meilenstein der politischen Verankerung dar (Aachener Stiftung, 2015). Das zentralste Ereignis der jüngsten Zeit war die Verabschiedung der Agenda 2030 der Vereinten Nationen im Jahr 2015 (Aachener Stiftung, 2015). Nun stehen wir als Gesellschaft vor der Herausforderung, diesen Zielen gerecht zu werden. Dabei mag die Unterscheidung zwischen Absicht (Nachhaltigkeitsintention bspw. in Form eben dieser Nachhaltigkeitsziele) und Impact (Konkrete Outcomes, die in Folge der vorab gesetzten Ziele realisiert werden (können) bspw. gesenkte Armut, weniger Abfall, eingesparte Produktionsschritte und damit gesenkter Energieverbrauch, mehr höhere Bildungsabschlüsse etc.) eine hilfreiche Denkstütze sein und Orientierung bieten.

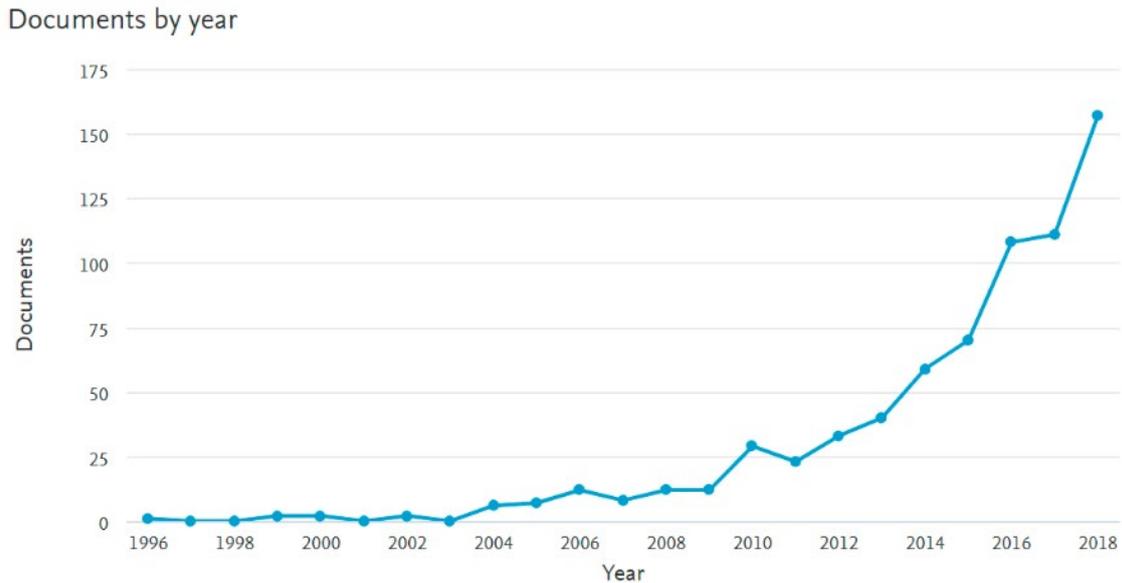
Im folgenden Kapitel wird auf die Entwicklung dieses noch jungen Forschungsfeldes, die konkrete Zielsetzung «Agenda 2030 der Vereinten Nationen», Herausforderungen und Chancen der Nachhaltigkeitsmessung sowie die Einordnung von Unternehmen aufgrund ihrer (fehlenden) Nachhaltigkeitsbestrebungen und-erfolge eingegangen.

3.1 Publikationstrend und Kernthemen: Nachhaltiges Unternehmertum gewinnt an Bedeutung

Publikationstrend: 2019 hat Thananusak 712 Scopus-gelistete Dokumente zum Thema Sustainable Entrepreneurship durchleuchtet. Abb. 2 zeigt eine starke Zunahme der Publikationen zum Thema nachhaltiges Unternehmertum zwischen 1996 und 2019. So wurde 1996 lediglich eine Publikation verzeichnet; vor 2010 wurden jährlich weniger als 25 Publikationen zum Thema nachhaltiges Unternehmertum veröffentlicht; ab 2010 beginnt eine rasante Zunahme und im Jahr 2015 werden über 50 Publikationen verzeichnet, ein Jahr später, 2016, bereits über 100. Nochmal drei Jahre später, 2019, sind es über 150. Die Anzahl Publikationen ist ein klarer Indikator für das stark gewachsene Interesse an der Thematik des nachhaltigen Unternehmertums (Thananusak, 2019). Hestad et al. (2021, S.651ff.) halten eine vergleichbare Publikationsentwicklung in diesem Zeitraum fest.

Mit dem schnell gewachsenen Interesse hat auch die Anzahl an – mitunter voneinander abweichenden - Definitionen innerhalb dieses Feldes zugenommen. Dieser Problematik haben sich Hestad et al. (2021) angenommen (siehe «Sustainability Oriented Hybrid Organisations» Kapitel 2.2).

Abb. 2: Entwicklung der Publikationen zum Thema nachhaltiges Unternehmertum, 1996–2019 (n = 712) (Thananusak, 2019)



Vier Kernthemen in der Sustainable-Entrepreneurship-Literatur: Auf dieser Basis hat Thananusak (2019) zusätzlich eine Keyword Co-Occurrence Analyse durchgeführt, mit dem Ziel, die Kernthemen, mit denen sich die Wissenschaft in Bereich Sustainable Entrepreneurship beschäftigt, aufzuzeigen. Dies hat vier Kernbereiche bzw. Cluster hervorgebracht (siehe Abb. 3):

- 1 Das erste Thema, *nachhaltiges Unternehmertum* (blaues Cluster), konzentriert sich darauf, «wie nachhaltige Unternehmer ihre Unternehmungen und Innovationen nutzen, um wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wert für die Gesellschaft zu schaffen»; zu den Kernbegriffen dieses Themas gehören: Nachhaltige Unternehmer, Ecopreneur, Unternehmen, Geschäftsmodell, Innovation, CSR, Triple Bottom Line, Ethik, Unternehmensnachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften (Thananusak, 2019, S.12).
- 2 Das zweite Thema, *soziales Unternehmertum* (roter Cluster), untersucht, «wie Sozialunternehmer und Sozialunternehmen soziale Probleme angehen und soziale Veränderungen bewirken»; zu den Kernbegriffen dieses Themas gehören: Sozialunternehmen, Zusammenarbeit, Interessengruppen, Sozialkapital, soziale Auswirkungen, sozialer Wandel und ländliche Gebiete (Thananusak, 2019, S.12).
- 3 Das dritte Thema, *Management für ökologische Nachhaltigkeit* (grünes Cluster), untersucht, «wie Unternehmen und Unternehmer Technologie und Innovation nutzen, um eine nachhaltige Entwicklung in verschiedenen Sektoren voranzutreiben»; zu den Kernbegriffen dieses Themas gehören: wirtschaftliche Entwicklung, Umweltmanagement, Öko-Innovation, Technologietransfer, erneuerbare Energien, Klimawandel, Landwirtschaft, Tourismus, Entwicklungsländer, Energieeffizienz, ökologische Nachhaltigkeit, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen (Thananusak, 2019, S.13).
- 4 Das vierte Thema, *Bildung zu unternehmerischem Denken und Handeln* (gelbes Cluster), untersucht, «wie Bildung zu unternehmerischem Denken und Handeln zur Unterstützung nachhaltiger Entwicklung eingesetzt werden kann»; zu den Kernbegriffen dieses Themas gehören: Bildung, Lehre, Lehrpläne, Student, Ingenieurausbildung, Hochschulbildung, Lehrplan, Lernen. «Das Auftauchen dieser Schlüsselwörter deutet auf ein wissenschaftliches Interesse am Verständnis von Bildungsmethoden zur Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmertums in der Hochschulbildung hin» (Thananusak, 2019, S.13).

Abb. 4: 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung gemäss Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung



Produziert und übersetzt vom UNO-Informationssdienst (UNIS) Wien.

3.3 Nachhaltigkeitsmessung: Wunsch nach Vereinheitlichung des Differenzierten

Die Herausforderungen, die mit dem Erfassen, Messen und Vergleichen von Unternehmen in Bezug auf deren Nachhaltigkeitsausrichtung verbunden sind, sind mannigfaltig.

So schreiben bspw. Austin et al. (2006, S.3): «Die Herausforderung, sozialen Wandel zu messen, ist gross aufgrund von Nichtquantifizierbarkeit, Multikausalität, zeitlichen Dimensionen und Wahrnehmungsunterschieden der erzeugten sozialen Auswirkungen»; «Wirkung und Leistung sind im sozialen Sektor notorisch schwer messbar, und selbst wenn Methoden zur Leistungsmessung entwickelt werden, dauert es lange, bis sich die tatsächlichen Auswirkungen manifestieren» (Austin et al., 2006, S.9); Gleiches mag auf ökologisches und nachhaltiges Unternehmertum zutreffen.

Weit verbreitet ist das Erfassen von Nachhaltigkeit auf Basis von Nachhaltigkeitsindikatoren; hierzu halten Bell und Morse (2012, S. 41) pragmatisch fest: «Die Auswahl und Messung von Nachhaltigkeitsindikatoren ist kaum eine hohe Kunst und unterliegt dem Druck, den (Politischen) Agenden und Biases zahlreicher Akteure».

Bacq et al. (2013, S.62ff.) beschreiben die Herausforderungen, Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext fassbar zu machen, beginnend bei der Uneinheitlichkeit von Formulierungen und Definitionen, über Probleme in Messung, Validität, Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit der erhobenen Daten, sowie die starke Kontextabhängigkeit sozialen, [ökologischen und nachhaltigen] Unternehmertums. «Regierungen möchten sich im bestmöglichen Licht darstellen, und es ist sicherlich nicht schwer vorstellbar, dass „Referenz“-Bedingungen mit Blick auf eine politische Agenda festgelegt werden können» (Bell & Morse, 2012, S. 41); Gleiches mag auf Unternehmer:innen zutreffen; diesen gegenüber stehen Forderer:innen von Nachhaltigkeitsberichten wie Kund:innen, NGOs und die Öffentlichkeit.

Die damit einhergehende Abgrenzungsproblematik zwischen kommerziellen und nachhaltigen Unternehmen - bzw. weiteren Untergruppen wie soziales und ökologisches Unternehmertum - ist dementsprechend gross.

Gleichwohl kann das Erreichen der gesetzten Nachhaltigkeitsintentionen – sei es auf persönlicher, unternehmerischer, nationaler, internationaler oder globaler Ebene – lediglich nachvollzogen und damit erreicht werden, wenn eben diese Impacts festgehalten werden (können).

Kern der Debatte, darum ob und wie Nachhaltigkeit festgehalten werden kann, bildet das Paradigma Reduktionismus versus Holismus (Bell & Morse, 2012, S. 41). Bell und Morse (2012, S. 42) ziehen in Anbetracht dieses Paradigmas Slobodkin (1994) hinzu, der festhält:

Jede Vereinfachung schränkt unsere Fähigkeit ein, Schlussfolgerungen zu ziehen, aber dies ist keineswegs nur auf die Ökologie beschränkt. Im Wesentlichen ist alle Wissenschaft das Studium entweder sehr kleiner Teile der Realität oder vereinfachter Stellvertreter für komplexe ganze Systeme.

Dies, um aufzuzeigen, dass für andere Disziplinen, wie die Biologie [oder die Soziologie], die in der Literatur aufgeführten Herausforderungen der Nachhaltigkeitsmessung längst angegangen sind und diese als inhärenten Bestandteil ihrer Disziplin angenommen haben (vgl. Bell & Morse, 2012, S.41ff.).

Methodisch kann eine solche Nachhaltigkeitseinschätzung einerseits extern per Analysen, Experteneinschätzung u.ä., andererseits intern bspw. mittels Tools oder Selbsteinschätzung durch die Unternehmen erreicht werden. Alle Methoden bieten Vor- und Nachteile, die es abzuwägen gilt.

3.4 Zuteilung von Unternehmen in die beiden Kategorien «Nachhaltig» und «Kommerziell»: Dichotom oder auf einem Kontinuum?

Wie das vorangehende Kapitel aufzeigt, ist das Messen von Nachhaltigkeit keine exakte Wissenschaft (vgl. Bell & Morse, 2012, S. 41ff.), gleichermassen ambivalent ist auch die Zuteilung in abgeschlossene Kategorien nach diesem Kriterium.

Austin et al. (2006, S. 3) stellen hierzu fest, dass:

Die Unterscheidung zwischen sozialem und kommerziellem Unternehmertum ist nicht dichotom, sondern wird genauer als ein Kontinuum konzeptualisiert, das von rein sozial zu rein wirtschaftlich reicht. Selbst an den Extremen sind stets noch Elemente von beidem vorhanden. Das heisst, karitative Aktivitäten müssen immer noch die wirtschaftlichen Realitäten widerspiegeln, während wirtschaftliche Aktivitäten immer noch sozialen Wert erzeugen müssen.

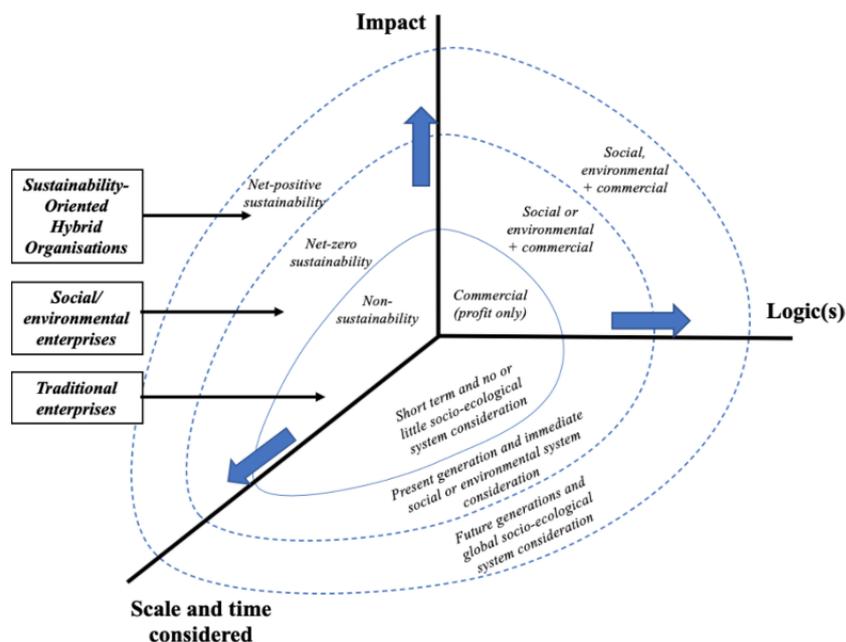
Der Titel von Thompson, Kiefer & Yorks Arbeit (2011) - sowie die darin dargelegten Argumente - unterstützt diese Sichtweise: "Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship".

Bacq, Hartog und Hoogendoorn (2013, S.44-45) gehen noch einen Schritt weiter in der Differenzierung, indem sie vorschlagen: «Die Unterscheidung zwischen (unterschiedlichen) Kategorien sozialer Organisationen wie NGOs, gemeinnützige Non-Profit Organisationen und hybride Organisationen kann nützlich sein, um festzustellen, ob soziales Unternehmertum ein anderes Muster als kommerzielles Unternehmertum aufweist».

Analog zu diesem (die Schwammigkeit anerkennenden) Abgrenzungsverständnis, verstehen Thompson et al. (2011) «nachhaltiges, soziales und ökologisches Unternehmertum [nicht als] eigenständige [...] Forschungsgebiete als vielmehr «gute Kontexte» für die Erschließung neuer Kenntnisse innerhalb des Forschungsgebietes Unternehmertum».

Ebenfalls herangezogen werden darf an dieser Stelle der von Hestad et al. (2021) vorgestellte Rahmen, um die Nachhaltigkeitsauswirkungen von ein, zwei oder drei institutionellen Logiken zu erfassen. Dieser beschreibt eine 3-achsige Einordnungsvorlage, um Unternehmen aufgrund von deren, erstens, Unternehmenslogik (kommerziell bzw. profit-orientiert; kommerziell und sozial oder ökologisch; kommerziell und sozial und ökologisch), zweitens, Impact (nicht-nachhaltig; net-zero nachhaltig; net-positiv nachhaltig) und, drittens, beachtete Zeit und Umfang (kurzfristig und keine oder geringe sozial-ökologische Systembetrachtung; gegenwärtige Generation und unmittelbare soziale oder ökologische Systembetrachtung; Zukunftsgeneration und globale sozial-ökologische Systembetrachtung). In diesen Rahmen ordnen Hestad et al. (2021), traditionelle Unternehmen (worunter kommerzielle Unternehmen verstanden werden), soziale bzw. ökologische Unternehmen und was sie nachhaltigkeitsorientierte Hybridorganisationen nennen, ein.

Abb. 5: Rahmen für das Verständnis der Nachhaltigkeitsauswirkungen der Anwendung von einer, zwei oder drei institutionellen Logiken nach (Hestad et al., 2021)



So wählen die Autor:innen dieser Studie eine Abstufung von vier verschiedenen stark nachhaltig bzw. kommerziell orientierten Unternehmenstypen, um den Nuancen dieser gerecht(er) zu werden und potenziell tiefer greifende Erkenntnisse zu ermöglichen als dies mit einer dichotomen, die beiden Unternehmenstypen gegeneinander ausspiehlenden Abgrenzung der Fall wäre.

4 Empirie

In diesem Kapitel wird Literatur erstens in Bezug auf die Umweltziele von Schweizer Unternehmen und die damit verbundenen Erkenntnisse betreffend KMUs vorgestellt, zweitens auf die (Persönlichkeits-)Merkmale von Gründer:innen im Allgemeinen versus Gründer:innen nachhaltiger Unternehmen (Social Entrepreneurs) eingegangen, drittens namhafte Vergleiche zwischen sozialen und kommerziellen Unternehmen aus der Literatur herangezogen, sowie zu guter Letzt das Mengenverhältnis zwischen nachhaltig- und profit-orientierten Start-ups aufgezeigt, um ein Bild der aktuellen Forschungsstandes auf diesem Gebiet zu vermitteln.

4.1 Umweltziele von Schweizer Unternehmen

Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) hat 2017 einen Bericht zum Thema «Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz» veröffentlicht. Daraus geht hervor, dass «die Nachhaltigkeitsthematik [...] in vielen Unternehmen Fuss gefasst [hat]» (Daub, Winistörfer & Weber, 2017). 18% der 500 grössten Schweizer Unternehmen veröffentlichten Umweltziele; auch zahlreiche KMU legen öffentlich Rechenschaft über ihre Umwelt- und Nachhaltigkeitsaktivitäten ab (Daub et al., 2017).

Der Bericht hält die «Faustformel» fest, «dass eine proaktive Auseinandersetzung mit Umweltthemen inkl. dem Setzen von Umweltzielen in erster Linie mit der Grösse eines Unternehmens korreliert und in zweiter Linie mit dessen Branchenzugehörigkeit und Grad seiner internationalen Ausrichtung», damit sind «grosse und börsennotierte Unternehmen heute den KMU einige Schritte bei der systematischen und zugleich am internationalen „State of the Art“ orientierten Integration von Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategien voraus» (Daub et al., 2017). Dies wird mit den beschränkten Ressourcen der KMUs, sowie der kritischen Öffentlichkeit und den heterogenen Anspruchsgruppen, denen Grossunternehmen gegenüberstehen erklärt (Daub et al., 2017).

In der Untersuchung des BAFU (2017, S.73) wurden zusätzlich zu den 88 Grossunternehmen, acht KMUs befragt, welche Rahmenbedingungen ihrer Erfahrung gemäss zu smarteren Umweltzielen – und damit langfristig nachhaltigeren Unternehmen - führen würden. Dabei wurden folgende Faktoren – als für KMUs relevant - genannt: *Anreizsysteme* wie Steuererleichterungen durch Einsparungen und keine gesetzlichen Vorgaben (Mehrfachnennung); *Zertifizierung* von Unternehmen, die besonders nachhaltig sind; externe Unterstützung (Mehrfachnennung), da es keinen Umweltspezialisten im Unternehmen gibt; Toolbox, inkl. „Paket“ mit Infos zu dem, was oft falsch, aber auch was richtig gemacht wird; Branchenbezogener Benchmark (Mehrfachnennung); Entwerfen einer Skala wie nachhaltig ein Unternehmen ist (Entwurf durch unabhängige Dritte); finanzielle Unterstützung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, v.a. bei KMUs; Zielvereinbarungslösung treffen, um Lenkungsabgabe nicht zahlen zu müssen; mehr „Kollaboration als Competition“ unter den Unternehmen; Ratings von Lieferanten.

Festzuhalten ist, dass diese Untersuchung, obschon Grossunternehmen mit KMU verglichen werden, lediglich acht KMUs befragte, dabei handelte es sich nach Angaben der Autor:innen Daub et al. (2017) «um eine nahezu vollständige Auswahl jener, die eine Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Umweltzielen vorgelegt haben».

Daub et al. (2016, S.9ff.) halten die folgenden Kernbeobachtungen in der Umweltzielsetzung von Schweizer KMUs fest:

Eine wichtige Beobachtung ist, dass für KMU der von den grösseren Unternehmen beschrittene Weg bei der Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in die Managementsysteme mit Hilfe meist internationaler Systeme, Tools und Guidelines (ISO 14001, EMAS, GRI etc.) nur bedingt geeignet erscheint, da er ausgesprochen ressourcenintensiv ist. Viele KMU, die keiner Berichtspflicht unterworfen sind, sehen es darüber hinaus auch als legitim an, ihre Freiräume bei der Beschäftigung mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen gezielt zu nutzen – z.B. um dies gegenüber den Kunden zu kommunizieren oder um Mitarbeitende besser einbeziehen zu können.

Was ebenfalls auffällt, ist das Fehlen einer Materialitätsanalyse in sieben von acht Fällen. Die Unternehmen vergeben sich damit auch ein Stück weit die Möglichkeit, die Umweltziele noch gezielter zur Verbesserung von Prozessen, zur Auslösung von Innovationen und zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sowie zur nachweislichen Reduktion ihrer Umwelt-Fussabdrücke zu nutzen. Neben den bereits genannten Gründen ist dies zusätzlich zurückzuführen auf nicht oder nur bedingt vorhandenes Spezialwissen und speziell auf die Bedürfnisse von KMU massgeschneiderte Tools. Bis zu einem gewissen Grad trifft dies im Übrigen auch auf die kleineren Unternehmen aus dem Basissample [die 500 grössten Schweizer Unternehmen] zu, die ebenfalls auf eine Materialitätsanalyse zur Fundierung ihrer Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele verzichten.

Vor diesem Hintergrund erscheint es empfehlenswert, die Zahl der Angebote (Workshops, Publikationen, Beratungsangebote etc.), die es Unternehmen ermöglichen, zu einer überzeugenden und seriösen Analyse der realen und messbaren Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf ihr Geschäft, vor allem aber auch auf die natürliche Umwelt zu gelangen, zu optimieren bzw. gezielt neue Beratungsangebote oder Tools zu entwickeln. Aufgerufen hierzu sind zum einen die Beratungsunternehmen, welche sich in diesem Bereich spezialisiert haben, zum anderen die auf die Nachhaltigkeitsthematik spezialisierten Fachverbände. Die Öffentliche Hand könnte in diesem Kontext eine Finanzierung oder Co-Finanzierung übernehmen. Dabei wird entscheidend sein, dass die Angebote zur Überprüfung der Materialität möglichst niederschwellig angelegt sind und den Unternehmen signalisiert wird, dass die anstehenden Aufgaben mit einem überschaubaren Aufwand geleistet werden können.

Ebenfalls eher für die KMU und kleineren Grossunternehmen bedarf es Unterstützungsangeboten, die es ihnen erlauben, auf der eben angesprochenen Materialitätsanalyse basierende Umweltziele in die Unternehmensstrategie zu integrieren und diese so zu formulieren und konzipieren, dass sie den Prinzipien der SMARTness entsprechen. Denn aus der Studie ging u.a. auch hervor, dass die Qualität der formulierten Umweltziele offensichtlich dann höher ist, wenn Fachpersonen damit betraut oder zumindest daran beteiligt sind, die über spezifische Fachkenntnisse bei der adäquaten Formulierung von Zielen verfügen. Zusätzlich können internationale Konzepte wie beispielsweise der jüngst veröffentlichte Future-Fit Business Benchmark bei der Formulierung helfen.

Eine von einer grösseren Gesamtmenge ausgehende Befragung der Schweizer KMUs in Bezug auf deren Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik und das Setzen von – nicht zwingend öffentlich gemachten - Umweltzielen fehlt aktuell und ist in Anbetracht des voranschreitenden Klimawandels, beginnender Ressourcenknappheit und dem in der Gesellschaft wachsenden Stellenwert der Einführung und Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards und -zielen ein wichtiger Bestandteil des Wissens, darüber wo wir als Gesellschaft in Punkto Nachhaltigkeit der Wirtschaft stehen und in welche Richtung die neuen Unternehmen die Wirtschaft führen.

4.2 Merkmale und Motivation von Gründer:innen nachhaltiger Unternehmen

Pangriya (2019) definiert den Social Entrepreneur als einen «Change Agent», und hebt konstatiert, dass den Merkmalen und Motivationsfaktoren von Sozialunternehmern – in dem noch jungen Forschungsfeld des Social Entrepreneurship - bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde (Pangriya, 2019). Vor diesem Hintergrund untersucht Pangriya (2019) die Interviews, Reden und Artikel von neun Sozialunternehmern mittels Content Analyse, um Rückschlüsse über die Merkmale und Motivation der Gründer:innen sozialer Unternehmen ziehen zu können. Die Ergebnisse der Studie von Pangriya (2019) zeigen als Hauptmerkmale eines Social Entrepreneurs: Bildung, «global exposure», frühere Arbeitserfahrung, Kreativität, Empathie, Verwurzelung in einer Gemeinschaft und Zufriedenheit auf. Selbsttranszendenz, einzigartige Ideen und Innovation zur Lösung von Pain Points, Inspiration und persönliche Erfahrung motivieren eine Person dazu, soziale:r Unternehmer:in zu werden.

In der Literatur deutlich zahlreicher sind die Studien, welche Eigenschaften und Motivation, die Unternehmer:innen grundsätzlich auszeichnen bzw. von Nicht-Unternehmer:innen unterscheiden. Insbesondere die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und unternehmerischem Verhalten wird in Theorie und Forschung des Unternehmertums häufig thematisiert (Rauch & Frese, 2007, S. 369ff.). Im Allgemeinen wird in der Literatur davon ausgegangen, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale zur Vorhersage unternehmerischen Verhaltens beitragen können (Paunonen & Ashton, 2001 zitiert nach Pangriya, 2019).

Rauch und Frese (2007) führten eine Metaanalyse basierend auf 116 Samples aus 104 Studien ($N = 26'700$) durch und beschreiben die folgenden, daraus hervorgegangenen Merkmale als wichtige Prädiktoren für unternehmerisches Verhalten: Leistungsbedarf und Risikobereitschaft (ebenfalls bestätigt durch vorangegangene Metaanalysen von Collins et al., 2004; Stewart & Roth, 2001, 2004a, 2004b zitiert nach Rauch & Frese, 2007, S.369ff.), Innovationsfähigkeit, proaktive Persönlichkeit, generalisierte Selbstwirksamkeit, Stresstoleranz, Autonomiebedürfnis und interne Kontrollüberzeugung.

Es fällt auf, dass Innovationsfähigkeit für Unternehmer im Allgemeinen wie auch für Sozialunternehmer als relevant hervorsticht; während Faktoren wie Verwurzelung in einer Gemeinschaft, Zufriedenheit, «global exposure» und frühere Arbeitserfahrung lediglich aus der Untersuchung Sozialer Unternehmer hervorgehen.

Estrin, Mickiewicz und Stephan (2013, S.496) haben in einer Studie, die länder-repräsentative Samples aus 47 Ländern untersucht, gefunden, dass «Frauen mit geringerer Wahrscheinlichkeit als Männer entweder soziale oder kommerzielle Unternehmer:innen [werden], aber im Vergleich zu kommerziellen Unternehmern eher soziale Unternehmer:innen werden.»

Eine Unterscheidung der Persönlichkeitsmerkmale und Gründermotivation je nach Nachhaltigkeitsfokus des gegründeten Unternehmens und damit ein direkter Vergleich - der nicht auf den Ergebnissen unterschiedlicher Studien, sondern aus dem Datensatz einer Studie heraus generiert wird - wurde bislang selten gemacht (vgl. Pangriya, 2019).

4.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen sozialem, ökologischem, nachhaltigem und kommerziellem Unternehmertum

Die direkte Unterscheidung zwischen nachhaltigen und kommerziellen Unternehmen ist in der Literatur wenig verbreitet. Dies mag dem Umstand zugeschrieben werden, dass die Untersuchung nachhaltigen Unternehmertums vergleichsweise jung ist. In der Literatur finden sich einige Artikel, die sich mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten von sozialem und kommerziellem Unternehmertum befassen. Diese Veröffentlichungen stammen aus den frühen 2000er Jahren, als Sustainable Entrepreneurship noch kein prominentes Forschungsthema war - dafür Social Entrepreneurship (siehe Kapitel 2.2). Daher werden nachfolgend pertinente Erkenntnisse aus dem Vergleich zwischen sozialem und kommerziellem Entrepreneurship herangezogen und aufgezeigt, der in der Literatur vermehrt gemacht wurde. Da sich die Abgrenzung «Nachhaltiges Unternehmertum» aus dem sozialen Unternehmertum heraus entwickelt hat (siehe Kapitel 2), erscheint dies angebracht und sinnvoll.

4.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen sozialem und kommerziellem Unternehmertum

Bereits 2006 führten Austin, Stevenson und Wei-Skillern eine explorative, vergleichende Analyse zwischen kommerziellem und sozialem Unternehmertum mit dem Ziel durch, Gemeinsamkeiten und Unterscheidungsmerkmale zwischen kommerziellem und sozialem Unternehmertum zu identifizieren.

Wie in Kapitel 2 definiert, halten auch Austin et al. (2006, S. 6) fest: «Der Hauptunterschied besteht darin, dass beim kommerziellen Unternehmertum der Schwerpunkt auf der wirtschaftlichen Rendite liegt, während beim sozialen Unternehmertum der Fokus auf der sozialen Rendite liegt.»

Austin et al. (2006, S.15) kommen zudem zur Konklusion, dass «es zwar viele Gemeinsamkeiten zwischen sozialem und kommerziellem Unternehmertum gibt, aber auch einige wichtige Unterschiede [...] in Bezug auf Marktversagen, Mission, Ressourcenmobilisierung und Leistungsmessung existieren». Diese sind nachfolgend erläutert:

Mission und Marktversagen: Gemäss Austin et al. (2006) konzentriert sich «kommerzielles Unternehmertum [...] in der Regel auf Durchbrüche und neue Bedürfnisse, während sich soziales Unternehmertum häufig darauf konzentriert, grundlegende, bereits langjährig bestehende Bedürfnisse durch innovative Ansätze effektiver zu bedienen. Für einen kommerziellen Unternehmer muss eine Gelegenheit eine grosse oder wachsende Gesamtmarktgrösse aufweisen und die Industrie sollte strukturell attraktiv sein. Für einen Social Entrepreneur garantiert ein anerkanntes soziales Bedürfnis (Need), eine Nachfrage oder ein Marktversagen in der Regel eine mehr als ausreichende Marktgrösse.» Soziale Organisationen siedeln ihre Aktivitäten bewusst in Bereichen an, in denen Märkte schlecht funktionieren (Di Domenico et al. 2010, zitiert nach Bacq et al., 2013, S. 58).

Wachstum: Anders als im kommerziellen Sektor, in dem ungenutzte, profitable Wachstumsopportunitäten relativ rar und schwer ergreifbar sind, «übersteigen im sozialen Sektor die sozialen Bedürfnisse und damit die Möglichkeiten für Sozialunternehmer oft bei Weitem die verfügbaren Ressourcen, um diese anzugehen»; Dies wird insbesondere dem Umstand zugeschrieben, dass die Endnutzer:innen oft nicht in der Lage sind, (genug) zu bezahlen, um die Kosten der Waren oder Dienstleistungen zu decken (Austin et al., 2006, S.). Folglich werden Sozialunternehmer:innen, anders als kommerzielle Unternehmer:innen, «oft durch den Druck von Geldgebern, die Nachfrage nach ihren Produkten oder Dienstleistungen in ein schnelles Wachstum hineingezogen und durch ihre sozialen Missionen dazu gedrängt, diese Bedürfnisse zu erfüllen» (Bradach, 2003; Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2004 zitiert nach Austin et al., 2006).»

Kontext: Der externe Kontext, «definiert als Faktoren, die Art und Ergebnisse der Opportunitäten beeinflussen, jedoch ausserhalb der Kontrolle des Managements liegen», hat auf beide Unternehmenstypen signifikanten Einfluss (Austin et al., 2006, S.8). Die philanthropische Bereitschaft, das verfügbare Einkommen von Privatpersonen sowie philanthropisches Kapital aus kommerziellen Unternehmen und börseninvestierte Stiftungsfonds, sind stark von der Wirtschaftslage abhängig; staatliche Vorschriften - wenn auch nicht dieselben - sind im Allgemeinen für beide Unternehmenstypen relevant; beide Unternehmenstypen konkurrieren mit Mitstreiter:innen um Ressourcen - monetär, Mitarbeiter bzw. Volontäre, etc. (Austin et al., 2006, S.8-9).

«Obschon die kritischen Kontextfaktoren in vielerlei Hinsicht analog sind, unterscheidet sich der Einfluss des Kontexts auf einen Sozialunternehmer von dem eines kommerziellen Unternehmers aufgrund der Art und Weise, wie das Zusammenspiel von Mission und Leistungsmesssystemen eines Sozialunternehmens das unternehmerische Verhalten beeinflusst», vereinfacht ausgedrückt: Sozial-motivierte Unternehmer:innen können sich für das Ergreifen einer Opportunität entscheiden, weil - und nicht obschon - adverse kontextuelle Konditionen vorherrschen (Austin et al., 2006, S.9).

Leistungsmessung: «Wirkung und Leistung sind im sozialen Sektor notorisch schwer messbar, und selbst wenn Methoden zur Leistungsmessung entwickelt werden, dauert es lange, bis sich die tatsächlichen Auswirkungen manifestieren» (Austin et al., 2006, S.9); ebenso werden Über- und Unterperformance im sozialen Sektor weniger belohnt und bestraft (z.B., Letts, Grossman, & Ryan, 1999 zitiert nach Austin et al., 2006, S.10).

Ressourcenmobilisierung: Soziale Unternehmen sind - im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen - mit erhöhten Schwierigkeiten bei der Ressourcenmobilisierung, monetär wie personell, konfrontiert.

Talentakquisition und -retention: Im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmer:innen, die häufig über die finanziellen Ressourcen oder Anreize verfügen, um Talente zu rekrutieren und zu halten, sind Sozialunternehmer:innen selten in der Lage, Marktpreise zu vergüten (Oster, 1995 zitiert nach Austin et al., 2006, S.11); Eigenkapitalanreize wie Aktienoptionen können - ausser der Social Entrepreneur hat sich für eine gewinnorientierte Organisationsform entschieden - nicht angeboten werden. Belege für dieses Muster geringerer Vergütung und die starke Abhängigkeit von Volontären werden in vielen gemeinnützigen Teilssektoren gefunden - von Anwälten bis zu Managern (z. B. Preston, 1989; Weisbrod, 1983 zitiert nach Austin et al., 2006, S.11).

Finanzielle Ressourcen: «Sozialunternehmer sind oft stark auf eine Reihe von Finanzierungsquellen angewiesen, darunter Einzelbeiträge, Stiftungszuschüsse, Mitgliedsbeiträge, Benutzergebühren und staatliche Zahlungen» ; hinter diesen Geldern streckt ein breites Spektrum an Motivationen und Erwartungen an die Unternehmung. Kommerzielle Unternehmen hingegen vereint die Hauptmotivation aller beteiligten Akteure: «ein profitables Unternehmen aufzubauen und eine attraktive Kapitalrendite zu erzielen» (Austin et al., 2006, S. 12).

Organisationsgrenzen: Das Ziele, sozialen Mehrwert zu schaffen, erfordert – im Unterschied zum Ziel der Schaffung von ökonomischem Wert - nicht, dass eben dieser Wert innerhalb der Organisationsgrenzen erfasst und festgehalten wird. Da sich das Ziel – sozialer Mehrwert – ausserhalb der Organisation befindet, dürfen sich auch die dafür herangezogenen Ressourcen ausserhalb der Organisation befinden – somit konkludieren Austin et al. (2006, S.18), dass Networking für den Erfolg sozialer Unternehmer:innen von (noch) grösserer Bedeutung ist, als für deren wirtschaftlich orientierte Kolleg:innen. An dieser Stelle definieren Austin et al. (2006, S.18) das soziale Unternehmen auch als Vehikel zur Schaffung von sozialem Mehrwert mit und durch andere.

Es ist festzuhalten, dass die Erkenntnisse von Austin et al. auf einer überschaubaren Anzahl erfolgreicher Case Studies basieren und quantitativ zu überprüfen sind. Die Kritik, dass Social Entrepreneurship Forschung primär auf erfolgreichen Case Studies aufbaut, wurde bereits erhoben (Bacq et al., 2013, S. 62).

Bacq, Hartog und Hoogendoorn (2013) gehen diese Forschungslücke an, indem sie basierend auf den Daten des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) 2009 mit Fokus Social Entrepreneurship, durchgeführt in den beiden Länder Belgien und Niederlande, einen auf quantitativen Daten beruhenden Vergleich zwischen sozialem Entrepreneurship und der bestehenden Literatur zu kommerziellem Unternehmertum aufstellen. Diese werden durch Experteninterviews ergänzt. Bacq et al. (2013) berücksichtigen Unternehmensgrösse, -alter, Einkommen bzw. Finanzierungsquelle und Innovationsgehalt der beiden Unternehmenstypen. Basierend auf diesen Daten stellen Bacq et al. (2013) fünf «propositions» (Vorschläge als Ausgangslage für weitere Forschungsvorhaben) auf, welche soziale Unternehmen und Initiativen von Kommerziellen differenzieren (können).

Auf diesen «propositions» basierend konkludieren Bacq et al. sozialunternehmenskritisch (2013, S. 62):

Obwohl diese Vorschläge noch gründlich getestet werden müssen, scheinen sie das selbstverständliche innovative und ehrgeizige Bild des sozialen Unternehmertums in Frage zu stellen, das in den Medien und erfolgreichen Fällen von Sozialunternehmern als Gegenstand wissenschaftlicher Bemühungen weit verbreitet wurde. Das heisst, der unternehmerische Kern des Sozialunternehmertums ist möglicherweise nicht so stark wie erwartet, und das junge Alter solcher Initiativen kann auf einen gewissen Mangel an unternehmerischen Fähigkeiten und Ehrgeiz zurückzuführen sein – oder auf eine hohe Abhängigkeit von staatlichen Subventionen.

Die «propositions», wie Bacq et al. (2013), deren Rückschlüsse betiteln, sind obschon aufschlussreich, insofern limitiert, als dass sie wiederum keinen direkten Vergleich zwischen nachhaltigen und kommerziellen Unternehmen aufstellen. Vielmehr verdeutlichen sie die bestehende Lücke in diesem noch jungen Forschungsgebiet erneut auf.

4.3.2 **Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen sozialem, ökologischem und nachhaltigem Unternehmertum**

Thompson et al. (2011) untersuchen basierend auf einer umfassenden Literaturreview die Gemeinsamkeiten und Unterschieden von sozialem, ökologischem und nachhaltigem Unternehmertum mit Fokus auf Konzepte, Kernfragen, empirische Methoden und (inter-)disziplinäre Wurzeln, die diese drei Interessensgebiete einerseits miteinander verbinden und andererseits voneinander unterscheiden.

Einerseits halten Thompson et al. (2011, S.221) fest «sind soziales, nachhaltiges und ökologisches Unternehmertum insofern miteinander verbunden, als sie alternative Paradigmen zum traditionellen Unternehmertum darstellen», andererseits finden sie Unterschiede in «Logik», Strategie, sowie Arten der «opportunity exploitation», konkret bedienen sich die neuen sozial und nachhaltig orientieren Unternehmen eher gemeinschaftsbasierter Unternehmensstrukturen als kommerzielle Unternehmer:innen. Auch beschreiben Thompson et al. (2011, S.211ff.): «Jede Literaturströmung veranschaulicht neue Möglichkeiten im sozialen Bereich, in der nachhaltigen Entwicklung und im Umweltbereich für Personen, die bereit, in der Lage und fähig sind, sie zu nutzen».

Limitierend hervorgehoben wird, dass alle drei noch jungen Forschungsfelder «zu wenige empirische Studien und noch weniger quantitativ ausgerichtete Analysen» ausweisen, gerade im Vergleich zu reiferen Forschungsfeldern (2011, S.211ff.). Während «in methodischer Hinsicht [...] die Verwendung von deskriptiven, erklärenden und in

geringerem Masse auch von prädiktiven konzeptionellen Modellen zu einer Fülle von Theorien in jeder Literaturströmung geführt [hat]» (2011, S.211ff.), konkludierend:

Das Ergebnis dieser vergleichenden Analyse wirft unweigerlich die Frage auf, ob diese neuen Literaturströmungen den traditionellen Bereich der Entrepreneurshipforschung einschliessen oder von ihm getrennt sind. Wir stellen fest, dass diese drei Bereiche viele Gemeinsamkeiten aufweisen, sich aber dennoch voneinander und von traditionelleren, kommerziellen Formen des Unternehmertums unterscheiden lassen.

Dabei kommen Thompson et al. (2011, S.221) zum Schluss:

[...] dass diese drei Bereiche [soziales, ökologisches und nachhaltiges Unternehmertum] der Entrepreneurship-Forschung zwar einzigartige Fragen aufwerfen und verschiedene Arten von Phänomenen beleuchten, aber keine eigenen Studienbereiche darstellen, sondern vielmehr vielversprechende Kontexte für die Untersuchung von Schlüsselfragen des Entrepreneurship-Bereichs.

Die vorliegende Studie trägt zur aktuellen Sustainability- und Entrepreneurshipforschung bei, indem sie eben diese in Konzept, Kernfragen, empirischen Methoden und disziplinären Wurzeln der verschiedenen Teilgebiete erkennbaren Gemeinsamkeiten und Unterschiede, quantitativ empirisch untersucht.

4.4 Mengenverhältnis nachhaltigen und kommerziellen Unternehmertums

Estrin et al. (2013, S.497) untersuchen, inwiefern ein Zusammenhang zwischen sozialem und kommerziellem Unternehmertum auf individueller wie auch auf nationaler Ebene besteht; ihr Forschungsergebnis verallgemeinern sie wie folgt: «Eine höhere nationale Rate sozialen Unternehmertums erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Einzelpersonen in diesem Land kommerzielle Unternehmer werden.» Während die Prävalenzrate von Sozialunternehmern auf Länderebene einen signifikant positiven Effekt auf die Wahrscheinlichkeit hat, dass Einzelpersonen kommerzielle Unternehmer werden, trifft der Umkehrschluss nicht zu, denn Estrin et al. (2013, S.496) finden zudem: «Der Anteil des jungen und etablierten kommerziellen Unternehmertums auf Länderebene wirkt sich negativ auf die individuelle soziale Gründung aus.» Somit scheinen die beiden Unternehmenstypen auf nationale Ebene betrachtet in einem gewissen Abhängigkeits- und Mengenverhältnis zueinander zu stehen. Estrin et al. (2013, S.497) sprechen in diesem Zusammenhang auch von der «nationalen Rate Sozialen Unternehmertums.»

5 Forschungsmethodik

Für das vorliegende Forschungsprojekt wurde eine quantitative, schriftliche Befragung durchgeführt und mit einer repräsentativen qualitativen Stichprobe ergänzt. Dies erlaubt es, ein realistisches Bild der Schweizer Gründerslandschaft zu zeichnen.

5.1 Fragebogen

Die Studie zu den neuen Selbstständigen wurde erstmals 1999 durchgeführt. 10 Jahre später, im Jahr 2009, wurde die Studie wiederholt. Der Fragebogen dieses Forschungsprojektes dient als Grundlage der vorliegenden Umfrage im Jahr 2020. Um die Ergebnisse bestmöglich vergleichen zu können, wurden nur geringe Anpassungen des Fragebogens vorgenommen. Teilweise um das Verständnis zu erhöhen, teilweise um neuen Entwicklungen, wie zum Beispiel der Digitalisierung, gerecht zu werden.

5.2 Pre-Test

Der Fragebogen wurde mit fünf Unternehmen im Umfeld der Fachhochschule, die den Kriterien entsprechen, getestet und kleinere Anpassungen gemacht. Nach dem Test wurde der Fragebogen auf Französisch und Italienisch übersetzt.

5.3 Schriftliche Erhebung – Rücklauf

Der Fragebogen wurde im Juni 2020 per Post an insgesamt 10'719 mögliche Jungunternehmer:innen zugestellt. Dabei handelt es sich um eine repräsentative Stichprobe aller Neueintragungen im Handelsregister zwischen dem 1. Juli 2014 und dem 30. Juni 2019. Es wurden 7613 deutsche, 2404 französische und 702 italienische Briefe verschickt. Die Fragebögen wurden in diesem Jahr zum ersten Mal nicht physisch übermittelt. Auf dem Brief war ein QR-Code aufgedruckt und eine gekürzte URL zum Abtippen bei Bedarf. Im August 2020 wurde bei den Unternehmen mit existierender E-Mail-Adresse eine Erinnerung per E-Mail mit dem Link zum Fragebogen verschickt. Insgesamt wurden 2397 E-Mails versendet.

Die Teilnahme war vollkommen anonym möglich. Personen, die an den Resultaten interessiert waren, konnten ihre E-Mail-Adresse angeben zum Erhalt der veröffentlichten Berichte. Diese wurden für die Analyse jedoch aus der Datenbank genommen und es sind keinerlei Rückschlüsse möglich.

Die Daten basieren auf den Eintragungen ins schweizerische Handelsregister. Daher sind alle Einzelunternehmen mit einem jährlichen Umsatz von weniger als 100'000 CHF, die sich nicht freiwillig eintragen, nicht in der Erhebung miteingeschlossen.

Es wurden alle Neueintragungen berücksichtigt und keine Überprüfung gemacht, ob die Unternehmen noch existieren. Dadurch haben wir potenziell auch nicht mehr existierende Unternehmen angeschrieben. Man muss jedoch davon ausgehen, dass diese den Fragebogen entweder nicht mehr bekommen oder weniger häufig teilgenommen haben als erfolgreiche Unternehmen.

Knapp 80 % der Antwortenden haben die deutsche Version gewählt, 14 % die französische und 7 % die italienische. Verglichen zu den verschickten Briefen nach Sprache haben weniger Personen den französischen Fragebogen gewählt und mehr den deutschen, während die Anzahl italienischer Antworten der Anzahl der Briefe entspricht. Damit war entweder der Nettorücklauf in der Westschweiz geringer oder mehr französischsprachige Personen haben ebenfalls den deutschen Fragebogen verwendet.

Tab. 2: Übersicht Rücklauf «Die neuen Selbstständigen» (Meyer & Meyer, 2020)

Verschickt: 10719							
Nicht zu- stellbar:	Keine Ant- wort:	Umfrage geöffnet, ohne zu starten	Absprung nach der Sprach- frage	Antworten			
869	9065			483			
		158	144	Aktiv, zw. 2014 und 2019 ge- gründet	Tochterge- sellschaft/ Zweig- stelle	Aktiv, vor 2014 ge- gründet	Nicht aktiv
				388	14	69	12

Damit haben 4.5 % der angefragten Unternehmen eine Antwort eingeschickt, was dem Durchschnitt bei heutigen Massenbefragungen entspricht. Die mittlere Bearbeitungszeit der Umfrage betrug 21 Minuten.

Die antwortenden Unternehmen können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

1. 12 Unternehmen sind nicht aktiv. Entweder sind diese noch nicht oder nicht mehr aktiv. Möglicherweise sind sie auch nicht mehr im Handelsregister eingetragen. Aufgrund der Anonymisierung können wir dies nicht überprüfen.
2. 14 Unternehmen sind Tochtergesellschaften oder Zweigstellen von schon länger existierenden Unternehmen.
3. 69 Unternehmen wurden vor 2014 gegründet. Sie haben einen kürzeren Fragebogen ausgefüllt. Diese Resultate werden wir in weiteren Berichten für Vergleichszwecke verwenden.
4. 388 Unternehmen sind aktiv und wurden im Erhebungszeitraum zwischen 2014 und 2019 gegründet. Da die Anzahl der Pflichtfragen absichtlich niedrig gewählt wurde, variiert die Anzahl tatsächlicher Antworten pro Frage.

5.4 Statistische Auswertung

Die 388 Antworten von Unternehmer:innen, die sich zwischen 2014 und 2019 selbstständig gemacht haben, sind mit Hilfe der Statistik-Software SPSS statistisch ausgewertet worden. Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 dargestellt und beschrieben. Die Resultate aus den Interviews werden ergänzend verwendet.

5.5 Interviews

Um die Umfrageresultate mit einer qualitativen Erhebung zu überprüfen, wurden alle Personen, welche ihre E-Mail-Adresse angegeben hatten, mit der Frage angeschrieben, ob sie für ein Interview bereit seien. 16 Personen haben sich gemeldet, wovon 11 zufällig ausgewählt wurden. Die semi-strukturierten Interviews wurden im März und April 2022 geführt. Der Fragebogen dazu findet sich in Anhang 11.3.

Ein Überblick über die 11 Interviewpartner:innen ist in Tabelle 3 ersichtlich – im Ergebnisteil werden die Zitate jeweils der Interview-Nr. zugeordnet. Ausgesucht wurde nach dem Kriterium «Nachhaltigkeitsfokus», damit hat sich die Verteilung der Variabel «Lösung eines gesellschaftlichen Problems» zufällig ergeben. Interessant hierbei ist, dass 5 von 6 Unternehmer:innen mit rein oder hauptsächlich nachhaltigem Fokus angeben, ein gesellschaftliches Problem zu lösen, während es bei den hauptsächlich und rein kommerziell orientierten Unternehmer:innen 1 von 6 ausmacht. Aus der statistischen Auswertung (siehe Kapitel 6) geht ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen hervor ($s < 0.001$; $V = 0.290$). In diesem Sinne ist die Auswahl der Interviewpartner:innen repräsentativ. Eine Erläuterung zur Definition der beiden Variablen «Nachhaltigkeitsfokus» und «Lösung eines gesellschaftlichen Problems» finden sich nachfolgend in Kapitel 6.

Tab. 3: Übersicht der interviewten Personen

Nr.	Nachhaltigkeitsfokus	Lösung eines gesellschaftlichen Problems	Geschlecht	Branche/ Beruf
1	Rein nachhaltig	Nein	Weiblich	Beratung im Bereich Altlasten & belastete Standorte
2		Ja	Weiblich	Biohofkooperative in Solidaritätswirtschaft
4	Hauptsächlich nachhaltig	Ja	Männlich	Beratung bei Themen rund um den Tod, Testament, Erbe & Spenden
5		Ja	Männlich	Beratung an der Schnittstelle Afrika – Europa in Lebensmittelthemen, Investment, Import – Export
6		Ja	Weiblich	Kleiderverleihlokal
7	Hauptsächlich kommerziell	Nein	Männlich	Maschinenbau & Prototyping
8		Nein	Männlich	Optiker
9		Nein	Männlich	Maschinenbau
10	Rein kommerziell	Nein	Männlich	Beratung im Bereich Lebensmittelsicherheit in der Gastronomie
11		Ja	Männlich	Beratung im Bereich Erdbeobachtung aus dem Weltraum
12		Nein	Männlich	Beratung in den Bereichen Verfahrenstechnik, Innovation, Skalierung & Empowerment

Bei der Durchführung der Interviews hat sich zudem die Problematik der Selbstdeklaration in die 4 Kategorien verdeutlicht: So hat sich Interviewpartner Nr. 8 in der quantitativen Erhebung als hauptsächlich kommerziell und nicht zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beitragend eingestuft. Aus dem Gespräch geht jedoch hervor, dass die Unternehmer:innen bei allen Entscheidungen Umweltkriterien konsequent vor monetäre Kriterien setzen. So wird in allererster Linie gefragt: Welche nachhaltigen Lösungen gibt es? Und in einem zweiten Schritt erst wird der Preis dieser – sofern es mehrere Alternativen auf dem Markt gibt – angeschaut. Selbst Mobiliar, Dekoration und Reinigungsartikel sind - neben den eigentlichen, zum Verkauf stehenden Produkten - nachhaltig gewählt. Damit fällt Interviewpartner Nr. 8 nach Betrachtung aller geführten Interviews viel mehr in die Kategorie der rein nachhaltigen Unternehmen, welche ein gesellschaftliches Problem lösen. Dies zeigt die Schwierigkeit der Selbstdeklaration ebenso wie die Schwierigkeit der Bewertung von Nachhaltigkeit grundsätzlich auf. Auf Rückfrage gibt auch Interviewpartnerin Nr. 1 in der qualitativen Erhebung an mit ihren Unternehmen zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen, namentlich zur Beseitigung der umweltbelastenden Altlasten im Boden.

6 Ergebnisse: Wer sind die neuen nachhaltigen Unternehmen in der Schweiz?

Dieses Kapitel zeigt die Ergebnisse der 388 Unternehmen auf, die zwischen 2014 und 2019 in der Schweiz gegründet wurden und an der Umfrage zumindest teilweise teilgenommen haben. Die Ergebnisse sind statistisch ausgewertet worden und nachfolgend mit Abbildungen und Beschreibungen dargestellt.

Dieser Bericht untersucht die Unterschiede zwischen primär nachhaltigen und primär kommerziell orientierten Unternehmen. Es wird der Tatsache Rechnung getragen, dass immer mehr Unternehmen, die soziale und/oder ökologische Nachhaltigkeit nicht in ihrem Kerngeschäft integriert haben, gleichwohl zum gesellschaftlichen Wandel im Sinne der Nachhaltigkeit beitragen (bspw. durch Spendenaktionen, den Verzicht auf Tierversuche oder den Vertrieb von Bioprodukten). Zu diesem Zweck werden vier unterschiedlich strenge Abgrenzungen zwischen nachhaltigkeits- bzw. kommerziell orientierten Unternehmen untersucht.

Dabei werden hauptsächlich die Resultate gezeigt, die statistisch signifikante Unterschiede aufweisen.

Es wurden zwei Variablen erhoben, an denen die Nachhaltigkeit der Unternehmen festgemacht werden kann:

- 1 Es wurde erhoben, inwiefern *Nachhaltigkeit* sich im Unternehmensfokus widerspiegelt. Die Unternehmen wurden gefragt, welche Ziele bei ihnen im Vordergrund stehen. Hierbei standen vier Ausprägungen zur Auswahl; daraus wurden vier verschiedene *Unternehmenstypen* idealtypisch abgeleitet:

Unternehmenstyp 1, nachfolgend «Rein kommerziell» genannt: *Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein kommerziell orientiertes Unternehmen; finanzielle Ziele stehen klar im Vordergrund. Der Fokus liegt auf der Profit-Maximierung.*

Unternehmenstyp 2, nachfolgend «Hauptsächlich kommerziell» genannt: *Das Unternehmen übernimmt gesellschaftliche Verantwortung ausserhalb des Kerngeschäftes. Bsp. durch Spendenaktionen, Sponsoring-Aktivitäten, Freiwilligenprogramme usw.*

Unternehmenstyp 3, nachfolgend «Hauptsächlich nachhaltig» genannt: *Das Unternehmen integriert gesellschaftliche Aspekte ins Kerngeschäft. Bsp. durch den Vertrieb von Bioprodukten, Verzicht auf Tierversuche, Einsatz umweltverträglicher Rohmaterialien usw.*

Unternehmenstyp 4, nachfolgend «Rein nachhaltig» genannt: *Bei dem Unternehmen stehen gesellschaftliche Ziele im Vordergrund; Einnahmen sind Mittel zum Zweck und garantieren lediglich die finanzielle Unabhängigkeit.*

Von den insgesamt 265 gültigen Antwortenden gaben 46% an, rein kommerziell ausgerichtet zu agieren, während 12% angaben, hauptsächlich kommerziell ausgerichtet zu sein; 22% gaben an hauptsächlich nachhaltig und 20% rein nachhaltig unterwegs zu sein. Damit sind 58% der Unternehmen eher kommerziell ausgerichtet (rein kommerziell plus hauptsächlich kommerziell), während 42% eher nachhaltig ausgerichtet sind (rein nachhaltig plus hauptsächlich nachhaltig). Auch kann die Verteilung so verstanden werden, dass 20% rein nachhaltig unterwegs sind, während 80% in unterschiedlicher Ausprägung kommerziell unterwegs sind. Dem gegenübergestellt können die Daten so verstanden werden, dass 54% der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit in irgendeiner Weise im Rahmen der Unternehmensziele integrieren, während 46% dies nicht tun. Die Gruppen wurden bewusst nicht enger zusammengefasst, um all diese Unterscheidungen in der Auswertung zu erhalten.

Abb. 6: Verteilung nach Unternehmenstyp



- 2 Zudem wurde erhoben, ob die Dienstleistungen resp. Produkte der Unternehmen *Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems* liefern. Demzufolge wurden die Unternehmen unter dem Aspekt des gesellschaftlichen Mehrwertes, den ihr Unternehmen – gemäss Selbstdeklaration – generiert, in zwei Gruppen unterteilt.

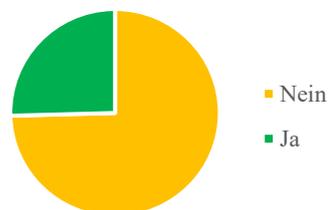
Gruppe 1, nachfolgend «Ja».

Gruppe 2, nachfolgend «Nein».

Insgesamt wurden 265 gültige Antworten erfasst. 25% der Unternehmen geben an, dass ihre Produkte resp. Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, während 75% der Unternehmen diese Aussage verneinen.

Damit kann ein Viertel der neuen Selbstständigen als sogenannte Sustainable Start-ups bzw. als nachhaltige Unternehmen im Sinne der Schaffung gesellschaftlichen Mehrwertes verstanden werden.

Abb. 7: Gesellschaftlicher Mehrwert: Lösung eines gesellschaftlichen Problems



Da die Studie den Begriff des «gesellschaftlichen Problems» nicht weiter definierte oder ausführte, wurde in der qualitativen Befragung untersucht, was die unterschiedlichen Teilnehmer:innen unter einem gesellschaftlichen Problem verstehen und welche Assoziationen dieser Begriff bei ihnen einerseits in Bezug auf ihre eigene unternehmerische Tätigkeit und andererseits, weiter gefasst, auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, auslöst. Die Frage wurde bewusst offen formuliert.

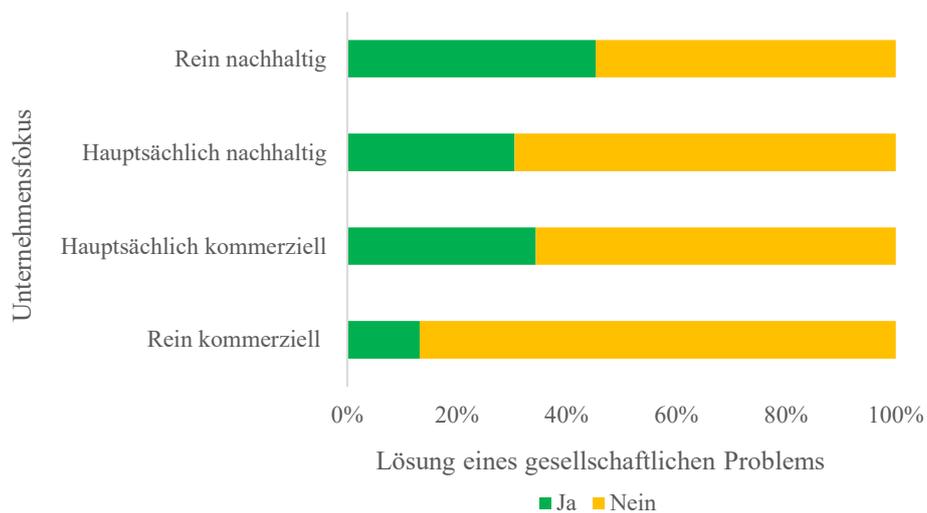
Das Verständnis, dessen was ein **gesellschaftliches Problem** konstituiert reicht weit auseinander von *sozialen Herausforderungen* – ganz konkret vom Ukrainekrieg [11,12] und der Einhaltung der Menschenrechte [10], über das Auseinanderdriften der Gesellschaft [4,12], die ungerechte Verteilung von Vermögenswerten [4], die Arbeitsplatzzerhaltung in der Schweiz [9], die Haltung europäischer Akteure «es besser zu wissen» als Afrikanische Länder und den dort lebenden Menschen zeigen zu müssen «wie es geht» [4], bis zum Treffen von Entscheidungen aus Angst heraus [5], und der fehlenden Ambition und Mut junger Leute auf dem leeren Blatt Papier selber etwas zu erarbeiten [7], über *umweltbedingte Herausforderungen* – wie den Klimawandel [2,8,11], die durch Altlasten bedingte Umweltbelastung von 1985 als man «jedes Döbeli und jedes Bächli» mit Abfall zugeschüttet hat, Neophyten und Gebäudeschadstoffe wie Asbest [1] sowie die weit verbreitete Nutzung bzw. starke Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen [1,11,12]; und nicht zuletzt die *Integration der sozialen und ökologischen Herausforderungen*, der sich unsere Gesellschaft zu stellen hat, wie die Überbevölkerung [10], die ganze Mobilität, das Konsumverhalten, Fehlkäufe im Internet und in den 30 Sekunden in der Umkleidekabine sowie den Ressourcenverschleiss [1] auch unter dem Stichwort: «generation single-use» [12]. Auch als gesellschaftliche Probleme genannt wurden *strukturelle Herausforderungen*, wie bspw., dass es Kleinunternehmen in der Schweizer Wirtschaft sehr schwer haben, da der/die Einzelunternehmer:in alles selbst können müsse [10]; oder auch dass die Wirtschaft inhärent undemokratisch aufgebaut ist und die gängige Wirtschaftsform mehr ums Geld als um den Menschen organisiert ist, während wir in der Schweiz die Grundstrukturen hätten, um eine konsensbasierte Wirtschaft zu führen [2]. Ein Interviewpartner hebt zum Abschluss hervor, dass wir als Gesellschaft an einem Krisenburnout leiden und fragt, wo unser Hoffnungsbarometer sei [12]. Die Vielfalt und Bandbreite des Verständnisses, dessen, was ein gesellschaftliches Problem konstituiert, veranschaulicht einmal mehr die Herausforderung die Thematik der Nachhaltigkeit zu fassen.

Die statistische Auswertung wird jeweils einmal unter dem Gesichtspunkt der Variabel «Nachhaltigkeit» und einmal für die Variabel «Gesellschaftlicher Mehrwert» durchgeführt. Damit kann jeweils pro Kapitel der direkte Vergleich zwischen den beiden Ergebnissen gemacht werden.

Werden die Ergebnisse nur für eine der beiden Variablen aufgezeigt, so bedeutet dies, dass für die andere Variable kein statistisch signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden konnte.

Korrelation von Intention und Impact. An dieser Stelle muss hervorgehoben werden, dass der Unternehmenstyp bzw. der Unternehmensfokus und der gesellschaftliche Mehrwert der Produkte und Dienstleistungen dieser Unternehmen einen statistisch signifikanten Zusammenhang aufweisen ($s < 0.001$; $V = 0.290$); je nachhaltiger die Zielsetzung der Unternehmen formuliert ist, desto mehr steigt auch der Anteil an Produkten bzw. Dienstleistungen, die Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems bieten. So geben 45% der rein nachhaltigen Unternehmen an, dass ihre Produkte bzw. Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, während es bei den hauptsächlich nachhaltigen und den hauptsächlich kommerziellen 31% resp. 34% sind, und bei den rein kommerziellen lediglich 13%. Vereinfacht gesagt: Eine nachhaltige Zielsetzung korreliert statistisch signifikant mit nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Sprich, die Intention der Unternehmer:innen widerspiegelt sich im Impact.

Abb. 8: Korrelation zw. (nachhaltiger) Zielsetzung und (nachhaltigen) Produkten resp. Dienstleistungen



Kritisch zu betrachten ist, dass die Zuteilung der Unternehmen in die vier Gruppen je nach Nachhaltigkeitsfokus (Intention) und in die zwei Gruppen je nach Schaffung gesellschaftlichen Mehrwertes (Impact) gemäss Selbstdenklerklaration der interviewten Unternehmer:innen erfolgte und nicht überprüft wurde.

Die Benennung der vier Gruppen auf dem Spektrum nachhaltig bis kommerziell verfolgt rein praktische Zwecke und unterliegt keiner Wertung. Dies wird hier explizit angesprochen, da in den Interviews darauf hingedeutet wurde, dass «Kommerz» als Begriff heutzutage negativ konnotiert und als Geschäftemacherei oder Profitgier verstanden werden kann. Mit diesem Ausdruck würde die Studie implizieren, dass Kommerz etwas Schlechtes sei und alle Unternehmen, deren oberster Unternehmenszweck nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sei, per se schlecht seien.

6.1 Die Gründer:innen nachhaltiger Unternehmen

6.1.1 Demographie der Gründer:innen

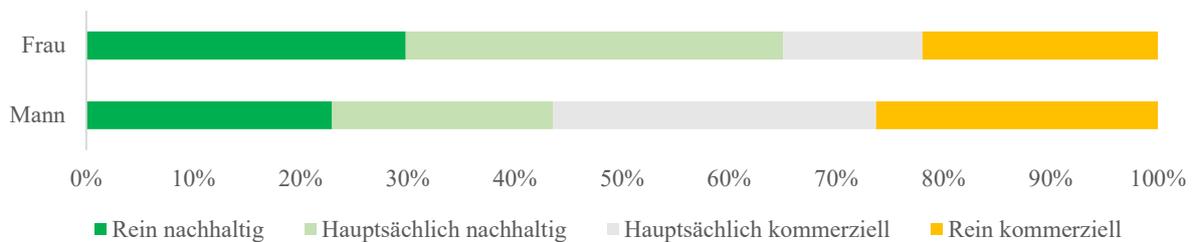
- Geschlecht
- a) Nachhaltigkeit

Demographisch weisen die Gruppen statistisch signifikante Unterschiede auf ($s=0.031$; $V=0.183$).

Frauen gründen häufiger rein nachhaltige und hauptsächlich nachhaltige Unternehmen, während Männer häufiger hauptsächlich kommerziell oder rein kommerziell orientierte Unternehmen gründen. Insgesamt gründen Frauen seltener (als Männer) und wenn sie gründen, gründen sie verhältnismässig öfter grün, sozial, nachhaltig ($s=0.031$; $V=0.183$).

Das Geschlechterverhältnis der Gründer:innen rein kommerziell orientierter Unternehmen liegt bei $\frac{1}{4}$ Frauen (26.4%) zu $\frac{3}{4}$ Männern (73.6%), bei hauptsächlich kommerziellen Unternehmen liegt das Verhältnis bei 15.6% Frauen zu 84.4% Männern, bei hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen nähert sich das Verhältnis mit 42.4% Frauen und 57.6% Männern an, rein nachhaltige Unternehmen werden zu $\frac{1}{3}$ von Frauen (35.8%) und zu $\frac{2}{3}$ von Männern (64.2%) gegründet.

Abb. 9: Unternehmensfokus nach Geschlechterverteilung in %

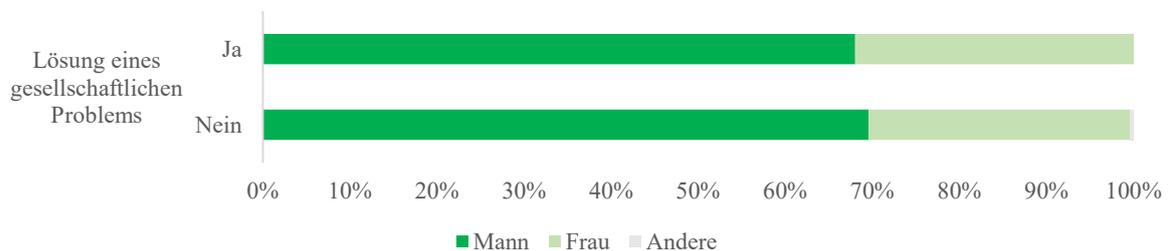


Die Geschlechterverteilung der qualitativen Interviews zeigt ein ähnliches Bild. So haben lediglich drei Frauen teilgenommen, gegenüber 8 Männern. Zwei Frauen gründeten rein nachhaltige Unternehmen [1,2], eine ist Mitgründerin eines hauptsächlich nachhaltigen Unternehmens [6].

- b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Frauen und Männer geben verhältnismässig gleich häufig an, dass ihre Produkte resp. Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern.

Abb. 10: Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert nach Geschlechterverteilung in %



- Alter

Das Durchschnittsalter der Gründer:innen beträgt gut 44 Jahre und unterscheidet sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen (42.5 – 44.8 Jahre), der/die jüngste erfasste Gründer:in ist 20 Jahre jung, während der/die älteste erfasste Gründer:in 76 Jahre alt ist.

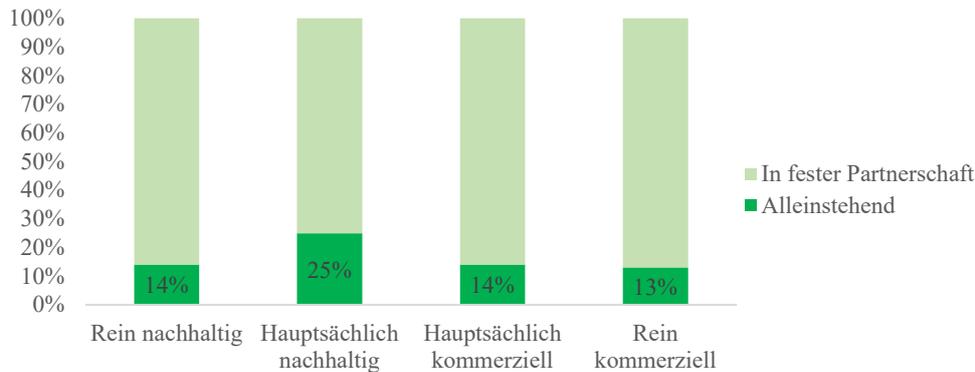
- Partnerschaft

Der Beziehungsstatus unterscheidet sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen. So lebt die grosse Mehrheit der Gründer:innen in einer festen Partnerschaft.

a) Nachhaltigkeit

Leicht herausstechen die Gründer:innen hauptsächlich nachhaltiger Unternehmen, von denen 25% alleinstehend sind, während die Gründer:innen der verbleibenden Unternehmenstypen zu 13% bzw. 14% alleinstehend sind.

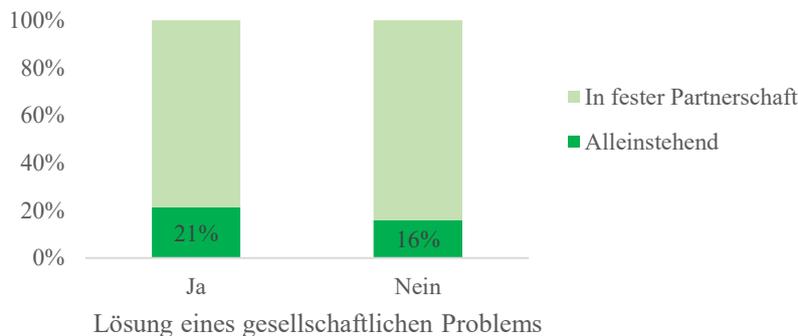
Abb. 11: Beziehungsstatus nach Unternehmenstyp in %



b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Ein ähnliches Bild zeichnet sich hier ab: Die Gründer:innen, deren Produkte resp. Dienstleistungen, Möglichkeiten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme liefern, sind mit 21% etwas häufiger alleinstehend, als solche die nicht explizit Lösungen zu einem gesellschaftlichen Problem liefern.

Abb. 12: Beziehungsstatus nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %

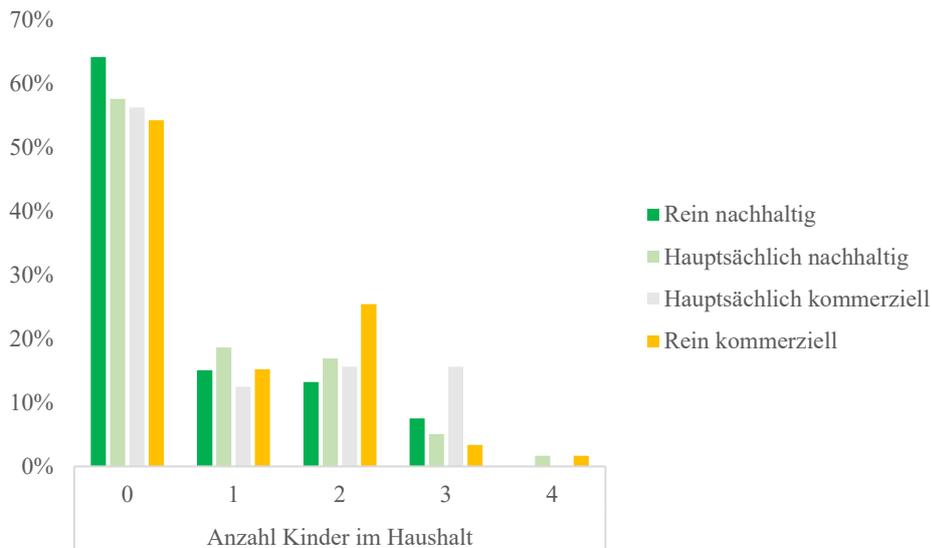


- Anzahl Kinder

Die Anzahl im gleichen Haushalt lebender Kinder unterscheidet sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen. Der Anteil der Unternehmer:innen, die keine Kinder haben oder deren Kinder nicht (mehr) im gleichen Haushalt leben, liegt bei allen Gruppen über 50%.

a) Nachhaltigkeit

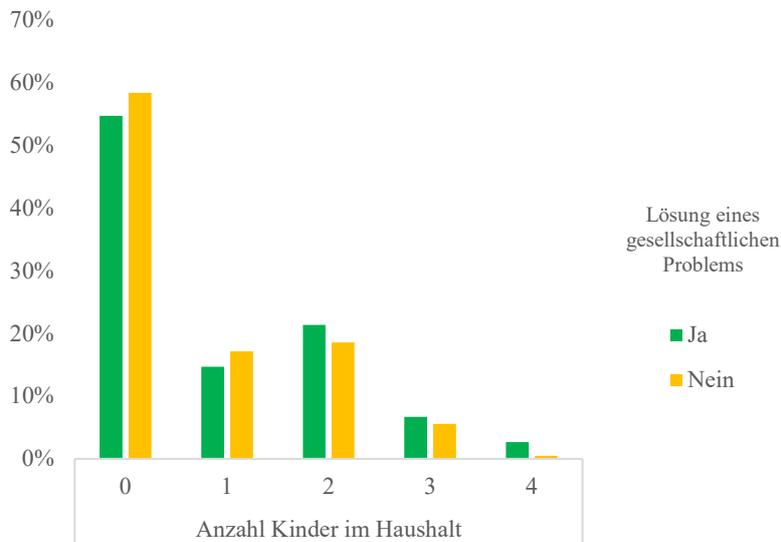
Abb. 13: Anzahl Kinder der Unternehmer:innen nach Unternehmenstyp in %



b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Unternehmer:innen mit mehr als einem Kind (zwei, drei oder vier Kinder) neigen vermehrt dazu mit ihren Unternehmen zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen.

Abb. 14: Anzahl Kinder der Unternehmer:innen nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %



- Nationalität

Die Nationalität der Unternehmer:innen unterscheidet sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen. Migrationshintergrund der Gründungspersonen führt weder häufiger noch seltener zu nachhaltigen Geschäftsgründungen.

6.1.2 Vorwissen & Erfahrung der Gründer:innen

- Abschluss

Der Ausbildungsabschluss der Unternehmer:innen unterscheidet sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen. Der grosse Anteil akademischer Gründer:innen zeigt sich über alle Gruppen hinweg deutlich, mit jeweils min. 50%.

a) Nachhaltigkeit

Abb. 15: Ausbildungsstand der Gründer:innen in %

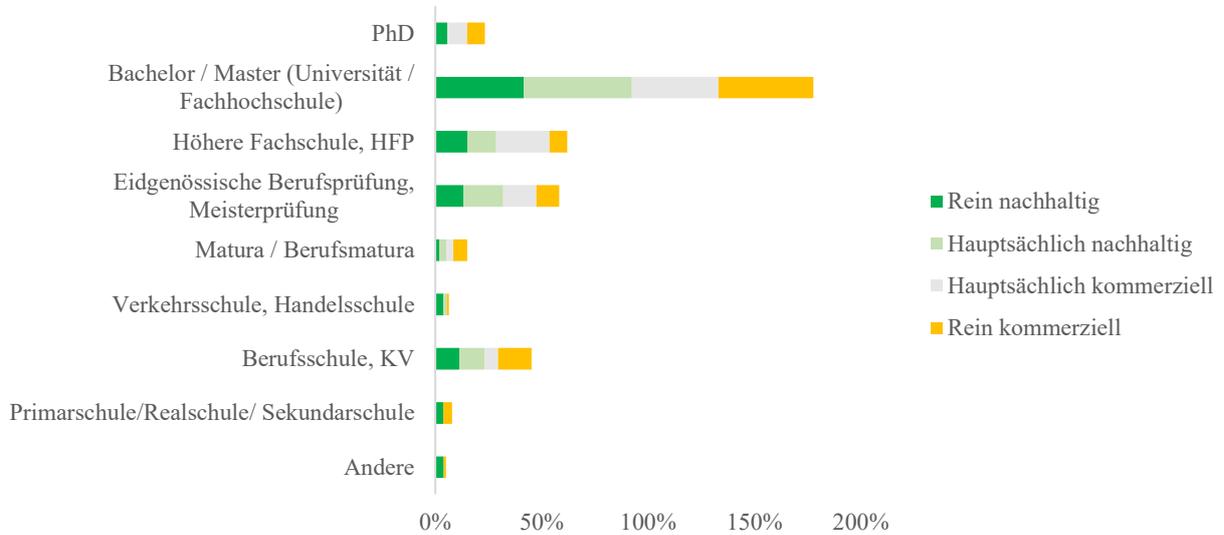
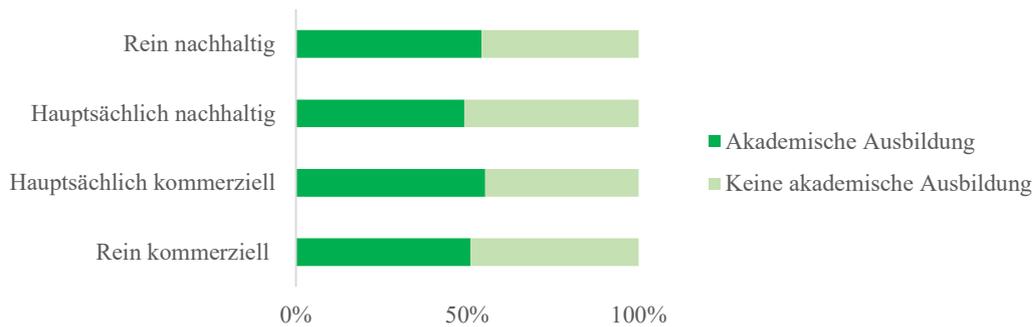
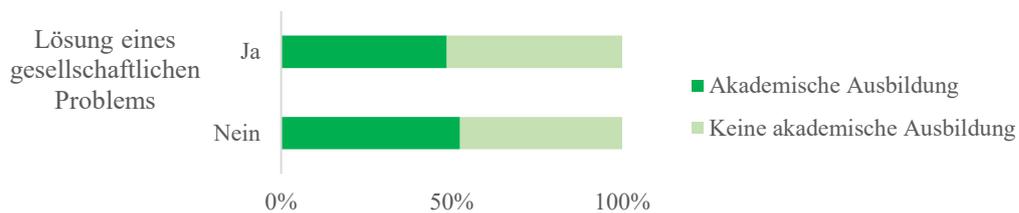


Abb. 16: Ausbildungsstand der Gründer:innen in %



b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Abb. 17: Ausbildungsstand der Gründer:innen in %



- (Berufliche) Situation vor der Selbstständigkeit

Die Unternehmer:innen unterscheiden sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen je nach Berufserfahrung vor Aufnahme der Selbstständigkeit.

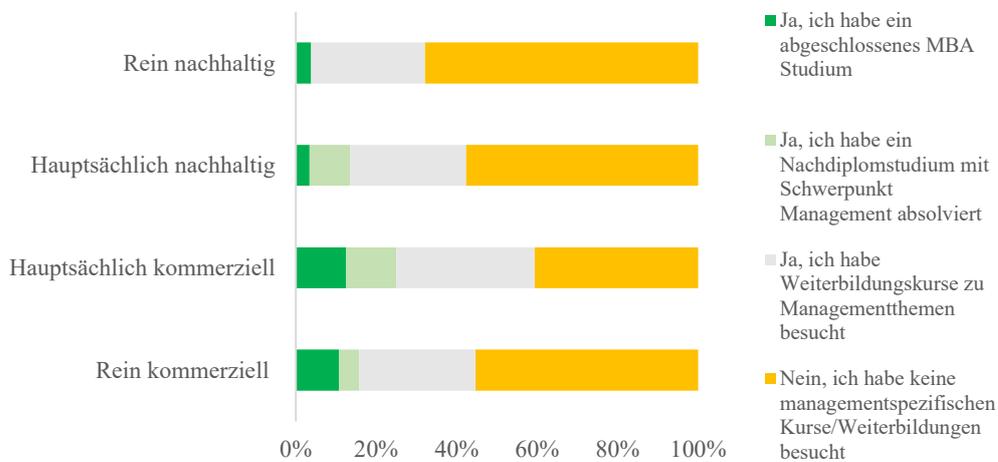
- Managementausbildung

Die Unternehmer:innen unterscheiden sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen je nach Managementausbildung. Insgesamt haben knapp 60% keine managementspezifische Weiterbildung absolviert.

a) Nachhaltigkeit

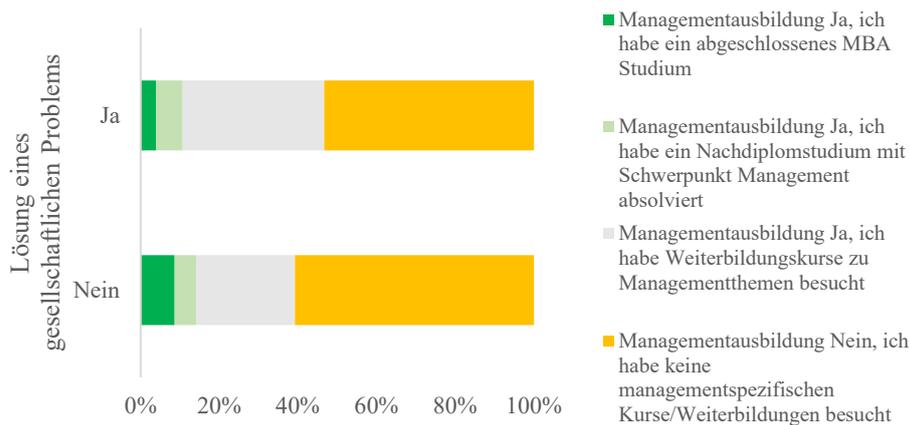
Leicht heraus stechen die hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmer:innen; von ihnen haben mit 59% deutlich mehr eine managementspezifische Weiterbildung besucht.

Abb. 18: Managementausbildung der Gründer:innen in %



b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Abb. 19: Managementausbildung der Gründer:innen in %



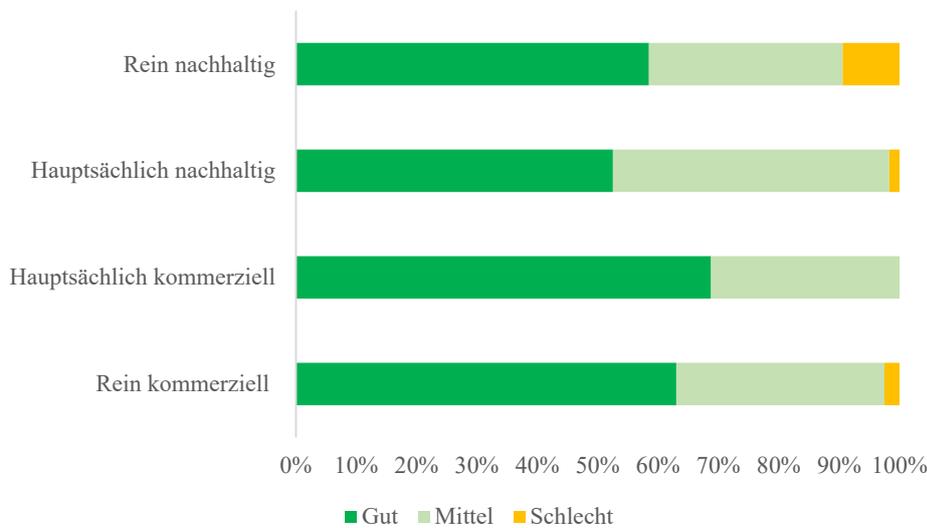
- Vorkenntnisse bei der Gründung

Die Unternehmer:innen unterscheiden sich in einem Punkt statistisch signifikant zwischen den Gruppen je nach unternehmerisch relevantem Knowhow und Vorkenntnissen, die sie bei der Gründung mitbrachten: dem Zeit- bzw. Selbstmanagement.

a) Nachhaltigkeit

Knapp 10% der Gründer:innen rein nachhaltiger Unternehmen geben an über ein schlechtes Zeit- bzw. Selbstmanagement zu verfügen, während es bei den anderen Unternehmenstypen lediglich zwischen 0—2.5% sind; hier ist der Unterschied jedoch nur bei einem Konfidenzintervall von 10 % statistisch signifikant ($s=0.098$; $V=0.143$).

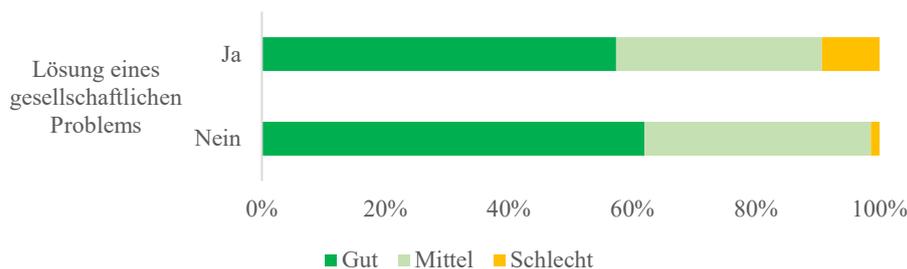
Abb. 20: Zeit- / Selbstmanagement nach Unternehmenstyp in %



b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Gründer:innen von Produkten resp. Dienstleistungen, die Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, geben mit knapp 10% gegenüber 1% deutlich häufiger an, über ein schlechtes Zeit- bzw. Selbstmanagement zu verfügen ($s=0.005$; $V=0.191$).

Abb. 21: Zeit- / Selbstmanagement nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %



6.1.3 Gründungsmotivation der Gründer:innen

Es wurden 14 Gründungsmotive untersucht: «Unabhängigkeit, Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit, Durchsetzung eigener Ideen, Selbstverwirklichung, flexiblere Zeiteinteilung, Erkennung einer Marktlücke, unbefriedigende Arbeitssituation am bisherigen Job, Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes, Schaffung des Arbeitsplatzes an geeigneter Lage, besseres Einkommen, Ausweg aus drohender/eingetretener Arbeitslosigkeit, höheres Ansehen/ Anerkennung, familiäre Gründe (Heirat, Kinder, Scheidung, Tod, ...), Weiterführung einer Familientradition».

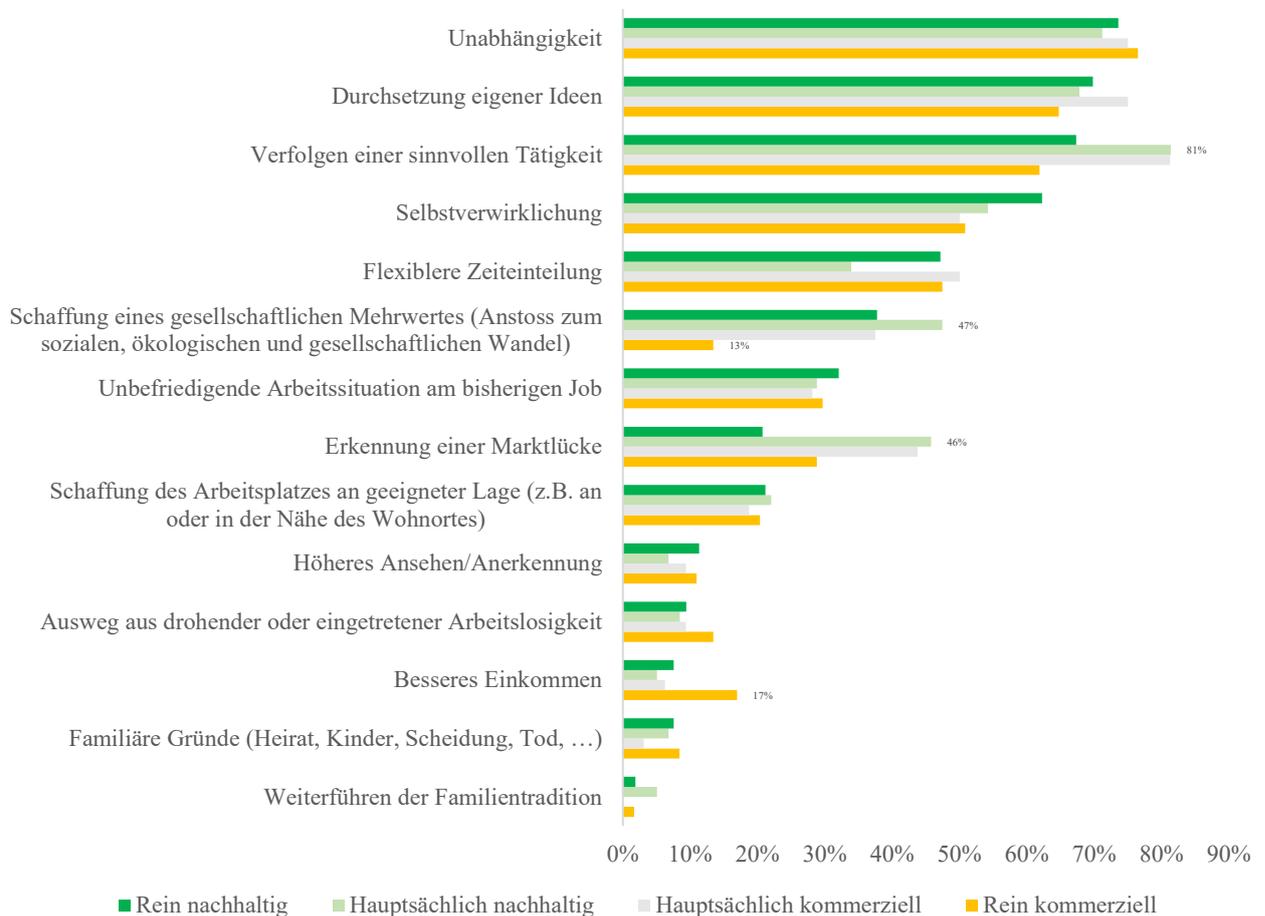
a) Nachhaltigkeit

Am wichtigsten sind den Unternehmer:innen die *Unabhängigkeit*, das *Durchsetzen eigener Ideen*, das *Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit* sowie die *Selbstverwirklichung*.

Diese Gründe werden auch in den qualitativen Interviews über alle Gruppen hinweg genannt, mit Aussagen wie: «Ich wollte die Autonomie, etwas verwirklichen zu können» [4]; «Ich wollte meine Ideen umsetzen. Die Prioritäten [in Bezug auf die Umwelt], die wir heute setzen sollten, ernst nehmen und umsetzen» [8]; «Meine Motivation war es, eine Wirtschaftsform, die den Menschen ins Zentrum rückt, zu leben und Gemeingüter zu pflegen. Ich wollte zeigen, dass es in der Schweiz möglich ist, eine andere Art der Wirtschaft zu verwirklichen.» [2]; «Ich hatte das Gefühl, da kann man einiges machen. Es zwickt mi» [9]; «Gleichzeitig verspürte ich den Wunsch nach

mehr Unabhängigkeit und Selbstständigkeit» [10]. «Der logische Schritt war es, mich selbstständig zu machen, eine Firma zu gründen» [7].

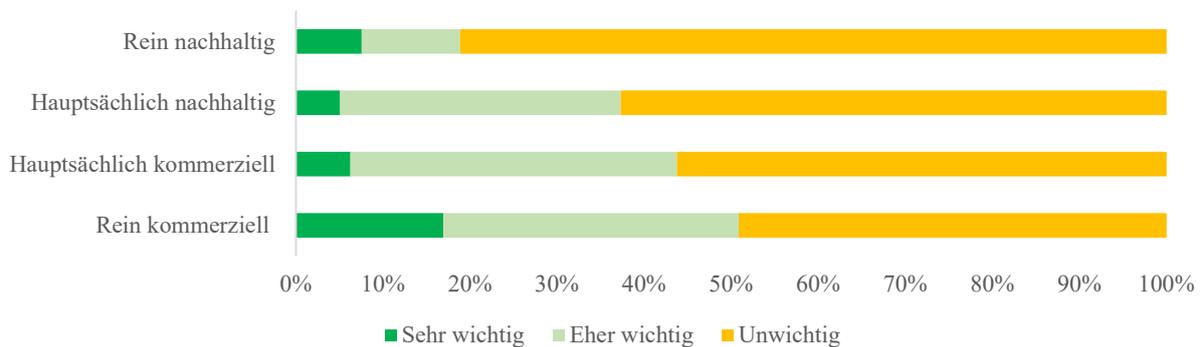
Abb. 22: Motive mit der Nennung «sehr wichtig» nach Unternehmenstyp in % (absteigend sortiert nach häufigster Nennung der Gruppe «rein nachhaltig»)



Die grössten Unterschiede zwischen den vier Unternehmenstypen fallen bei den Motiven: *Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit*, *Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes*, *Erkennung einer Marktlücke* und *besseres Einkommen* auf. Diese wurden weiter untersucht.

Es fällt auf, dass ein *besseres Einkommen* signifikant ausschlaggebender ist für Gründer:innen rein kommerzieller Unternehmen als für ihre Kolleg:innen; für die anderen drei Unternehmertypen liegt der Stellenwert eines *besseren Einkommens* deutlich tiefer ($s=0.002$; $V=0.2$). In den qualitativen Interviews wurde ein besseres Einkommen in keinem der Fälle explizit als Gründungsmotiv genannt. Gleichwohl sticht heraus, dass zwei von drei Interviewpartnern der Gruppe rein kommerziell orientierter Unternehmen aufgrund finanzieller Überlegungen bereit sind über das Rentenalter hinaus zu arbeiten [10,11]. Einer möchte die getätigte Investition herausholen [10], der andere die durch die spät aufgenommene Selbständigkeit entstandene AHV-Lücke schliessen [11]. Ebenfalls zum Bild der quantitativen Erhebung tragen Aussagen aus den anderen drei Gruppen bei, wie bspw. «Meine Motivation war es, eine Wirtschaftsform, die den Menschen ins Zentrum rückt, zu leben [...]. Ich wollte zeigen, dass es in der Schweiz möglich ist, eine andere Art der Wirtschaft zu verwirklichen. Wir streben Subsistenzwirtschaft zur Selbstversorgung an, kein Wirtschaften zum Selbstzweck» [2]; oder auch: «Mir war Nachhaltigkeit immer wichtiger als Ökonomie» [8]. Spannend in Abb. 19 ist auch, dass mit zunehmendem Nachhaltigkeitsfokus der Anteil Unternehmer:innen steigt, die angeben, ein besseres Einkommen unwichtig zu finden; und dass die Gruppe der hauptsächlich nachhaltig orientierten Unternehmer:innen am seltensten angeben, dass ihnen ein besseres Einkommen als Gründungsmotiv sehr wichtig war.

Abb. 23: Motiv: «Besseres Einkommen» nach Unternehmenstyp in %



Das *Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes* im Sinne eines Anstosses zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel genießt einen signifikant höheren Stellenwert bei Unternehmen, die Nachhaltigkeit in den Unternehmenszielen enthalten (unabhängig davon, ob primär nachhaltig oder ausserhalb des Kerngeschäftes); so geben lediglich 13.4% der rein kommerziell orientierten Start-ups an, dass ihnen das Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes als vordergründiges Unternehmensziel sehr wichtig ist, während es bei den rein nachhaltig und hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmen 37.5% resp. 37.7% sind; eindeutig am wichtigsten ist das *Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes* mit 49% der Gruppe der hauptsächlich nachhaltig orientierten Unternehmer:innen ($s < 0.001$; $V = 0.287$). Zudem fällt auf, dass den rein nachhaltigen und den rein kommerziellen Unternehmer:innen das *Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes* mit jeweils knapp unter 50% fast gleich oft unwichtig ist, während es den hauptsächlich nachhaltigen und den hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmer:innen deutlich wichtiger ist, mit lediglich rund 15% die angeben, dass ihnen das *Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes* unwichtig sei.

In den qualitativen Interviews wurden die Unternehmer:innen gefragt, was sie unter einem gesellschaftlichen Problem verstehen. Einige antworteten generisch, während andere direkt den Bezug zu ihrer Firma herstellten. Dabei fiel auf, dass in allen Fällen, in denen die Unternehmer:innen keine ökologischen und/oder sozialen Ziele verfolgen – seien sie explizit gesetzt oder unausformuliert aus einer persönlichen Werthaltung heraus geboren, sehr schnell auf das Private verwiesen wurde; eine beispielhafte Aussage an dieser Stelle: «Beruflich manifestiert sich die Nachhaltigkeit praktisch nicht. [...] Im Privaten fahre ich Zug, nutze ein Elektrofahrzeug und Photovoltaikbatterien [11]».

An dieser Stelle erlauben es die qualitativen Interviews, die Zahlen der quantitativen Auswertung um persönliche Geschichten zu ergänzen und damit fassbarer zu gestalten: Beispielhaft werden hier einige Ausschnitt aufgezeigt.

In der Gruppe der rein nachhaltigen Unternehmen gab eine Person an: «In den 90er Jahren gab es eine starke Umweltbewegung. Ich habe 1994 studiert. Meine Motivation war und ist es, die alten Sünden von früher aufzuräumen; somit habe ich schon während der Ausbildung auf der Nachhaltigkeit aufgebaut und vorgespurt. Ich habe mich damals schon für Altlasten interessiert. [...] Gesellschaftliche Probleme sind für mich die Altlasten von 1985 – als man jedes Döbeli und jedes Bächli mit Abfall zugeschüttet hat, Neophyten – eingeschleppte Pflanzen, und Gebäudeschadstoffe wie Asbest [...]. Dieses Bewusstsein ist zwischen 2000 und 2018 wie eingeschlafen. Die Jugend hat sich dem Konsum ergeben. Als die Klimajugend kam, freute ich mich: “Jetzt sind sie endlich aufgewacht!”. Da habe ich an einem Klimastreik mitgemacht, damit die Jungen sehen: Es ist uns Älteren auch wichtig» [1]. Im Rahmen ihrer selbstständigen Tätigkeit beschäftigt sie sich damit, eben diese Altlasten aufzuspüren und zu entfernen. Nichtsdestotrotz gab sie in der quantitativen Erhebung an, nicht zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen, obschon aufgrund des qualitativen Interviews ein anderer Schluss gezogen werden darf. Dies zeigt eine Diskrepanz zwischen den beiden Erhebungen. Eine weitere Unternehmerin dieser Gruppe, gab an mit der Gründung einer Genossenschaft ganz bewusst Alternativen zur klassischen Marktwirtschaft aufzeigen zu wollen, ohne eine Revolution anzuzetteln und damit einen Anstoss zum gesellschaftlichen Wandel zu tätigen [2]. Ein weiterer setzt ebenfalls an der Stelle des Vorlebens, des Aufzeigens von Alternativen an: «Mein Konzept geht in Richtung Aufklärung. Wir weisen bei allem nach, was wo wie produziert wird; konkret: woher kommt das Brillenglas? Wie umweltfreundlich wird es produziert? Das sehe ich als Lösung. Nachhaltigkeit in den Fokus rücken. Die Prioritäten, die wir heute setzen sollten, ernst nehmen und umsetzen. Ich habe in vielen Firmen, auch grossen Konzernen gearbeitet. Diese Arbeit stand nicht im Einklang mit meinen Werten und hat in diesem Sinne für mich persönlich mässig bis gar nicht funktioniert. Grosse Mühlen mahlen langsam und Veränderung ist dort

nur schwer möglich. Aus diesem Grund habe ich mich gemeinsam mit meiner Frau selbständig gemacht. Mir war Nachhaltigkeit immer wichtiger als Ökonomie» [8].

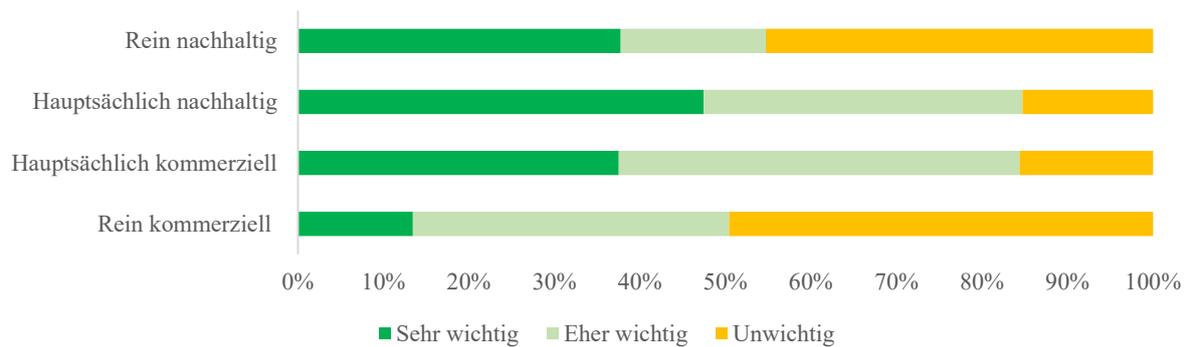
In der Gruppe der hauptsächlich nachhaltigen Unternehmer:innen, widmet sich eine Person der ungerechten Verteilung von Vermögenswerten, indem sie die Umverteilung von Erbmasse an gemeinnützige Organisationen begünstigt, einen Service geschaffen hat, der es einerseits diesen sozial wie auch ökologisch orientierten Non-Profit-Organisationen erleichtert, Individuen zu erreichen, die sich mit der Thematik ihres Nachlasses aktiv auseinandersetzen; sowie vermögenden Individuen derartige Möglichkeiten aufzeigt und näherbringt. Damit wird indirekt zur Minderung von Klimawandel, sozialer Ungleichheit u.a. Themen im Feld «Schaffen von gesellschaftlichem Mehrwert» beigetragen [4]. Eine weitere Person nimmt sich der Thematik an, dass wir weltweit zu viele Kleider haben. 40% der heute produzierten Ware wird 0-4-mal getragen. «Wir geben Leuten konkrete Handlungsmöglichkeiten, eine Alternative zu Fast Fashion. Damit wirken wir dem Überkonsum und Fehlkäufen im Internet oder Fehlkäufen in 30 Sekunden in einer Umziehkabine entgegen. Zudem bieten wir als Gegenpol, als Gegentrend zur Anonymisierung in der Gesellschaft, einen physischen Ort der Begegnung voller Gastfreundschaft, an dem unsere Kund:innen nicht nur Kleider ausleihen sondern auch zum Kaffee verweilen. [...] Wir leisten Sensibilisierungsarbeit. [...] Unsere Vision ist es, längerfristig integrative Arbeitsplätze anzubieten» [6].

In der Gruppe der hauptsächlich kommerziellen Unternehmer:innen wurde gleich zweifach das Erhalten von Arbeitsplätzen in der Schweiz als Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems genannt [7,9]. Beide Unternehmen sind im Bereich Maschinenbau angesiedelt. Durch die Automation gingen zwar einerseits Arbeitsplätze verloren, andererseits könne nur dank ihr ein minimales Mass an Produktion in der Schweiz gehalten werden. Ohne Automation würde aufgrund des hohen Preisdruckes die gesamte Produktion aus der Schweiz abwandern und noch mehr Arbeitsplätze gingen verloren [9].

In der Gruppe der rein kommerziellen Unternehmer:innen, die in der quantitativen Erhebung am seltensten angegeben haben, dass ihnen das Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes sehr wichtig sei, hat sich eine spannende Gesprächswendung ergeben. Die Frage lautete, inwiefern sich Nachhaltigkeit im Unternehmen manifestiere: «Beruflich manifestiert sich die Nachhaltigkeit praktisch nicht. Nachhaltigkeit und Weltraum das geht schwer zusammen: Satelliten haben einen dreckigen Start, die Verschmutzung des Weltalls geschieht durch Trümmer und ausgediente Satelliten. Die Schweiz ist kein grosser Player, meine Kunden schiessen keine Satelliten in den Weltraum, darum stellt sich die Frage – der Nachhaltigkeit - gar nicht erst. [...] Man kann die Sichtweise auch umdrehen: Diese Systeme helfen, die Umwelt permanent zu beobachten und die Auswirkungen des Menschen auf die Umwelt zu registrieren. Erst kürzlich habe ich beispielsweise einen Vortrag einer Amerikanerin gehört, die die Entwicklung der Mangroven weltweit beobachtet – die ist praktisch nur negativ. Diese Komponente der Erdbeobachtung ist sehr stark. Ohne die Erdbeobachtung könnten wir keine Kausalitäten herstellen zwischen dem menschlichen Verhalten und dessen Auswirkungen auf unsere Umwelt. Wie könnten die Welt - die Wälder, das Wasser, die Atmosphäre - nicht beobachten. Heute können wir die Atmosphäre senkrecht, schräg, 3D untersuchen. [11] Nach gesellschaftlichen Problemen gefragt, hatte dieselbe Person den Klimawandel als grösste Herausforderung der Menschheit herausgestrichen. Und trägt somit durch ihre berufliche Tätigkeit in gewisser Weise zur Lösung dieser bei.

Insgesamt unterstützen die qualitativen Interviews die Ergebnisse der quantitativen Erhebung, zeigen aber auch Nuancen auf, die in den reinen Zahlen so nicht wiedergebar sind. Diese Variabel ist ein Paradebeispiel für die Wichtigkeit des Diskurses, der im Bereich Nachhaltigkeit gesellschaftlich (noch) geführt werden muss.

Abb. 24: Motiv «Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes (Anstoss zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel)» nach Unternehmenstyp in %

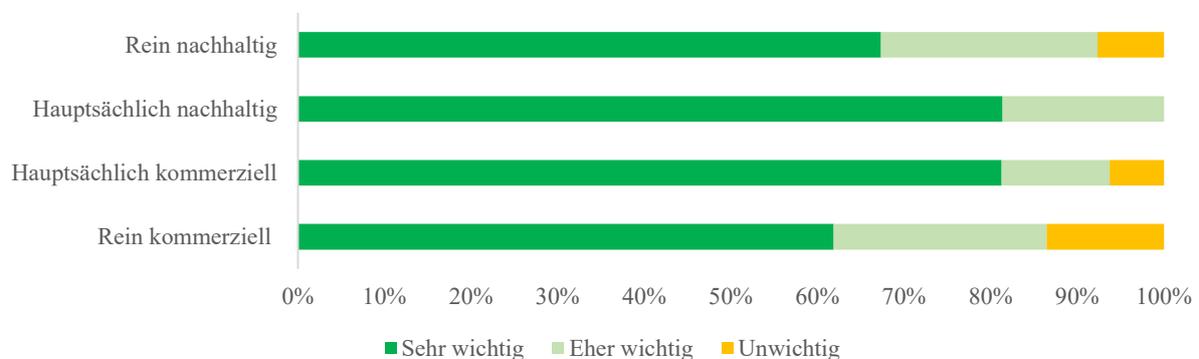


Das *Verfolgen einer sinnstiftenden Tätigkeit* ist den Gründer:innen von rein nachhaltigen Unternehmen zu 92.3% sehr wichtig oder wichtig, den Gründer:innen von hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen zu 100% sehr wichtig oder wichtig, den Gründer:innen von hauptsächlich kommerziellen Unternehmen zu 93.7% sehr wichtig oder wichtig, und den Gründer:innen von rein kommerziellen Unternehmen zu 86% sehr wichtig oder wichtig ($s=0.031$; $V=0.163$). Damit ist das *Verfolgen einer sinnstiftenden Tätigkeit* ist den Gründer:innen von hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen deutlich wichtiger als den Gründer:innen rein nachhaltiger Unternehmen.

In den qualitativen Interviews wurde über alle Gruppen hinweg deutlich, dass das *Verfolgen einer sinnstiftenden Tätigkeit* einen starken Treiber auf dem Weg in die Selbständigkeit darstellt. Es vielen mitunter Aussagen wie: «Meine Ursprungsmotivation war, dass ich als Mitarbeiter unglücklich war. Alles ging mir zu langsam, über 5 Instanzen, zu viele Fragen. Nicht, dass ich schlechte Chefs gehabt hätte oder ähnliches – ein Problem in dem Sinne gab es keines. Ich mache einfach gerne selber. Ich wollte die Autonomie, etwas verwirklichen zu können. Darum suchte ich: Was kann man im Onlinebereich machen? [...] insgesamt arbeite ich heute gleichviele Stunden wie früher – als Angestellter – diese sind allerdings effizienter genutzt. Jede Stunde, die ich arbeite, kommt etwas Gutes heraus. Das hatte ich vorher nicht» [4]; oder auch: «Ich finde, wer über 65 noch etwas tun kann und möchte, soll das. Man muss schliesslich etwas Sinnvolles machen zwischen dem Morgen und dem Abend. Haus und Garten geben zwar viel zu tun, etwas, das mich intellektuell fordert, brauche ich allerdings auch. Es ist wahnsinnig schön, dass ich meine Erfahrung so einbringen kann. Mir ist bewusst, dass ich in einer sehr privilegierten Position bin. Ich bin glücklicher Jungunternehmer» [11].

Im weiteren Sinne kann das *Verfolgen einer sinnstiftenden Tätigkeit* auch als Sammelvariable verstanden werden, in der sich sowohl das Schaffen gesellschaftlichen Mehrwertes als auch weitere, persönliche Faktoren - wie etwa eine effiziente Nutzung der persönlichen Arbeitsstunden [4] oder das Weiterreichen der eigenen Erfahrung [11] - verbergen (vgl. Abb. 24 und Abb. 25).

Abb. 25: Motiv «Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit» nach Unternehmenstyp in %



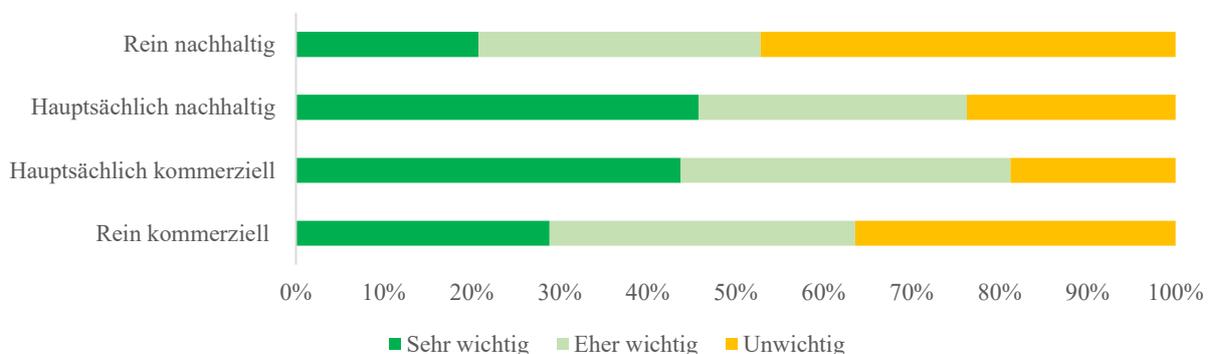
Das *Erkennen einer Marktlücke* als Gründungsmotivation ist den Gründer:innen von hauptsächlich nachhaltigen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen zu 81.2% resp. 76.3% sehr wichtig oder wichtig, während es den Gründer:innen von rein nachhaltigen und rein kommerziellen Unternehmen lediglich zu 52.8%, resp. 63.6% sehr

wichtig oder wichtig ist ($s=0.025$; $V=0.166$). Damit verhalten sich einerseits die rein nachhaltigen und die rein kommerziellen Unternehmer:innen und andererseits die hauptsächlich nachhaltigen und die hauptsächlich kommerziellen Unternehmer:innen ähnlich.

In den qualitativen Interviews wurde das Erkennen einer Marktlücke als Gründungsmotivation in 3 von 11 Interviews explizit genannt [2,4,6]. Indirekt angesprochen haben diesen Punkt im Rahmen der Gründungsgeschichte drei weitere Unternehmer:innen [5,8,10]. In den qualitativen Interviews zeigte sich ein interessanter Fall, in dem die intrinsische Gründungsmotivation aus den Umständen gegeben war – Innovationscoach, bereits seit Jahren im Start-up-Umfeld unterwegs, mit Wunsch selber etwas zu bewegen, nannte das Erkennen einer Marktlücke nicht primär als Motiv, sondern vielmehr als Tool um sich selbstständig zu machen. So suchte er aktiv nach einer Marktlücke im Onlinebereich, einem Feld, in dem er sich bereits auskannte, die es sich auszufüllen lohne und in der er etwas bewegen könne [4]. In seinen eigenen Worten: «Ich habe in der Start-up Selektion gearbeitet. Und suchte nach einem Thema, das nicht zu klein, aber auch nicht zu gross ist. Ich fragte mich: Was gibt es noch nicht? So kam ich auf das Thema Lebensende. Andere Gründer:innen haben eine verrückte Vorgeschichte, eine Berufung, bei mir war das nicht so. Meine Ursprungsmotivation war, dass ich als Mitarbeiter unglücklich war. Alles ging mir zu langsam, über 5 Instanzen, zu viele Fragen. Nicht, dass ich schlechte Chefs gehabt hätte oder ähnliches – ein Problem in dem Sinne gab es keines. Ich mache einfach gerne selber. Ich wollte die Autonomie, etwas verwirklichen zu können. Darum suchte ich: Was kann man im Onlinebereich machen?» [4]. Eine weitere Unternehmerin, die sich vertieft mit der Thematik der Commons nach Elinor Ostrom beschäftigte, hat erkannt, dass Genossenschaften wie sie im Bereich des Bau- und Wohnens in der Schweiz durchaus verbreitet sind, in anderen Bereichen deutlich weniger vertreten sind. Daraufhin hat sie gezielt nach einem anderen (Lebens-) Bereich gesucht, in dem diese alternative Art des Wirtschaftens verwirklichtbar sei. So kam sie auf den Bereich Ernährung, Landwirtschaft und schliesslich Subsistenzwirtschaft [2]. Diese gezielte Suche nach einer Thematik, einer Marktlücke, für den Schritt in die Selbständigkeit ist in den elf Interviews auf diese Weise zwei Mal gefallen. Das klassische Erkennen einer Marktlücke als Gründungsmotivation wurde bspw. wie folgt geäussert: «Ich habe einen Gap gesehen, den ich aufgrund meines persönlichen Interesses daran, nachhaltig Kleider zu konsumieren, erkannte ... Kleidung aus zweiter Hand, fair fashion, Kleiderverleih» [6].

Die quantitative Erhebung unterstützt damit die Ergebnisse der qualitativen Erhebung.

Abb. 26: Motiv: «Erkennen einer Marktlücke» nach Unternehmenstyp in %



Bei den Motiven «Unabhängigkeit, Durchsetzung eigener Ideen, Selbstverwirklichung, flexiblere Zeiteinteilung, unbefriedigende Arbeitssituation am bisherigen Job, Ausweg aus drohender Arbeitslosigkeit, höheres Ansehen/ Anerkennung, familiäre Gründe (Heirat, Kinder, Scheidung, Tot, ...), Weiterführung einer Familientradition» besteht kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den vier Unternehmenstypen.

In den qualitativen Interviews wurde auffällig oft eine belastenden Arbeitssituation im letzten Angestelltenverhältnis vor der Selbständigkeit als ausschlaggebende Kraft in der Entscheidung zum Schritt in die Selbständigkeit geäussert [1,4,7,10,12], sowie ein Mangel an Selbstverwirklichungsmöglichkeiten und Freiheiten sich einzubringen, das fehlende Gefühl etwas bewegen zu können [4,8,12]. Sprich, fünf von elf Unternehmer:innen, über alle Gruppen hinweg nannten eine *unbefriedigende Arbeitssituation am bisherigen Job* als Gründungsmotiv. Dies deckt sich mit der quantitativen Erhebung.

Auch das Fehlen einer geeigneten Stelle auf dem Arbeitsmarkt – dem eigenen mit fortschreitendem Alter mitunter sehr spezifischen Profil und zusätzlich den persönlichen Erwartungen entsprechend – wurde mehrfach genannt [1,10,11,12], oder auch das Fehlen einer mit den persönlichen Werten im Einklang stehenden Stelle [2,4,6]. Eine

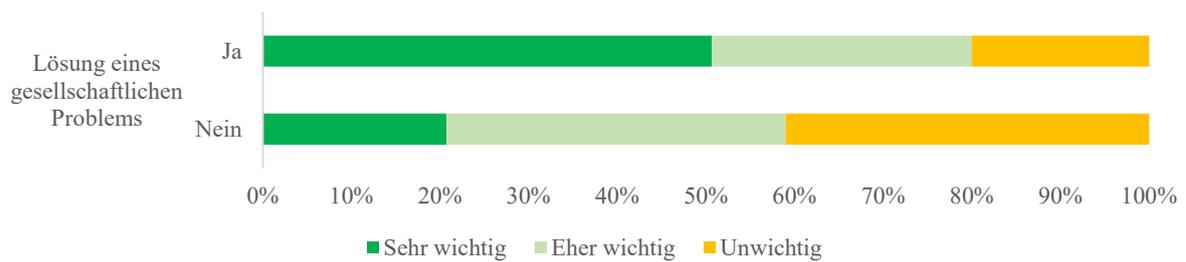
nicht unbeträchtliche Anzahl Gründer:innen, fünf von elf, verwies auch auf den – motivierenden – Stellenwert bestehender Kunden [4,7,(9¹),12] und Geschäftspartner [1] in der Entscheidung zum Schritt in die Selbständigkeit.

Das Fehlen einer geeigneten Stelle auf dem Arbeitsmarkt als Gründungsmotivation, sowie der Einfluss der persönlichen Werthaltung auf die (fehlende) Bereitschaft eine auf dem Arbeitsmarkt verfügbare Stelle anzunehmen, sind weiter zu untersuchen.

b) Gesellschaftlicher Mehrwert

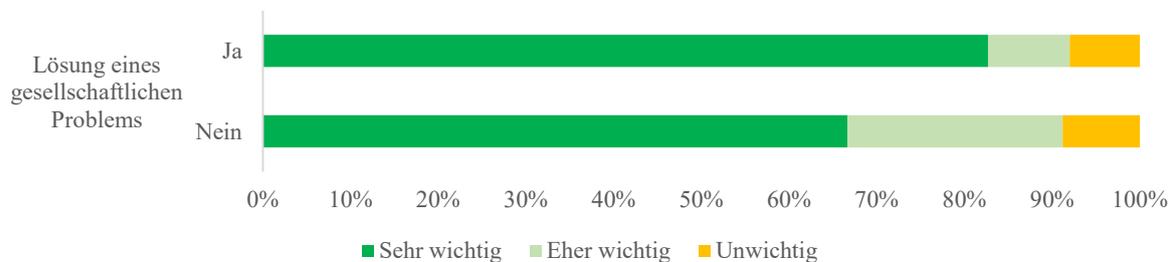
Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, gewichten das *Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes* mit kumulativen 84.4 % (wichtig oder eher wichtig) signifikant wichtiger als Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen keine Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, 58.9%.

Abb. 27: Motiv «Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes (Anstoss zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel)» nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %



Unternehmer:innen, die das *Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit* als Gründungsmotivation nennen, gewichten das Schaffen von Produkten resp. Dienstleistungen, die Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, mit 82.7% häufiger «sehr wichtig» als ihre Kolleg:innen mit 66.7% ($s=0.016$; $V=0.169$).

Abb. 28: Motiv: «Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit» nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %.



Bei allen anderen Motiven besteht kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen.

¹ In diesem Fall wurde eine bestehende Firma, die sich in einer wirtschaftlich schwierigen Lage, befand übernommen. Das Mitnehmen von Kunden wurde nicht explizit genannt, ist jedoch implizit gegeben.

6.2 Die neuen nachhaltigen Unternehmen

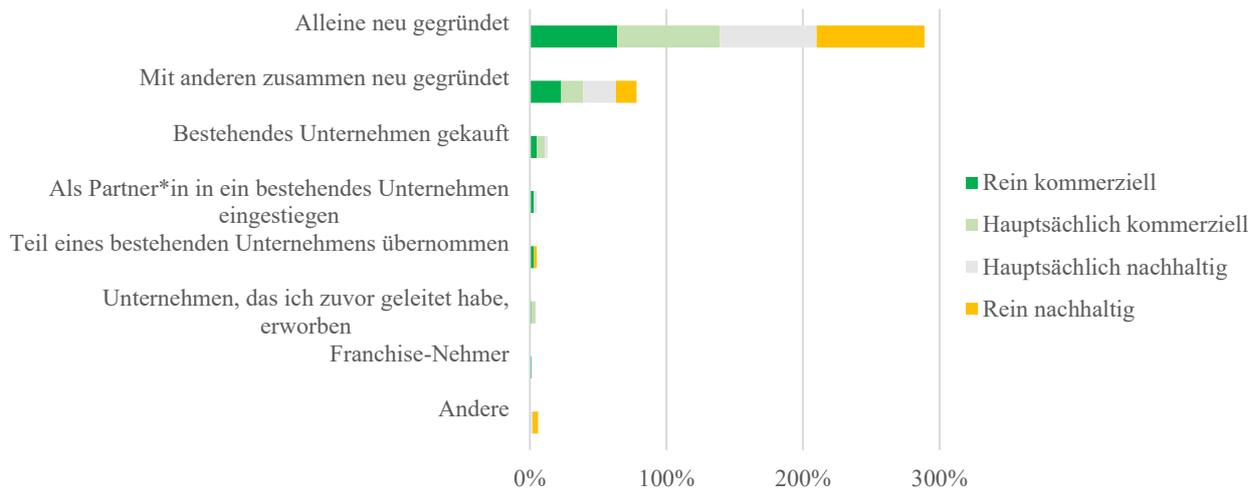
6.2.1 Demographie der Unternehmensgründung

- Wege in die Selbstständigkeit

Ein Grossteil der neuen Selbstständigen gründet neu. Davon gründen 70% allein, 21% gründen gemeinsam mit anderen; lediglich 9% gründen aus einer bestehenden Struktur heraus bzw. in eine bestehende Struktur hinein.

a) Nachhaltigkeit

Abb. 29: Weg in die Selbstständigkeit



Nachhaltige Unternehmen gründen häufiger neu (allein oder im Team), dies gilt für sämtliche Unternehmen, die Nachhaltigkeit entweder als Hauptziel (98% Neugründungen), in den Kernzielen (97% Neugründungen) oder auch nur ausserhalb der Kernziele (91% Neugründungen) berücksichtigen; rein kommerzielle Unternehmen gründen zu 88% neu und wählen damit verhältnismässig am häufigsten auch andere Gründungsformen ($s=0.057$; $V=0.170$). In anderen Worten, je durchdringender nachhaltig orientiert die Unternehmen sind, desto eher werden sie «auf der grünen Wiese» gegründet, sprich neu und nicht auf bestehenden Strukturen aufbauend. Dieses Bild hat sich auch in den qualitativen Interviews bestätigt.

Abb. 30: Neugründung oder alternativer Weg in die Selbstständigkeit?

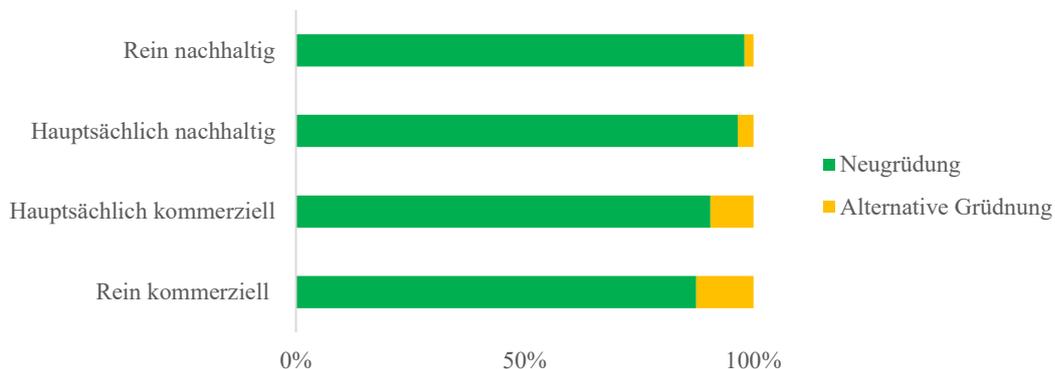
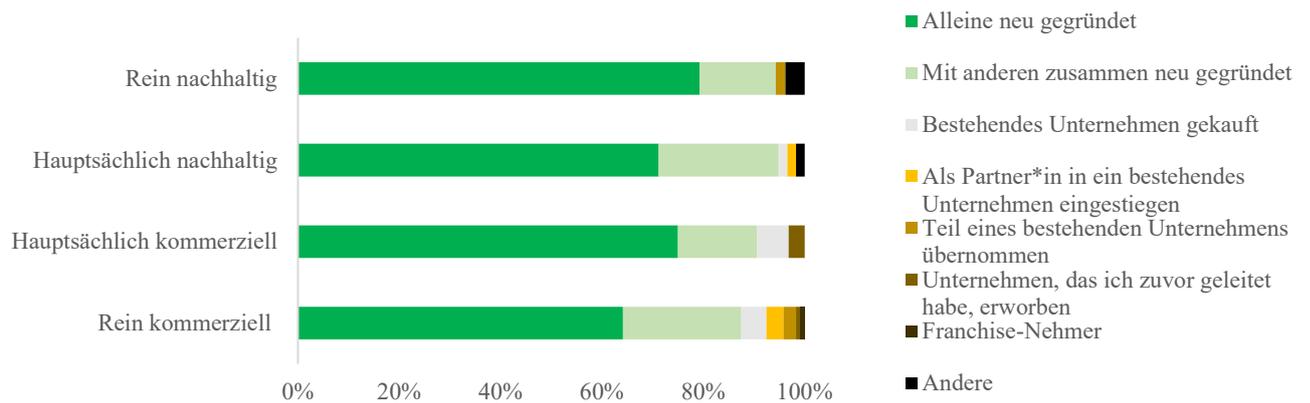


Abb. 31: Weg in die Selbständigkeit je nach Unternehmenstyp



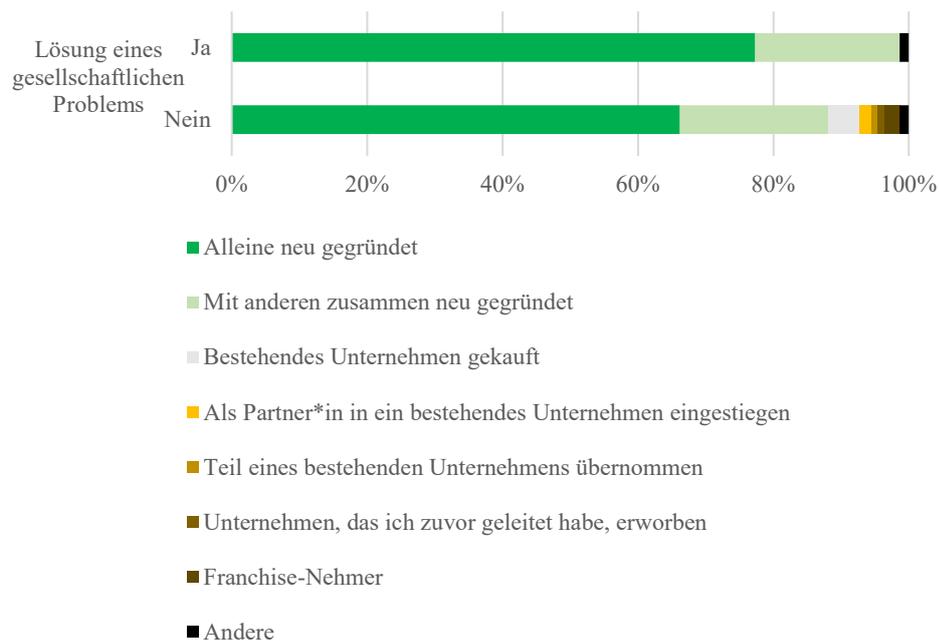
b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Von den 75 Gründer:innen, die Produkte resp. Dienstleistungen anbieten, die Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, gab lediglich eine Person an, das Unternehmen nicht neu gegründet zu haben (allein oder mit anderen), sprich 99% haben neu gegründet; während die Unternehmen, deren Produkte resp. Dienstleistungen keine Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems bieten mit 88% Neugründungen, verhältnismässig häufiger auch auf alternativen Wegen in die Selbständigkeit einsteigen (bspw. durch den Kauf eines bestehenden Unternehmens, knapp 5%) ($s=0.003$; $V=0.172$).

Wie aus den qualitativen Interviews hervorgeht, mag ein möglicher Grund dafür ein erhöhtes Bedürfnis des Ablösens vom Status Quo, das Suchen nach «Tabula rasa» und einem Neubeginn, den eigenen Regeln entsprechend sein. So wird bspw. in der Gruppe der Gründer:innen, die zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beitragen (wollen), bewusst eine Genossenschaft (neu) gegründet, um eine Alternative zur klassisch undemokratischen Wirtschaft zu schaffen [2]; oder nach einem Jahrzehnt in der Branche konstatiert, dass Veränderung in Richtung Verkauf von nachhaltigeren Produkten und ein Abwenden von den günstigeren, Umwelt belastenderen Produkten in den bestehenden Firmen der Branche nicht in befriedigendem Umfang erreichbar ist [8²].

² Interviewpartner Nr. 8 hat in der quantitativen Erhebung angegeben nicht zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beizutragen, in der qualitativen jedoch bejaht.

Abb. 32: Weg in die Selbstständigkeit in %



- Branche

Die Gruppen unterscheiden sich nicht statistisch signifikant zwischen den Branchen. Es ist gleichwohl interessant, dass bspw. Versicherungen, Logistik / Verkehr / Transport, Maschinenbau, Forschung und Entwicklung, Events / Messen / Seminare und das Banken- / Finanzwesen hauptsächlich bis rein kommerziell unterwegs sind, während die Landwirtschaft / Nahrungsmittelbranche, Kunst / Kultur, Gesundheit / Pflege / Soziales und die Biotechnologie / Pharma häufiger nachhaltig unterwegs sind. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass aus gewissen Branchen lediglich 1-2 Firmen an der Studie teilgenommen haben. Ein Vergleich zwischen den Branchen ist damit nur sehr begrenzt aussagekräftig. Wie auch in den Interviews deutlich wird, sind verhältnismässig viele Studienteilnehmende in der Beratung tätig.

In den qualitativen Interviews wurde zudem deutlich, dass sich Vertreter:innen unterschiedlicher Branchen unterschiedlich stark in der Lage fühlen, überhaupt nachhaltige Ziele, nachhaltiges Verhalten in ihre geschäftliche Tätigkeit zu integrieren. So ist für den rein kommerziell orientierten Unternehmer aus der Gastronomieberatungsbranche [10] Nachhaltigkeit beruflich gar kein Thema und es fällt ihm auch spontan kein möglicher Bereich ein, wo dieses Thema in seiner Tätigkeit Platz finden könnte, während es bei der rein nachhaltig orientierten Unternehmerin aus der Altlastenbranche bis zur Wahl des Briefpapiers und des Firmenstandortes durchdringt [1]. Insgesamt finden es Onlineunternehmer:innen schwieriger, Nachhaltigkeit in ihr Geschäft zu inkorporieren und erkennen weniger Ansatzpunkte im geschäftlichen Alltag, bei welchen sie auf Nachhaltigkeit achten könn(t)en [4,10,11].

6.2.2 Unterstützung und Vorbereitung der Gründung

- Welche Anspruchsgruppen unterstützen die neuen Selbstständigen?

Die neuen Selbstständigen unterscheiden sich nicht signifikant zwischen den Gruppen je nach in Anspruch genommener Unterstützung aus ihrem Umfeld – weder finanziell noch ideell.

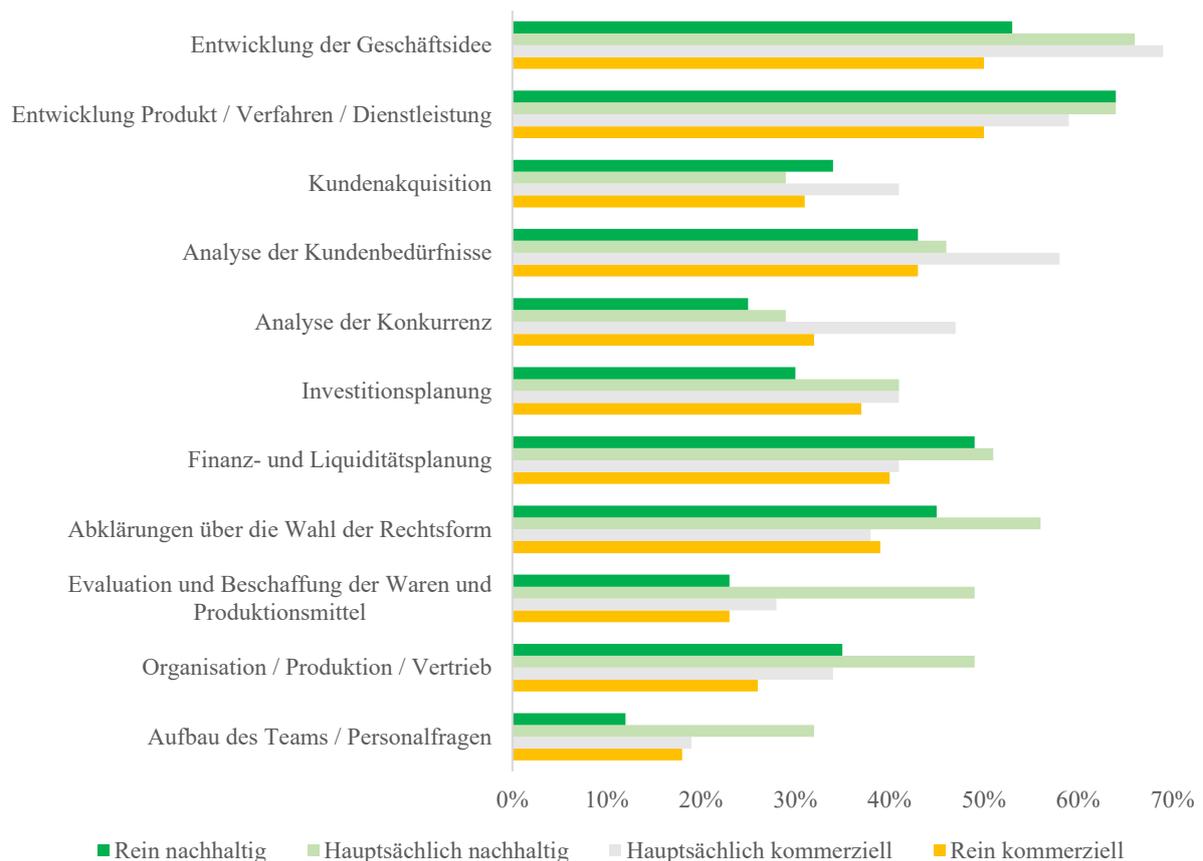
- Werden Gründerzentren genutzt?

Die neuen Selbstständigen unterscheiden sich nicht signifikant zwischen den Gruppen je nachdem, ob Gründerzentren genutzt wurden oder nicht.

- Mit welchen Themen beschäftigen sich die Gründer:innen in der Vorbereitung?

Gründer:innen der Unternehmenstypen «hauptsächlich nachhaltig» und «hauptsächlich kommerziell» beschäftigen sich im Vorfeld der Gründung tendenziell etwas intensiver mit gründungsrelevanten Themen wie *Entwicklung der Geschäftsidee*, *Investitionsplanung* oder *Analyse der Kundenbedürfnisse* als ihre Kolleg:innen; statistisch signifikante Unterschiede sind allerdings lediglich aus einem Thema hervorgegangen, und dies interessanterweise aus der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln*. So beschäftigt sich rund die Hälfte der Gründer:innen hauptsächlich nachhaltiger Unternehmen intensiv mit der Thematik (49%), während es bei den anderen Unternehmenstypen lediglich 23-28%, also ca. ein Viertel, sind ($s < 0.001$; $V = 0.209$).

Abb. 33: Anteil Gründer:innen, die sich im Vorfeld intensiv mit gründungsrelevanten Themen beschäftigen, nach Unternehmenstyp in %



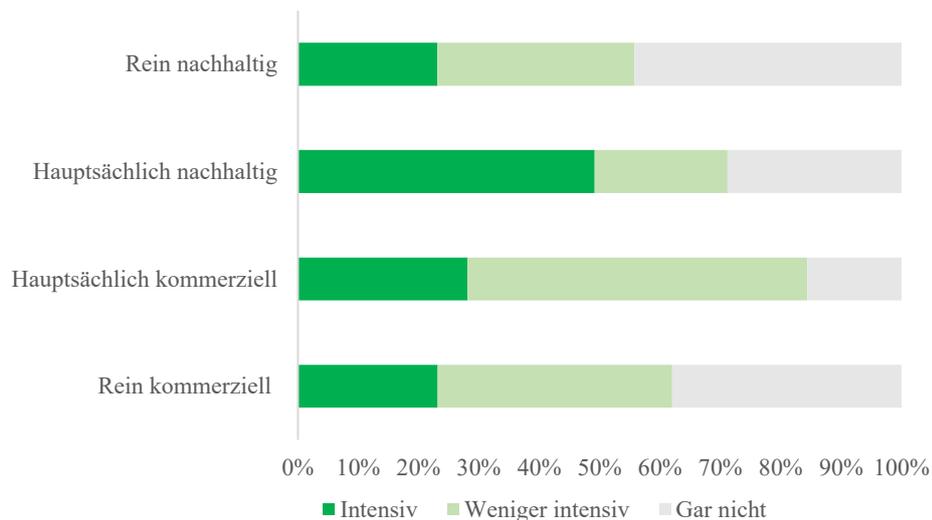
Dabei fällt auf, dass sich die rein nachhaltigen und die rein kommerziellen Unternehmen gleich intensiv mit der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln* beschäftigen (nämlich 23% intensiv, 33% bzw. 39% weniger intensiv, und 44% bzw. 38% gar nicht), während die hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen, die nach wie vor kommerziell agieren, jedoch bspw. auf Bioprodukte, den Verzicht auf Tierversuche und ähnliches achten, sich sehr viel intensiver mit der Thematik auseinandersetzen (nämlich zu 49% sehr intensiv).

Diesen gegenüberzustellen sind auch die hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmen, die sich dadurch hervorheben, dass lediglich 16% angeben, sich gar nicht mit der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln* zu beschäftigen, während von den anderen Gruppen zw. 29% und 44% angeben, sich gar nicht mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Damit stechen einmal die hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen durch den grössten Anteil intensiver Beschäftigung mit der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln* hervor, andererseits stechen die hauptsächlich kommerziellen Unternehmen als die Gruppe hervor mit dem kleinsten Anteil derer, die sich gar nicht mit der Thematik auseinandersetzen. Die beiden Extreme, rein nachhaltig und rein kommerziell verhalten sich auffällig ähnlich. Die Gruppe der hauptsächlich nachhaltigen Unternehmer:innen verhält sich nachhaltiger als die Gruppe der rein nachhaltigen Unternehmer:innen.

Dabei wäre weiter zu überprüfen, wie viele der Unternehmen in den jeweiligen Gruppen regelmässig Waren beschaffen oder aktiv in der Produktion tätig sind. Wie bereits in Kapitel 6.2.1: Branche vermerkt, haben verhältnismässig vielen Unternehmen an der Studie teilgenommen, die in der Beratung tätig sind. Die Art der Beratung wurde dabei nicht weiter ergründet. Zudem wurde nicht weiter untersucht, mit welchen Aspekten in der Evaluation und Beschaffung die Unternehmer:innen sich beschäftigen. Es können also lediglich Vermutungen darüber angestellt werden, welche Kriterien die Unternehmer:innen bei der Evaluation beachten (Preis, Nachhaltigkeit, Produktionsbedingungen, etc.).

Abb. 34: Beschäftigung mit dem Thema «Evaluation und Beschaffung der Waren und Produktionsmittel» nach Unternehmenstyp in %



Aus diesem Grund wurde in den qualitativen Interviews vertieft nachgefragt, mit welchen Aspekten in der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln* die Unternehmer:innen sich wie stark befassen. Daraus gehen – unter Vorbehalt der zahlreichen Berater, die angegeben haben, sich nicht bzw. nur sehr begrenzt (Server in der Schweiz) mit diesem Thema auseinandergesetzt zu haben [4,5,10,11,12] – mitunter folgende Aspekte hervor:

Die Landwirtin befasst sich bspw. mit der Art des Saatgutes; oft werde Hybridsaatgut (=Inzucht) eingesetzt. Für die Erhaltung der genetischen Vielfalt ist samenechtes Saatgut besser, dafür muss man das Budget bewusst etwas höher gestalten, weil dann weniger rauskommt dafür besser [2].

Ein Optiker, der sich selbst verschrieben hat, der umweltfreundlichste Optiker der Welt zu sein, nennt es gerade bei medizinischen Produkten eine Herausforderung, eine nachhaltige Variante zu finden. Teilweise ist die Nachfrage da und die Industrie ist noch nicht so weit. Dies sei beispielweise bei Kontaktlinsen der Fall. Ausschauen kann man dann meistens nicht. Es ist schon viel erreicht, wenn nur eine umweltfreundliche Lösung gefunden wird. Bereits Jahre vor der Aufnahme des eigenen Geschäfts besuchte er deshalb regelmässig Messen und Optikertreffen, fragte dort bewusst nach nachhaltigen Lösungen. Heute verkauft sein Geschäft Holz-, Horn-, & biobased Kunststoffbrillen. Letztere sind noch sehr neu auf dem Markt. Maisstärkesäckchen, recyceltes Papier, recycelte Brillenboxen, selbstgebautes Mobiliar, echte Pflanzen als Dekor, nachhaltige Reinigungsmittel ... gehören allesamt dazu. Die Leitfrage lautet stets: Was ist das Umweltfreundlichste? Wo wurde wie produziert? Erst zuletzt wird der Preis angeschaut: «Mir war Nachhaltigkeit immer wichtiger als Ökonomie» [8].

Das Kleiderverleihlokal lebt von Privatspenden (Kleider), deren Qualität überprüft wird, alles annehmen können sie nicht, tragen im Anschluss eine Verantwortung diesen Kleidern gegenüber. «Wir machen eine Eingangskontrolle». Dabei spüren sie immer wieder den Konflikt zwischen Fair und Fast Fashion. Einerseits wollen sie hauptsächlich Kleidung von nachhaltigen Labels im Sortiment haben; aber Fair Fashion produziert auf den Punkt und generiert somit wenig Restposten, die übernommen werden können. In Ausnahmefällen, wenn ein Label ausläuft, kann es das mal geben. Überproduktion findet eher in der Fast Fashion statt. Die Balance zu finden zwischen Fair Fashion bekommen und Fast Fashion im Umlauf halten ist eine Gradwanderung [6].

Im Bereich Maschinenbau und Prototyping achtet ein Unternehmer, der bei der Arbeit keine Nachhaltigkeitsziele verfolgt, gleichwohl darauf, die verfügbaren Ressourcen richtig einzusetzen und möglichst wenig Material zu verschwenden, bei der Abfallentsorgung aufzusplitten. «Ausser Strom brauche ich nicht viel. [...] Bei der Anschaffung neuer Maschinen kaufe ich am liebsten immer schweizerisch. Auf dem Preis reite ich nicht gross herum. Ich bin gelernter Mechaniker. Wenn ich eine Maschine anschau, habe ich einen Preis vor Augen. Wenn der Preis komplett ab von meiner Vorstellung sein sollte, schau ich nochmal anderswo. Ich arbeite gerne lokal» [7]; ein anderer Unternehmer im Bereich Maschinenbau, der als Holding in grösseren Strukturen arbeitet, kauft für 4 Mio. CHF im Jahr Material ein: «Bei den Geräten (Robotern) achten wir einerseits auf die Technik und andererseits auf das PreisLeistungsverhältnis. In dem Bereich kommt alles aus dem Fernost, Japan, China, USA. Grossteils gibt es diese Produkte in der Schweiz gar nicht» [9].

Einzig eine Beraterin befasste sich, und dafür bis ins kleinste Detail, mit dem ökologischen Fussabdruck ihrer Anschaffungen [1]; so werden der Carsharingstandortnahe Firmensitz - “es kann nicht sein, dass ich mich selbständig mache und dann eine Auto kaufe”- ebenso beachtet wie die Wahl des Couvert Papiers, es wird das Fehlen einer nachhaltigen STABILO Variante bedauert, am liebsten würde sogar der PC, wenn er nicht so leistungsstark sein müsste, secondhand gekauft und so lange genutzt, bis er aufgibt und nicht nur bis die Programme eine leistungsstärkere Version verlangten [1].

Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass sich rein nachhaltige Unternehmer:innen bis ins Detail all ihrer Anschaffungen befassen und stark auf deren Nachhaltigkeit achten [1,2,8³]. Die rein kommerziellen Unternehmer:innen, allesamt Berater, gaben an sich gar nicht bis sehr begrenzt mit der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln* zu befassen [10,11,12]. Damit malen die qualitativen Interviews ein deutlich anderes Bild als die quantitative Erhebung.

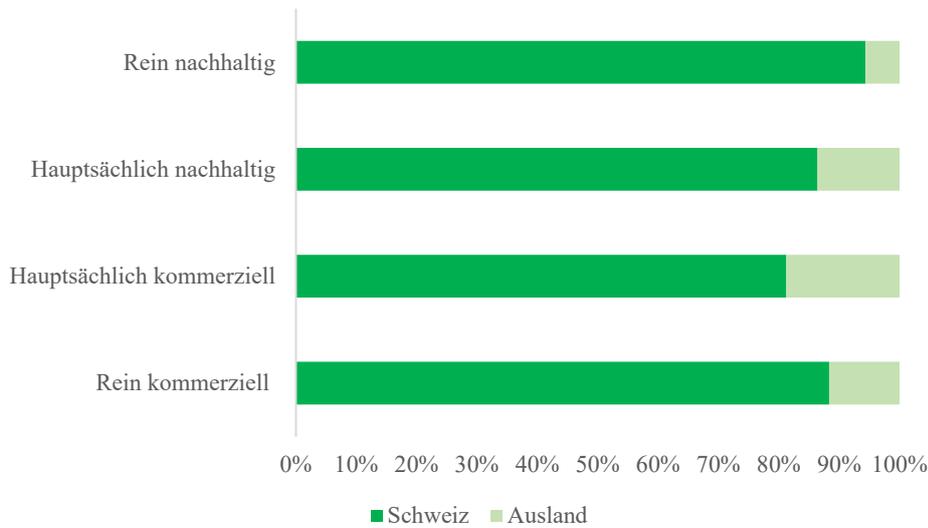
Zusammengefasst bedachten die interviewten Gründer:innen, welche sich mit der *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln* aktiv auseinandersetzen, Faktoren wie Qualität, Langlebigkeit/ Produktlebensdauer [1,4,6], PreisLeistungsverhältnis [7,9], Herkunft [2,6,7,9], Datenschutz [4], Erhalt der Biodiversität und Qualität des genetischen Erbgutes der Flora [2], Umweltfreundlichkeit und Produktionsbedingungen [1,2,6,8].

- Wertschöpfungskette

Die (Auslagerung der) Wertschöpfungskette unterscheidet sich nicht statistisch signifikant zwischen den Gruppen, wenngleich die hauptsächlich kommerziellen Unternehmer:innen diese mit knapp 20% gegenüber ihren Kolleg:innen etwas häufiger im Ausland angesiedelt haben.

³ Interviewpartner Nr. 8 wird aufgrund der Erkenntnisse aus dem Interview ebenfalls zu den rein nachhaltigen Unternehmen gezählt, obschon das Unternehmen gemäss Selbstdeklaration als hauptsächlich kommerziell erfasst ist.

Abb. 35: Auslagerung der Wertschöpfungskette je nach Unternehmenstyp in %



- (Von) wo sind die Kund:innen, räumliche Ausdehnung des Marktes

Die räumliche Ausdehnung der Unternehmen unterscheidet sich signifikant zwischen den vier Unternehmenstypen ($s=0.018$; $V=0.205$). Die rein nachhaltigen (und hauptsächlich nachhaltigen) Unternehmen neigen zu einem engeren Radius, von ihnen fokussieren sich 24% (bzw. 23%) auf Anwohner:innen und Kund:innen innerhalb einer Gemeinde oder Stadt; während lediglich 13% bzw. 12% der hauptsächlich und rein kommerziellen Unternehmen ihren Marktradius so eng spannen.

75% der der rein kommerziellen Unternehmen haben Kund:innen aus mehreren Kantonen bis international, von den hauptsächlich kommerziellen Unternehmen haben sogar 84% Kund:innen aus mehreren Kantonen bis international. Von den rein nachhaltigen und hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen haben lediglich 58% bzw. 45% Kund:innen aus mehreren Kantonen bis international.

Abb. 36: Räumliche Ausdehnung des Marktes in %

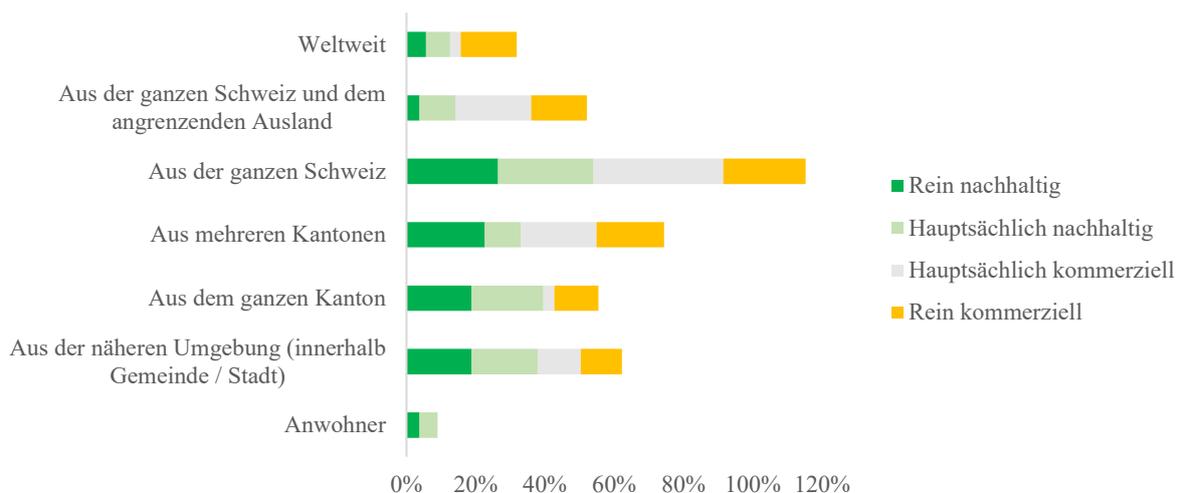
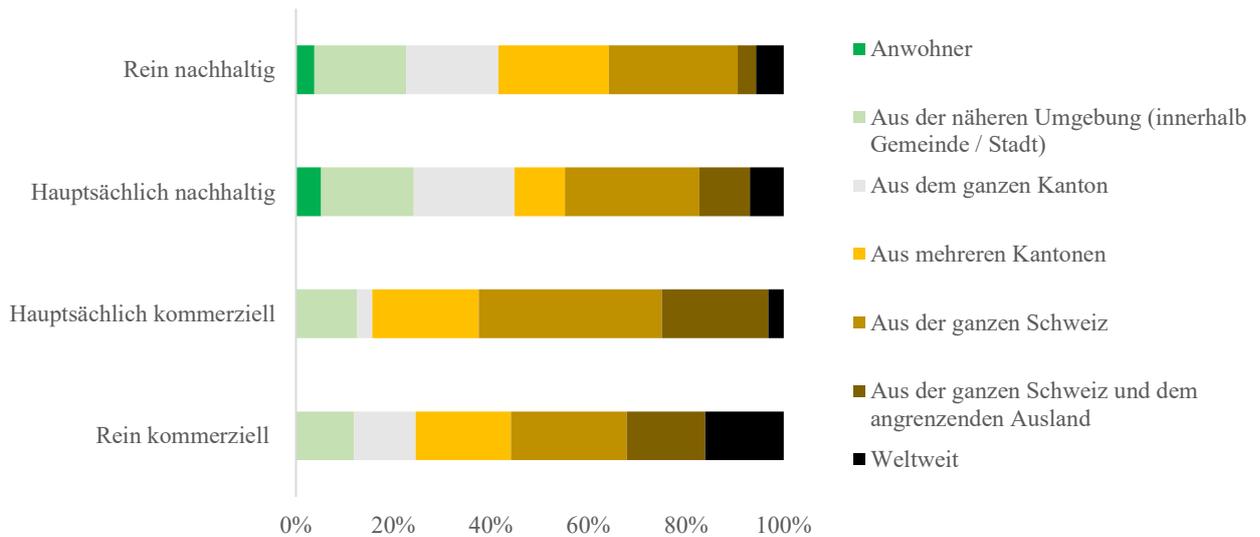
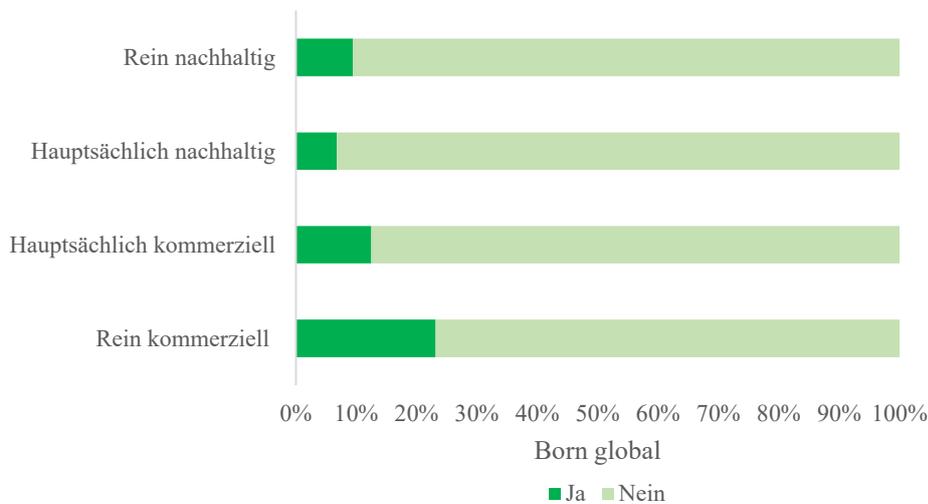


Abb. 37: Räumliche Ausdehnung des Marktes nach Unternehmenstyp in %



Beim Anteil Unternehmen, die von Beginn an international tätig waren, zeigt sich ein ähnliches Bild. So starten rein kommerziell orientierte Unternehmen verhältnismässig häufiger international als andere Unternehmen ($s=0.014$; $V=0.199$).

Abb. 38: Anteil Unternehmen, die von Beginn an international tätig waren (born global) nach Unternehmenstyp in %

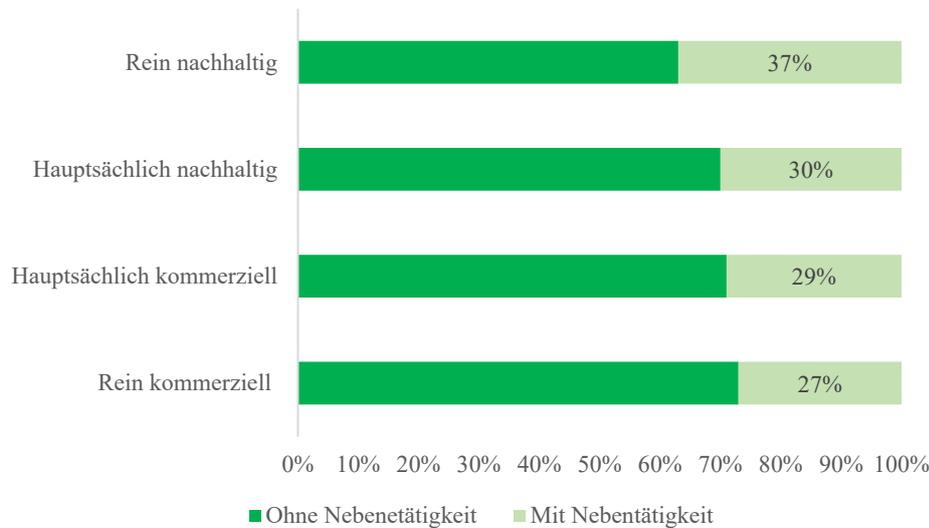


6.2.3 Arbeitszeit, Angestellte, Kapital, Wertschöpfungskette und Wohlergehen

- Nebentätigkeit

37% der Gründer:innen rein nachhaltiger Unternehmen verfolgen eine Nebentätigkeit (neben der Selbstständigkeit), dieser Anteil nimmt stetig ab, je kommerzieller orientiert die Unternehmen sind; so verfolgen 30% der hauptsächlich nachhaltigen Gründer:innen und 29% der hauptsächlich kommerziellen Gründer:innen eine Nebentätigkeit. Von den rein kommerziell orientierten Unternehmer:innen verfolgen - 27% eine Nebenbeschäftigung.

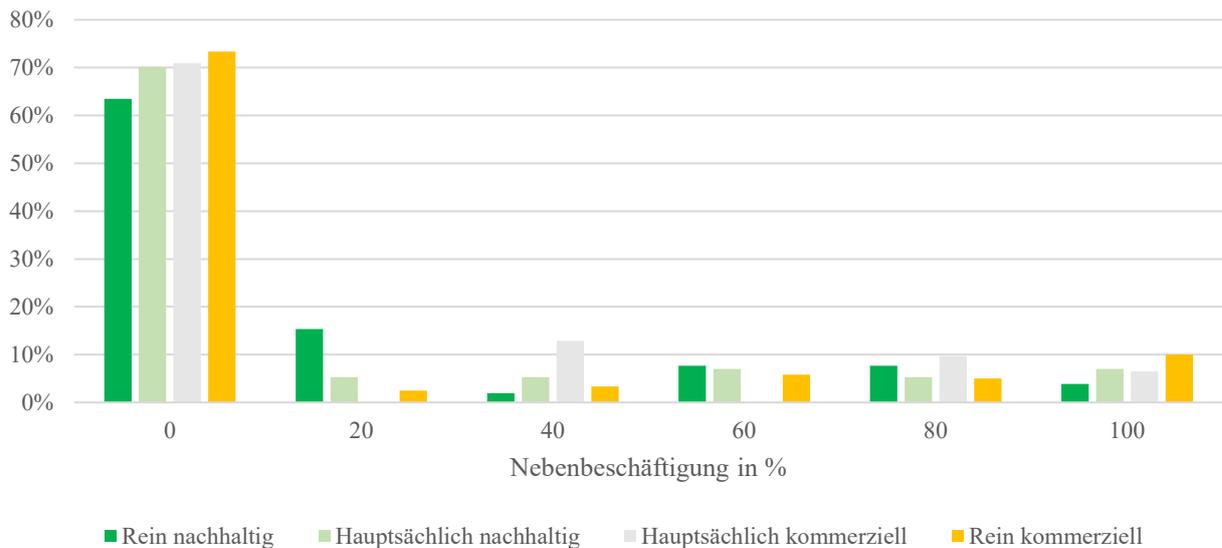
Abb. 39: Nebentätigkeit (ja/nein) nach Unternehmenstyp in %



Allerdings ist dabei wichtig zu beachten (siehe Abb.33, Spalte «100%»), dass Gründer: innen rein kommerzieller Unternehmen, die eine Nebentätigkeit verfolgen, vergleichsweise häufiger 100% in ihrer «Nebentätigkeit» arbeiten (10% gegenüber 4%), während Gründer: innen rein nachhaltiger Unternehmen, die eine Nebentätigkeit verfolgen, vergleichsweise häufiger 20% in ihrer «Nebentätigkeit» arbeiten (15% gegenüber 3%), hauptsächlich nachhaltige und hauptsächlich kommerzielle Unternehmer: innen befinden sich zwischen den beiden extremen; diese Unterschiede sind signifikant bei einem Konfidenzintervall von 10% ($s=0.051$; $V=0.179$).

In den qualitativen Interviews hat eine Person ersten dreieinhalb Jahre der Selbständigkeit, neben dem Aufbau des eigenen Unternehmens weiterhin 80% im Angestelltenverhältnis gearbeitet, also «ich habe de facto zweimal 80% gearbeitet» [4], während eine andere Person erläuterte, die ersten Jahre voll in die Selbständigkeit eingestiegen zu sein, um dann in Folge der schwierigen Zeit im Gastronomiebereich während der Corona-Pandemie eine 60% Stelle im Angestelltenverhältnis angenommen zu haben – wobei 40% auch ausgereicht hätten. Die eigene unternehmerische Investition verfolgt er daneben weiter [10]. Ein weiterer Unternehmer ergänzt die Selbständigkeit um einen Arbeitstag pro Woche als Verwaltungsratspräsident in seinem Kernbereich: Import/Export Afrika [5]. Und eine Unternehmerin leistet in der selbst mitaufgebauten Genossenschaft, in der sie als Landwirtin 90% angestellt ist, zusätzlich ehrenamtlich Administrative Arbeit [2]. Dies nur einige Beispiele, um die unterschiedlichen Umstände einer möglichen Nebentätigkeit zu illustrieren. Abgesehen von einer Person, die Freiwilligenarbeit leistet [7], tragen sämtliche genannten Nebentätigkeiten einen direkten thematischen Bezug zur Selbständigkeit [2,4,5,10].

Abb. 40: Nebentätigkeit (0-100%) nach Unternehmenstyp in %



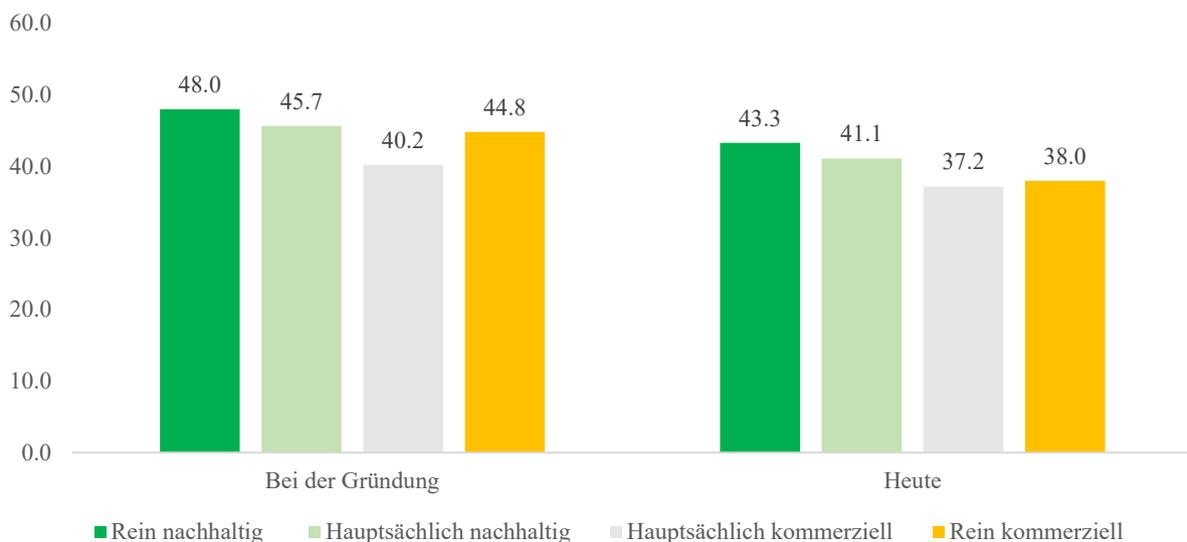
- Arbeitszeit - bei der Gründung und heute

Gründer: innen rein nachhaltiger Unternehmen arbeiten sowohl in der Gründungsphase als auch danach im Schnitt pro Woche mehr Stunden (bei der Gründung 48 Stunden pro Woche, später 43.3) als ihre weniger nachhaltigen Kolleg:innen (bei der Gründung zwischen 45.7 und 40.2 Stunden, später zwischen 41.1 und 37.2 Stunden).

Zudem sticht der Unternehmenstyp der hauptsächlich kommerziell Orientierten dadurch heraus, dass sie sowohl in der Gründungsphase als auch danach verhältnismässig am wenigsten Arbeitsstunden pro Woche für ihr Unternehmen aufbringen. Diese Unterschiede sind allerdings nicht ausgeprägt genug, um eine statistische Signifikanz aufzuweisen.

Im Schnitt arbeiten die Gründer:innen bei der Gründung 44.7 Stunden pro Woche, danach 39.9.

Abb. 41: Arbeitszeit der Gründungspersonen bei der Gründung und heute in Stunden pro Woche



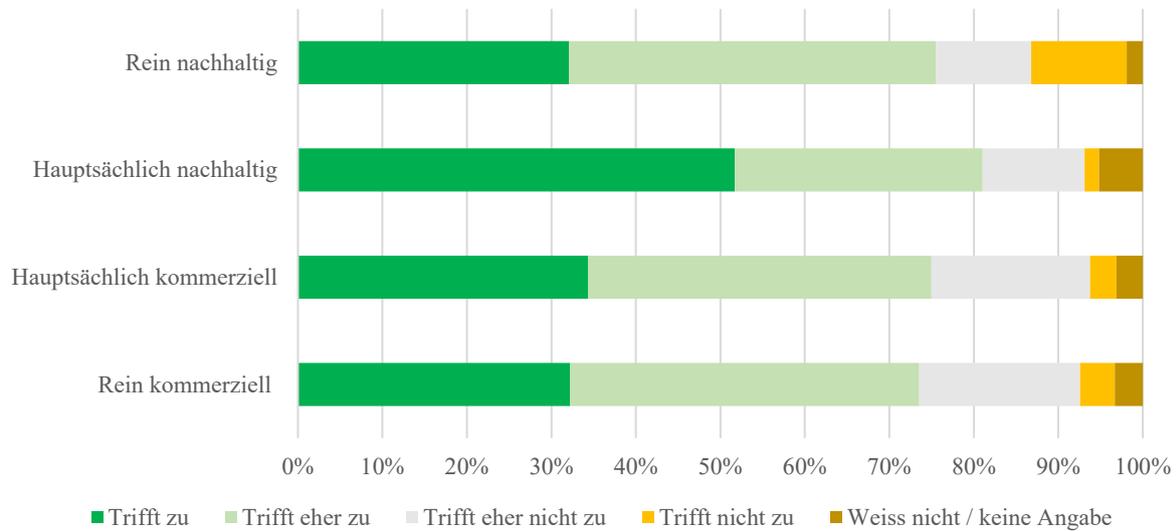
Eine interessante Aussage dazu aus den Interviews betrifft die effektive Nutzung der investierten Arbeitsstunden: «Insgesamt arbeite ich heute gleichviele Stunden wie früher – als Angestellter – diese sind allerdings effizienter genutzt. Jede Stunde, die ich arbeite, kommt etwas Gutes heraus. Das hatte ich vorher nicht» [4].

- Wohlergehen

In Bezug auf das persönliche Wohlergehen seit Aufnahme der Selbstständigkeit sind keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen hervorgegangen. Angeschaut wurde, die allgemeine Zufriedenheit mit der Selbstständigkeit.

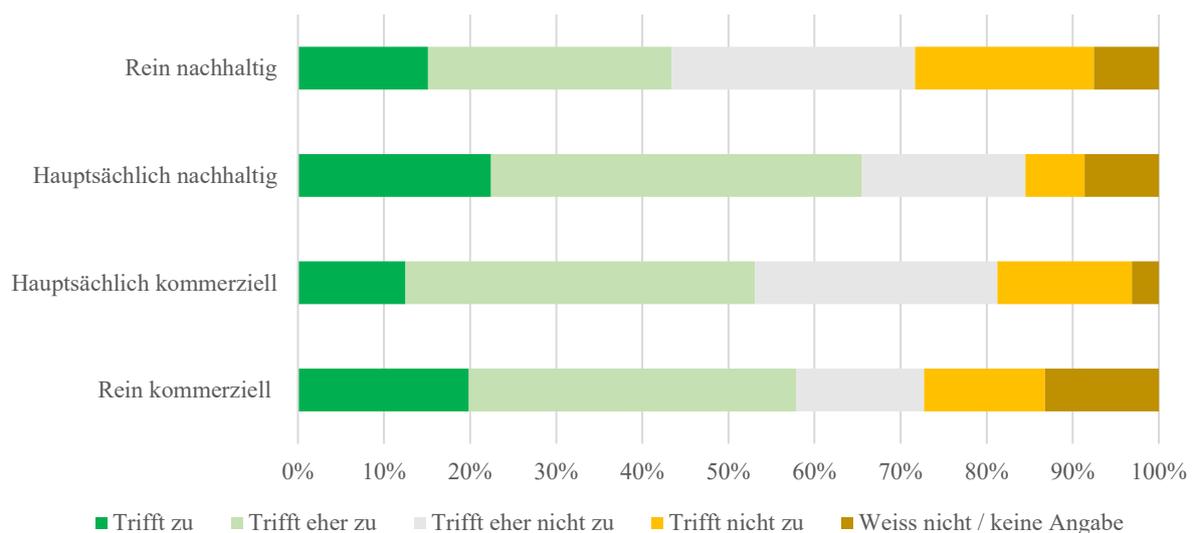
Dabei hat sich gezeigt, dass gut ein Drittel der neuen Selbstständigen sich klar ausgeglichener, zufriedener und glücklicher fühlt, seitdem sie sich selbstständig gemacht haben (trifft zu); insgesamt fühlen sich 75% der neuen Selbstständigen ausgeglichener, zufriedener und glücklicher, seitdem sie sich selbstständig gemacht haben (trifft zu und trifft eher zu).

Abb. 42: Wohlergehen: «Seitdem ich mich selbstständig gemacht habe, fühle ich mich ausgeglichener und bin zufriedener und glücklicher (psychisch geht es mir besser)»



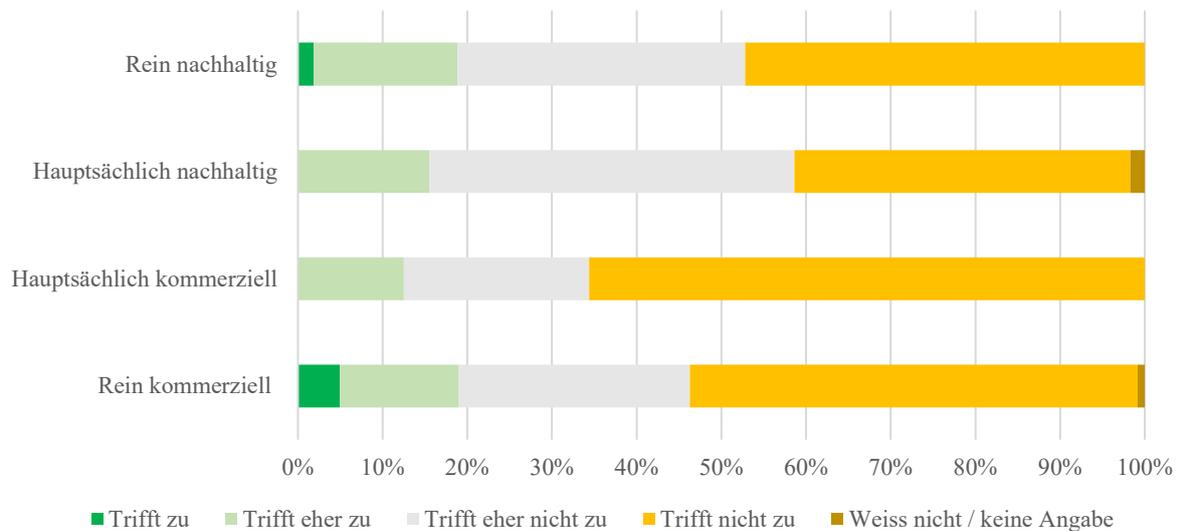
Gut die Hälfte der neuen Selbstständigen empfindet sich unabhängiger und im Genuss eines höheren Ansehens.

Abb. 43: Wohlergehen: «Seitdem ich mich selbstständig gemacht habe, genieße ich ein höheres Ansehen und bin unabhängiger»



Und knapp ein Fünftel der neuen Selbstständigen hat immer wieder das Gefühl der Überforderung aufgrund der Selbstständigkeit.

Abb. 44: Wohlergehen: «Seitdem ich mich selbstständig gemacht habe, habe ich immer wieder das Gefühl der Überforderung»



6.2.4 Schwierigkeiten und Lösungsansätze

Der Schritt in die Selbstständigkeit bedeutet stets auch Konfrontation und Umgang mit Herausforderungen aller Art. Es wurde untersucht, inwiefern in den folgenden Bereichen Schwierigkeiten aufgetreten sind: *Geschäftsidee, Organisation / Führung / Personalwesen, Buchhaltung und Rechnungswesen, Kapitalbeschaffung / Liquidität, Einkauf / Beschaffung, Produktion, Marketing und Kundengewinnung, Preisfestsetzung und -durchsetzung, Kundenservice, Computer / Software / Homepage, rechtliche Fragen / Steuern, Versicherung, regulatorische bzw. behördliche Anforderungen an die erstellten Produkte resp. Dienstleistungen, persönlich Probleme (z.B. Familie, Motivation, Doppelbelastung)*; und wie mit diesen Schwierigkeiten umgegangen wurde.

Dabei hat sich gezeigt, dass insbesondere in den drei Bereichen *Produktion, regulatorische bzw. behördliche Anforderungen an die erstellten Produkte / Dienstleistungen* sowie *Organisation / Führung/ Personalwesen* statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen hervorgehen.

In den qualitativen Interviews wurde *Marketing und Kundengewinnung* mehrfach unter dem Term «Akquise/Kaltakquise», oder auch «Bekanntsein [...] No-Name-Sumpf» genannt, aber auch umschrieben in den Worten, dass das Verhältnis zwischen Fans und effektiven Kund:innen erst gelernt werden musste [6,7,10,12], dabei wurde deutlich, dass die Herausforderung Kunden zu gewinnen nicht selten mit hohem finanziellen Druck und Existenzängsten verbunden ist [7,10]. Diese äussert sich zum Beispiel durch eine starke finanzielle Abhängigkeit von einem Grosskunden [7]. Die *Doppelbelastung* insbesondere in den Anfangsjahren, wenn gleichzeitig das eigene Unternehmen aufgebaut und zur finanziellen Absicherung ein Job im Angestelltenverhältnis unterhalten wird [4]. Der enorme administrative Aufwand und die hohen Anforderungen, die in der Schweiz an Kleinunternehmen gestellt werden, kamen in den Interviews vermehrt zur Sprache auf die Frage hin, was die grössten Herausforderungen in der Gründungsphase waren oder sind [1,5,7,11]. Dabei stechen Aussagen heraus wie: «Für die Administrationsthemen in der Schweiz (AHV / BVG / UVG, Mehrwertsteuer etc.) verbringe ich locker einen Tag pro Woche. Damit ich 1000.- verdiene, muss ich 1400.- verrechnen. Im Dezember muss ich einreichen, was ich im nächsten Jahr verdienen werde. Die Einkommensprognose ist ein Jahr im Voraus für mich nicht abschätzbar» [5]; oder auch: «Kleinunternehmen haben es in unserer Wirtschaft extrem schwierig. Ich muss alles können. Dadurch verliere ich enorm an Effizienz. Wenn ich die Lohnabrechnung für mich allein machen muss, ist das kein Vergleich zu jemandem, der das für 500 Leute macht» [10]. Darin fielen auch *Buchhaltung* und *Steuerabrechnung* vermehrt [1,5,10,11]. Auch die Wichtigkeit Grenzen bewusst zu setzen, fällt mehrfach; «auf den Bauch zu hören» und nicht alle Projektanfragen anzunehmen [1,5,7,11,12]. Die meistgenannte Thematik in den qualitativen Interviews – und da gilt es den Zeithorizont der beiden Erhebungen zu beachten – ist die Covid-19-Pandemie: «Die grösste Herausforderung der Selbstständigkeit war die Pandemie» [10]. Diese hat die Unternehmer:innen unterschiedlich ge- und betroffen und ist insgesamt von fünf der elf Interviewpartner:innen als Herausforderung erläutert worden [1,6,10,11,12], wobei die rein kommerziell orientierte Bratungsbranche besonders hart getroffen worden zu sein scheint. Dies wäre weiter zu untersuchen.

Auch aufgefallen ist in den qualitativen Interviews, dass bei nachhaltigen Unternehmen und Unternehmen, die alternative Modelle wählen (z.B. Solidarische Landwirtschaft und Kleiderverleih als Abo) zusätzliche Herausforderungen anfallen, beim Finden von Waren und Produktionsmitteln (*Einkauf und Beschaffung*), die den eigenen Wertevorstellungen der Nachhaltigkeit entsprechen [6,8], was sich speziell im medizinischen Bereich als schwierig erweise, weil die Industrie der Nachfrage hinterherhink; zudem könne nicht die grosse Masse an Kund:innen mit nachhaltigen Produkten bedient werden, da schlichtweg nicht so viel produziert werde [8]. Dieser Unterschied zwischen den Gruppen je nach Nachhaltigkeitsfokus kam in der quantitativen Erhebung in der Variabel *Einkauf/ Beschaffung* nicht hervor.

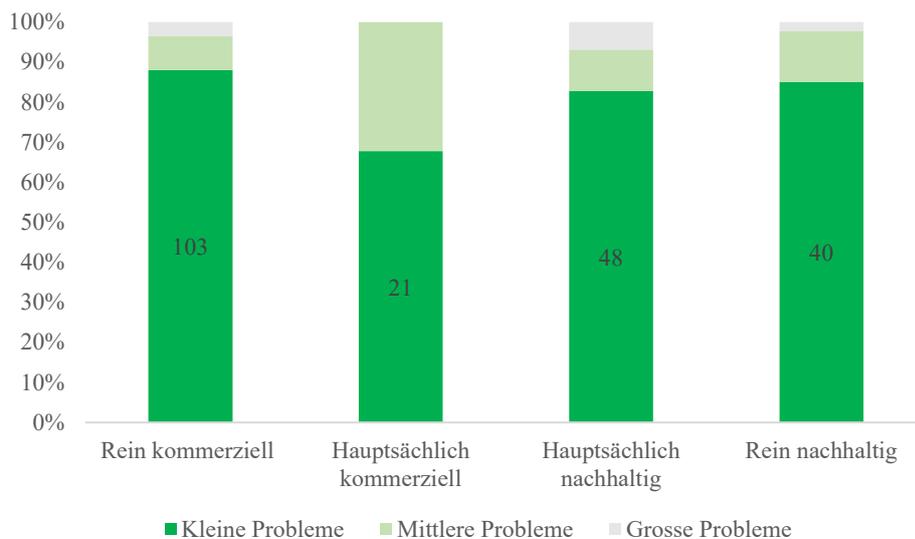
Davon, Kund:innenverhalten verändern zu müssen, bevor Kund:innen überhaupt erst gewonnen werden können, sprechen ebenfalls nur nachhaltige Unternehmen – es werde Aufklärungsarbeit geleistet, vorgelebt, Alternativen aufgezeigt [2,6,8]. «Die grösste Herausforderung ist es, Gewohnheiten zu verändern» [6]; «Wir sind uns gewohnt Konsument zu sein. Ich zahle, ich bekomme», da prallen Paradigmen aufeinander zwischen Solidarökonomie und Marktwirtschaft, des mit klaren Konzepten zu kommunizieren seien [2]. Der gesellschaftliche Wandel müsse überhaupt erst angestossen werden, bevor Projekte wie eine Solidarische Landwirtschaft und Kleiderverleih als Abo überhaupt erst möglich seien [2,6], Mehrkosten die in nachhaltig orientierten Unternehmen als direkte Folge des Entscheides zur Nachhaltigkeit anfallen, werden oft nicht oder nur teilweise auf die Endkund:innen überwält. So musste der Kleiderverleih das Bezahlen von Löhnen einstellen und arbeitet nun mit 16 Volontär:innen [6]; in der Solidarischen Landwirtschaft wird neben bezahlter Arbeit der Landwirt:innen auch sehr viel durch Ehrenamtliche Arbeit abgedeckt [2]; das nachhaltige Optikerpaar geht davon aus, dass wenn sie die Mehrkosten der nachhaltigen Produkte, für die die stehen auf ihre Kund:innen abwälzen würden, könnten sich diese die Produkte nicht mehr leisten [8].

- Wo treten Schwierigkeiten auf?
 - a) Nachhaltigkeit

In den hauptsächlich kommerziellen Unternehmen treten bei gut 30% mittlere bis grosse Produktionsschwierigkeiten auf, gegenüber weniger zw. 11% und 18% in den anderen drei Gruppen ($s=0.016$; $V=0.176$).

In den qualitativen Interviews wurden keine Produktionsschwierigkeiten geäussert. Dies mag der Tatsache geschuldet, sein dass auch in der quantitativen Erhebung die Mehrheit der Unternehmer:innen lediglich kleine bis mittlere Produktionsprobleme angab – wobei es zusätzlich zu bedenken gilt, dass längst nicht alle dieser Unternehmen überhaupt im engeren Sinne Güter produzieren. Damit unterstützt die qualitative Erhebung die Quantitative.

Abb. 45: Schwierigkeit: Produktion



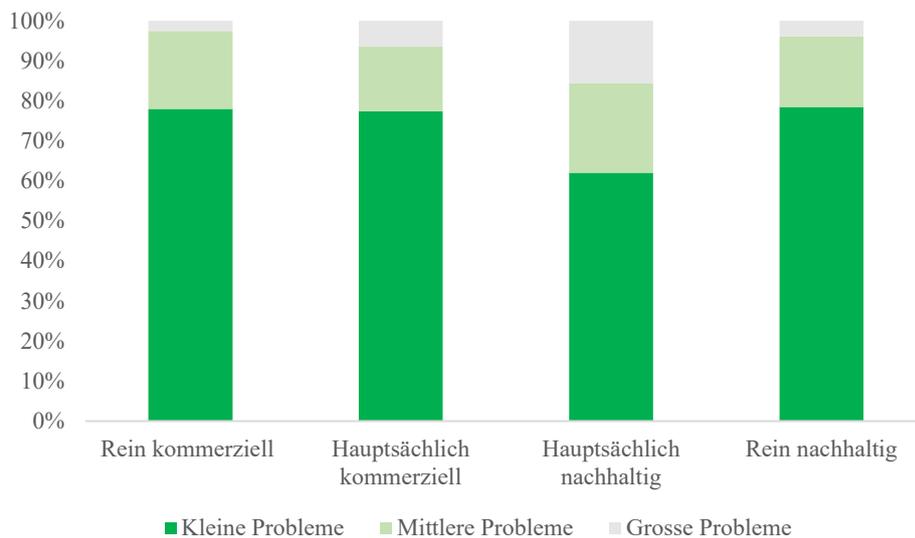
In *Organisation / Führung/ Personalwesen* treten bei hauptsächlich nachhaltig orientierten Unternehmen (mit gut 15% gegenüber max. 8% in den anderen Gruppen) verhältnismässig am häufigsten grosse Probleme auf ($s=0.041$; $V=0.160$).

In den qualitativen Interviews wurde nur in einem Fall *Personalführung* und Unternehmenskultur als Herausforderung erläutert [9] und zwar in der Gruppe der hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmen.

Dies mag der Tatsache geschuldet sein, dass auch in der quantitativen Erhebung die Mehrheit der Unternehmer:innen lediglich kleine bis mittlere Schwierigkeiten in *Organisation / Führung / Personalwesen* angegeben hat – wobei es zusätzlich zu bedenken gilt, dass längst nicht alle dieser Unternehmen überhaupt Angestellte und damit Führungsthemen haben. Die Mehrheit der interviewten Gründer:innen sind alleine oder seit Gründung mit Partner:in/ Familienangehörigen im Geschäft, Mitarbeiter oder klare Führungsrollen im engeren Sinne gibt es nicht.

Die einzige Person, die *in Führung, Weiterentwicklung und Firmenkultur(-veränderung)* grosse Herausforderungen äusserte, ist aus der Gruppe der hauptsächlich kommerzieller Unternehmer:innen. Dabei gilt es die Unternehmensform - nämlich die Übernahme eines bestehenden, über Jahrzehnte patriarchisch geführten Unternehmens durch Gründen einer Holding – zu beachten: «Auseinandersetzungen mit dem ehemaligen Inhaber, das war eine andere Generation, andere Vorstellungen, ein anderer Führungsstil, ... dadurch waren die Führung und Weiterentwicklung ein grosses Thema in der Transition. Der frühere Inhaber war noch lange im Geschäft, 3-4 Jahre gab es Reiberein. Weil zuvor patriarchisch geführt, waren es die Leute nicht gewohnt Entscheidungen zu fällen und dazu zu stehen. Jahrelang liefen die Mitarbeiter für alle Entscheidungen in das Büro des Chefs und der hat entschieden. Als ich die Firma übernommen habe, gab es kein Kader; ich musste Verantwortlichkeiten und Kompetenzen erst vergeben. Das hat extrem lang gebraucht, bis die Verantwortlichkeiten in die Köpfe gingen» [9].

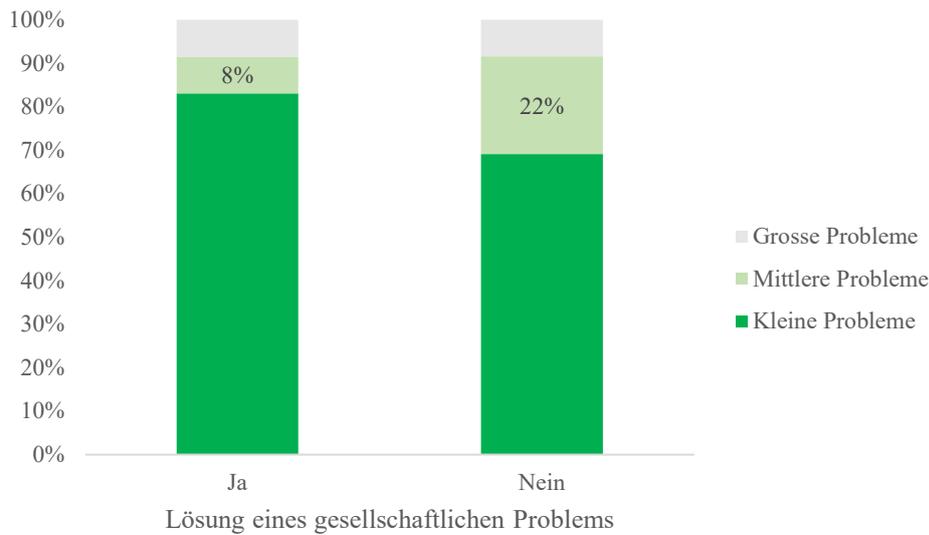
Abb. 46: Schwierigkeit: Organisation / Führung / Personalwesen



b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Mittelgrosse Schwierigkeiten mit regulatorischen bzw. behördlichen Anforderungen an die erstellten Produkte resp. Dienstleistungen treten bei Unternehmen, deren Produkte resp. Dienstleistungen nicht explizit zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems beitragen, mit 22% gegenüber 8% häufiger auf ($s=0.031$; $V=0.156$).

Abb. 47: Schwierigkeit: Regulatorische bzw. behördliche Anforderungen an die erstellten Produkte / Dienstleistungen

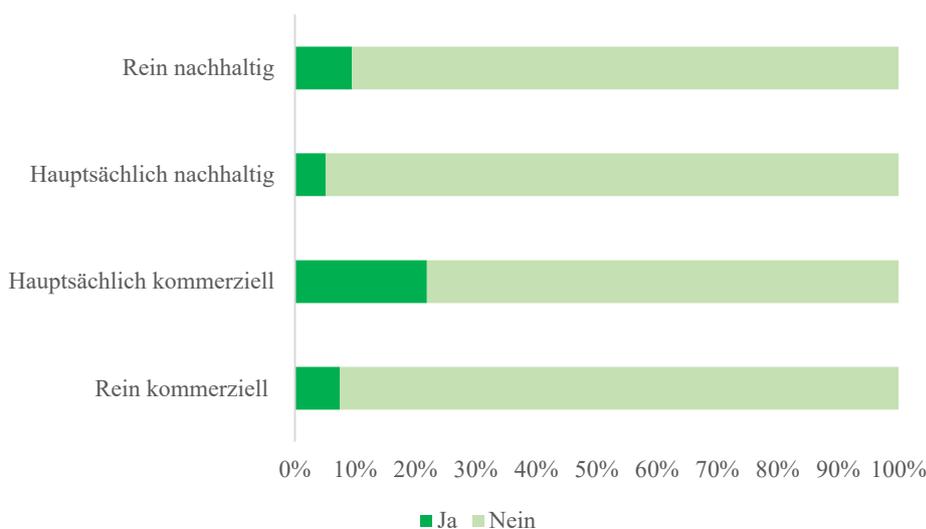


- Wie werden Lösungen gefunden?

Um den Gründungs Herausforderungen entgegenzutreten, gibt es verschiedene Strategien. In der Wahl des Lösungsansatzes unterscheiden sich die Gruppen lediglich in einem Punkt statistisch signifikant; zur *Marktforschung* greifen die hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmen mit 22% gegenüber 5-9% signifikant häufiger als ihre Kolleg:innen ($s=0.048$; $V=0.173$).

In den qualitativen Interviews wurde die Marktforschung kein einziges Mal als Lösung auf die grössten Herausforderungen in der Selbständigkeit genannt. Dabei gilt es den Zeithorizont der jeweiligen Erhebungen zu bedenken. So wurde die quantitative Erhebung gut 2 Jahre vor der qualitativen Befragung durchgeführt. Damit befindet sich eine Erhebung vor dem Beginn der Corona Pandemie in der Schweiz, während die andere in der Phase der Aufhebung sämtlicher Massnahmen nach zwei Jahren Ausnahmezustand durchgeführt wurde. Die meistgenannte Thematik im Bereich Herausforderungen und Lösungsfindung in den qualitativen Interviews ist somit die Corona Pandemie. Die Marktforschung als Lösung kam in keinem dieser Interviews zur Sprache.

Abb. 48: Lösungsansatz: Marktforschung



6.2.5 Innovationen

Wie die Studie «Die neuen Selbstständigen» (Meyer und Meyer, 2020) gezeigt hat, sind Gründer:innen von 1999 zu 2009 zu 2020 stetig innovativer geworden. Unterschiede zwischen den Gruppen sind dabei keine hervorgegangen, weder in Punkto Produkt-, Verfahrens-, noch Geschäftsmodellinnovation.

Diese quantitativen Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der qualitativen Interviews kritisch zu betrachten. Es ist möglich, dass nachhaltige Unternehmer:innen eine kritischere Selbstreflexion / Grundhaltung der Innovationskraft ihres Unternehmens pflegen als ihre Kolleg:innen und damit zwar Unterschiede – wie sie in den qualitativen Interviews deutlich wurden (siehe Kapitel 6.2.4: Schwierigkeiten und Lösungsansätze) – bestehen, mittels Selbstdeklaration allerdings nicht erfasst werden können. Hier gilt es in zukünftigen Studien, die Innovationskraft des Geschäftsmodells entweder indirekt oder via einer grösseren Stichprobe qualitativer Interviews weiter zu überprüfen.

6.2.6 Unternehmensziele in Bezug auf die 17 Nachhaltigkeitsziele gemäss UNO (SDGs)

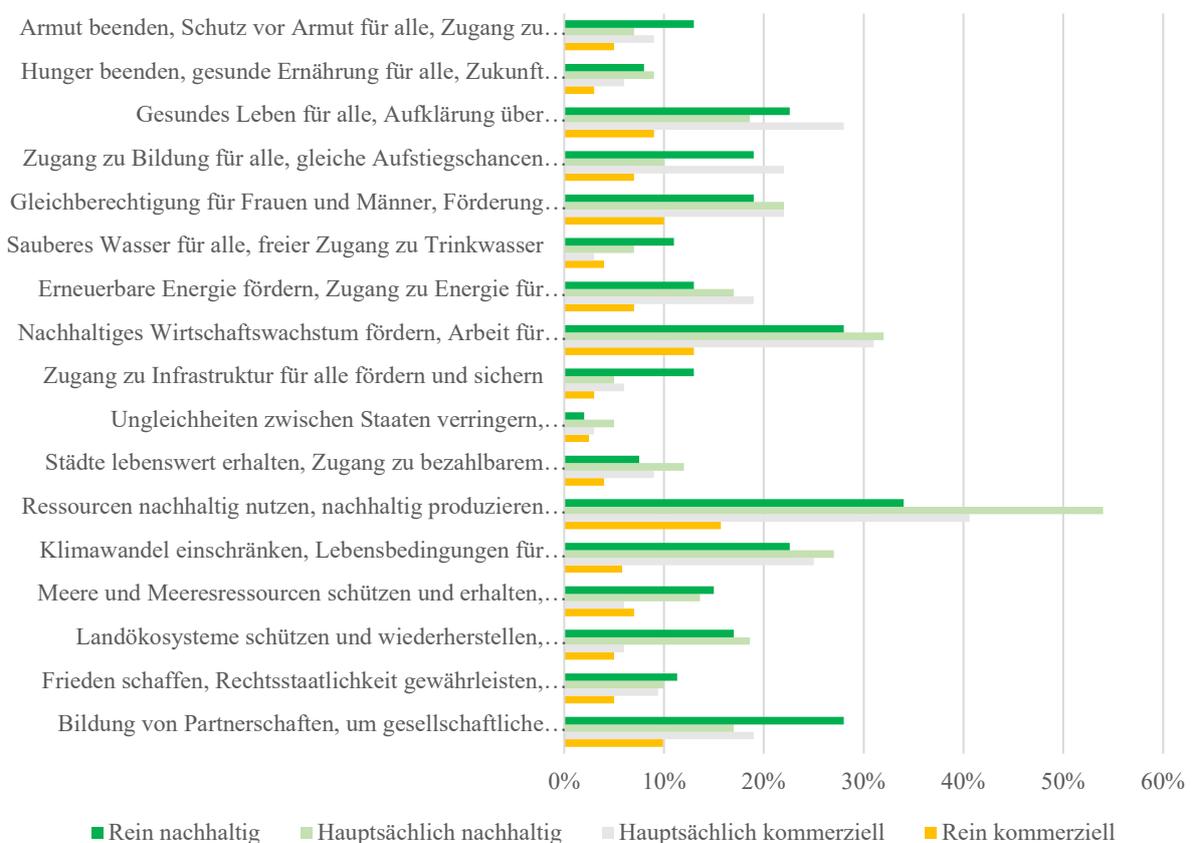
Die Agenda 2030 ist seit 2016 der global geltende Referenzrahmen für die nationalen und internationalen Bemühungen zur gemeinsamen Lösung der grossen globalen Herausforderungen. Das Kernstück der Agenda 2030 bilden die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung.

Es stellt sich die Frage: Welche Unternehmen befassen sich mit welchen Nachhaltigkeitszielen?

a) Nachhaltigkeit

Abbildung Abb. 42: 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 nach Unternehmenstyp in % zeigt, dass auch Gründer:innen, welche angeben, ein rein kommerziell orientiertes Unternehmen gegründet zu haben, ein oder mehrere Nachhaltigkeitsziele verfolgen.

Abb. 49: 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 nach Unternehmenstyp in %



Insbesondere diese Ziele stechen durch statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen hervor:

- [3] Gesundes Leben für alle, Aufklärung über Gesundheitsvorsorge ($s=0.021$; $V=0.192$),
- [4] Zugang zu Bildung für alle, gleiche Aufstiegschancen für Mädchen und Buben ($s=0.029$; $V=0.184$),
- [8] **Nachhaltiges Wirtschaftswachstum** ($s=0.009$; $V=0.209$),
- [12] **Ressourcen nachhaltig nutzen, nachhaltig produzieren und konsumieren** ($s<0.001$; $V=0.335$),
- [13] **Klimawandel einschränken, Lebensbedingungen für alle erhalten** ($s<0.001$; $V=0.263$),
- [15] **Landökosysteme schützen und wiederherstellen, Artenvielfalt erhalten** ($s=0.012$; $V=0.204$),
- [17] Bildung von Partnerschaften, um gesellschaftliche Ziele zu erreichen ($s=0.024$; $V=0.188$).

Am stärksten sind die Unterschiede bei den Nachhaltigkeitszielen 8, 12, 13 und 15: Gründer:innen rein kommerzieller Unternehmen setzen sich mit 13% verhältnismässig deutlich seltener für *nachhaltiges Wirtschaftswachstum* ein als die nachhaltigeren drei Unternehmenstypen, 28-31%.

Hauptsächlich nachhaltige Unternehmen beschäftigen sich mit 54% mit Abstand am stärksten mit der Thematik *Ressourcen nachhaltig nutzen, nachhaltig produzieren und konsumieren*. Es fällt auf, dass die hauptsächlich kommerziellen Unternehmen sich mit 41% deutlich häufiger mit nachhaltigem Ressourcenverbrauch befassen als rein nachhaltige Unternehmen (34%). Deutlich am wenigsten Beachtung schenkt dem Thema die Gruppe der rein kommerziellen Unternehmen mit lediglich 16%.

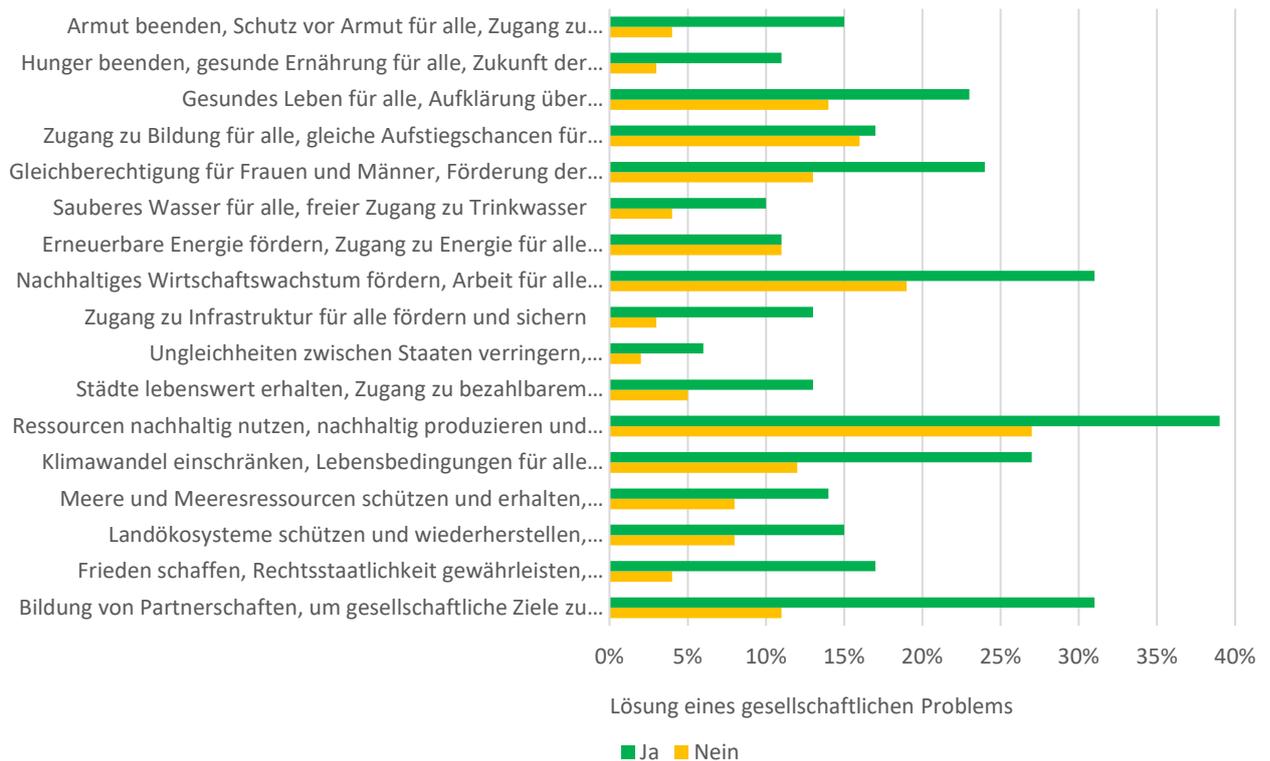
Den *Klimawandel einschränken, die Lebensbedingungen für alle erhalten* beschäftigt die Gruppe der rein kommerziellen Unternehmer:innen mit 6% deutlich seltener als ihre Kolleg:innen, von denen sich im Schnitt 25% für dieses Ziel einsetzen.

Beim Thema *Landökosysteme schützen und wiederherstellen und die Artenvielfalt erhalten* spalten sich die Gruppen zwischen den kommerziell orientierten und den nachhaltig orientierten; so verfolgen gerade mal 5 bzw. 6% der rein kommerziellen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen dieses Ziel, während es bei den hauptsächlich und rein nachhaltigen Unternehmen 19 bzw. 17% sind.

b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Gründer:innen von Unternehmen, deren Produkte resp. Dienstleistungen (nach eigenen Angaben) Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, setzen sich verhältnismässig öfter für eines oder mehrere der 17 von der UNO definierten Nachhaltigkeitsziele ein.

Abb. 50: 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %



Insbesondere diese Ziele stechen durch statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen hervor:

- [1] **Armut beenden, Zugang zu Ressourcen für alle sichern** ($s=0.002$; $V=0.189$),
- [2] Hunger ($s=0.010$; $V=0.153$),
- [5] Gleichberechtigung ($s=0.027$; $V=0.132$),
- [8] Nachhaltiges Wirtschaftswachstum ($s=0.030$; $V=0.130$),
- [9] Zugang zu Infrastruktur ($s=0.003$; $V=0.175$),
- [11] Städte lebenswert erhalten, Zugang zu bezahlbarem Wohnraum sichern ($s=0.022$; $V=0.137$),
- [12] Ressourcen nachhaltig nutzen, nachhaltig produzieren und konsumieren ($s=0.045$; $V=0.120$),
- [13] Klimawandel einschränken, Lebensbedingungen für alle erhalten ($s=0.003$; $V=0.177$),
- [16] **Frieden schaffen, Rechtsstaatlichkeit gewährleisten, Gewalt verringern** ($s<0.001$; $V=0.208$),
- [17] **Bildung von Partnerschaften, um gesellschaftliche Ziele zu erreichen** ($s<0.001$; $V=0.237$).

Am ausgeprägtesten sind die Unterschiede bei den Nachhaltigkeitszielen 1, 16 und 17: Gründer:innen von Unternehmen, deren Produkte resp. Dienstleistungen (nach eigenen Angaben) Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, setzen sich verhältnismässig öfter für das Beenden von Armut, das Schaffen von Frieden und die Bildung von Partnerschaften, um eben diese Ziele zu erreichen, ein als ihre Kolleg:innen.

Zusätzlich wurden in den elf geführten qualitativen Interviews Unternehmer:innen aus allen Gruppen gefragt, inwiefern sie Zielkonflikte zwischen finanziellem, unternehmerischem Denken und Nachhaltigkeitsgedanken erleben oder inwiefern die beiden im Einklang stehen. Dabei hat sich gezeigt:

Zielkonflikte zwischen finanziellem, unternehmerischem Denken und Nachhaltigkeitsgedanken erleben vor allem nachhaltig orientierte Unternehmer:innen. Sechs der elf Interviewpartner:innen erleben keine namhaften Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und geschäftlicher Tätigkeit in ihrem Arbeitsalltag [1,4,7,8,9,10,11].

Entweder, weil die Nachhaltigkeit im Geschäftlichen keine explizite Rolle, keinen fixen Platz durch Ziele oder Vision erhält [4,7,9,10,11].: «Unsere Mission ist auf Non-Profit-Organisationen ausgerichtet, d.h. unsere Kunden verfolgen nachhaltige Zwecke. Bei uns, als online Anbieter, finde ich es eher schwierig zu sagen, wo wir nachhaltig oder nicht nachhaltig unterwegs sind. Wir verkaufen weder Waffen noch Zigaretten. Was vielleicht nachhaltig ist bei uns, wir beschäftigen ältere Mitarbeitende und wir hosten in der Schweiz» [4]; «Bei der Arbeit, ich verfolge keine Nachhaltigkeitsziele, achte ich darauf, die verfügbaren Ressourcen richtig einzusetzen und möglichst wenig Material zu verschwenden, bei der Abfallentsorgung aufzusplitten. Ausser Strom brauche ich nicht viel. Beruflich war Nachhaltigkeit nie gross Thema» [7]; «Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und anderen Zielen verspürte ich nie» [11].

Oder aber, weil die Nachhaltigkeit derart klar verankert ist, dass kein Zielkonflikt zwischen geschäftlich und nachhaltig wahrgenommen wird [1,8].; dies ist bei der Altlastenexpertin der Fall, die sich im geschäftlichen an denselben Nachhaltigkeitswerten orientiert wie im Privaten: «Daheim fehlte mir die Infrastruktur, ein Büro hatte ich noch keines. So ein kleines, wie ich es brauchte, gab es in meiner Gegend nicht. Und es musste eines in der Gegend sein, denn ich mache alles mit Velo, ÖV und Mobility; «es cha nit sie, dass ich mi selbstständig mach und denn e Chare chauf.» Das war mir wichtig. [...]. Ausgestattet ist mein Büro mit Büromöbeln aus zweiter Hand, da gibt es einen tollen Anbieter in der Gegend. Computer secondhand geht nicht, im Büro muss der Power haben. Wenn ich mehr Zeit gehabt hätte, hätte ich noch mehr (Material und Ausstattung) bei Liquidationen ersteigert, wie den Drucker zum Beispiel. Mir ist wichtig: Recyclingpapier, Recyclingcouverts; und ich frage mich bei allem: Brauche ich das wirklich? Wenn ja, schaue ich, dass es grün ist. Ich kann nicht im Privaten schauen und im Beruflichen das Billigste nehmen. Für manche Sachen gibt es auch (noch) nichts Schlaues, zum Beispiel Stabilo Boss» [1]. Der nachhaltige Optiker macht an dieser Stelle einen Ausschweifer zur Entstehungsgeschichte: «Mir wurde immer gesagt, Ökologie/ Umwelt und Ökonomie/ Wirtschaftlichkeit geht nicht zusammen. Ich wollte es der Industrie zeigen.» In Bezug auf die Produktlebensdauer beschreibt er einen Zielkonflikt, und zwar: «Umweltfreundliche Produkte muss man mehr hegen und pflegen (Holz versus Plastik). Dessen muss man sich bewusst sein» [8].

Zwei Unternehmer:innen [2,6] spüren deutlich Zielkonflikte in der eigenen Tätigkeit: «Das ist auf jeden Fall ein Spannungsfeld. Das sind zwei verschiedene Systeme, die aufeinanderprallen: solidarökonomisch und marktwirtschaftlich. Rohprodukte, Lebensmittel werden zu günstig produziert. Es braucht viele Konzepte/ Kommunikation, um die Paradigmen zu verbindenden. Das Gemüseabo ist als Kostenstruktur sehr ähnlich wie am Markt. Im Hofladen, den wir ebenfalls führen, ist die Kostenstruktur ganz anders. Ende dieses Jahres (2022) können wir die beiden zum ersten Mal vergleichen. Darauf bin ich gespannt» [2]; und verspüren eine Verantwortung den Ressourcen gegenüber. Der Kleiderverleih nimmt bewusst weniger Kleidung an, verschenkt und spendet Überschüssiges, recycelt indem aus alten Kleidern neue T-Shirts geschneidert werden [6]. Wie sie mit dem Konflikt umgehen? Beide Unternehmer:innen sprechen im Team darüber - einmal in der Genossenschaft, einmal im 16-köpfigen Team.

Zwei weitere Unternehmer:innen – zusätzlich zum Berater rund ums Thema Tod, Testament, Erbe und Spenden, der die eigene Nachhaltigkeit schwer fassbar findet, dafür Kunden (NGOs) bedient, die nachhaltige Ziele verfolgen [4] - kommen je nach Projektinhalt ihrer Anfragen/ Auftraggeberschaft in Berührung mit einer Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeitsgedanken und Wirtschaftlichkeit [5,12]; als Flexitarier stellt sich ein auf dem afrikanischen Kontinent tätiger Berater der Frage, ob es ethnisch vertretbar sei für eine entstehende Chicken Farm zu arbeiten [5], während der im Kunststoffbereich tätige Verfahrenstechniker erzählt: «Nachhaltigkeit spielt in Kundenprojekten eine Rolle» und ergänzt dass biobasierte Materialien lediglich 1% aller Verpackungen ausmachen, gegenüber 99% Petrochemie. «Ich habe viel mit Verpackungen zu tun. Da gibt es viele unvernünftige Projekte. Oft suche ich den Kompromiss, einen Schritt in die richtige Richtung. Radikale Schritte wären nicht organisch» [12].

Die Beobachtung, dass vor allem nachhaltig orientierte Unternehmer:innen Zielkonflikte zwischen finanziellem, unternehmerischem Denken und Nachhaltigkeitsgedanken erleben, mag der einfachen Tatsache geschuldet sein, dass sie sich selbst bewusst mit dieser Thematik konfrontieren.

Die Unterscheidung zwischen Nachhaltigkeit privat und Nachhaltigkeit im Beruf kommt in den Gesprächen immer wieder vor. Mit der Aussage: «Ich kann nicht im Privaten schauen und im Beruflichen das Billigste nehmen», affirmiert eine rein nachhaltig orientierte Unternehmer:in ihre (nachhaltigen) Anschaffungsentscheide (z.B. Mobility anstelle eines Autos) [1]; während Unternehmer:innen mit kommerzieller Zielausrichtung Aussagen machen wie: «Man versucht sich im Privaten nachhaltig zu bewegen. [...] beruflich war Nachhaltigkeit nie gross Thema» [7] oder «Nachhaltigkeit wurde und wird im Privaten immer wieder thematisiert, im Geschäftlichen nicht» [10]; «Beruflich manifestiert sich die Nachhaltigkeit praktisch nicht. [...] Im Privaten fahre ich Zug, nutze ein Elektrofahrzeug und Photovoltaikbatterien» [11].

Dabei fällt über alle geführten Interviews auf, dass bei Abwesenheit einer persönlichen Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeit des eigenen Geschäfts schnell auf die eigene Nachhaltigkeit im Privaten verwiesen wird [7,10,11], während dies bei nachhaltig orientierten Unternehmen nicht der Fall war [1,2,8].

6.3 Der Erfolg

6.3.1 Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit

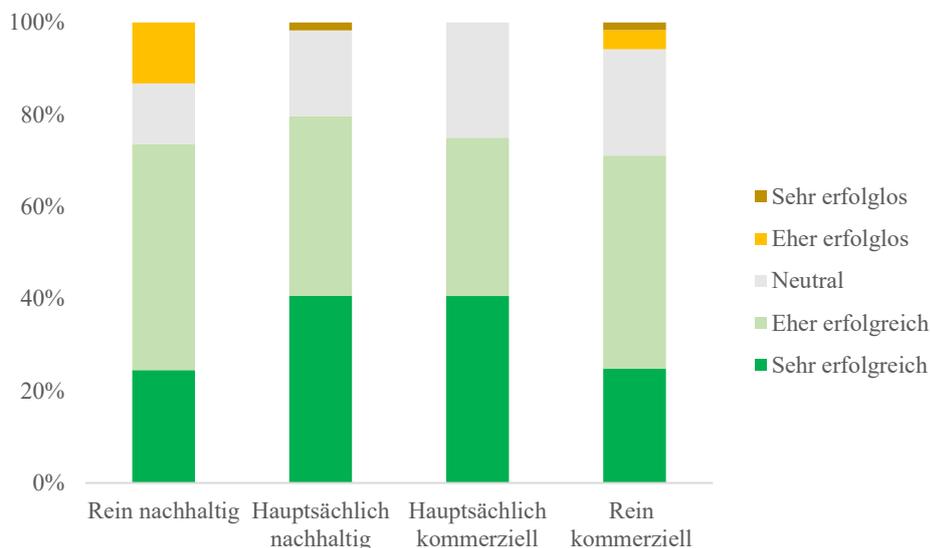
Die neuen Selbstständigen schätzen sich über alle erhobenen Erfolgskriterien (*Umsatz, Gewinn, Anzahl Mitarbeiter:innen, persönliche Zufriedenheit, Zukunftsaussichten, Innovationsfähigkeit, sowie insgesamt*) als erfolgreich ein.

Einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen findet sich bei den Erfolgskriterien: *Zukunftsaussichten* und *persönliche Zufriedenheit*.

a) Nachhaltigkeit

Über alle Gruppen hinweg schätzen knapp 4/5 der Unternehmer:innen ihre Zukunftsaussichten als eher bis sehr erfolgreich ein. Auffällig ist, dass gut 20% der Unternehmer:innen rein nachhaltiger und rein kommerzieller Start-ups sich als sehr erfolgreich einschätzen, während 40% ihrer Kolleg:innen deren Zukunftsaussichten als sehr erfolgreich werten. Am kritischsten sehen die rein nachhaltigen Unternehmen ihre Zukunftsaussichten; von ihnen schätzen rund 10% ihre Zukunftsaussichten als eher bis sehr erfolglos ein während dieser Anteil in den anderen Gruppen 0-5% ausmacht ($s=0.027$; $V=0.170$).

Abb. 51: Erfolgsfaktor: «Zukunftsaussichten»



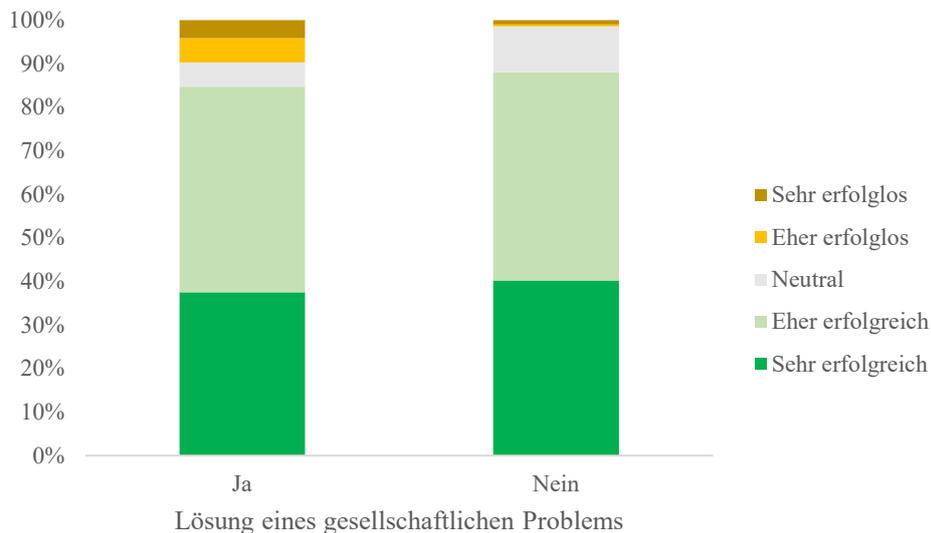
Die zusätzlich interviewten Unternehmer:innen wurden gefragt, wo sie sich und ihre Unternehmen in 5 Jahren sehen (siehe ebenfalls Kapitel 6.4). Daraus geht hervor, – und dies kann als im Einklang mit der quantitativen Erhebung stehend interpretiert werden – dass die Gruppe der hauptsächlich nachhaltigen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen sich vermehrt mit Wachstumsgedanken auseinandersetzt [4,5,6,9], mit Gedanken an eine potenzielle Partnerschaft, um das Geschäft zu erweitern [8] sowie mit inhaltlicher Ausdehnung des Geschäftsfeldes durch Weiterbildung [7]. Während die rein nachhaltig sowie die rein kommerziell orientierten Unternehmen vermehrt den Wunsch nach einem Weiterführen des Gleichen in ähnlichem Ausmass äusserten [1,2,7,8⁴,10,11,12]. Auffällig ist auch, die vermehrte Auseinandersetzung mit der Thematik der Rente [1,10,11,12] und wie es im Anschluss daran mit dem Einzelunternehmen weitergehen werde [1,10]. Dies könnte einen Teil des Unterschiedes zwischen den Gruppen erklären, müsste jedoch mit einer grösseren Stichprobe bestätigt werden.

⁴ Interviewpartner Nr. 8 wird aufgrund der Erkenntnisse aus dem Interview ebenfalls zu den rein nachhaltigen Unternehmen gezählt, obschon das Unternehmen gemäss Selbstdeklaration als hauptsächlich kommerziell erfasst ist.

b) Gesellschaftlicher Mehrwert

Unternehmer:innen, deren Produkte resp. Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, werten ihre persönliche Zufriedenheit (mit der Selbstständigkeit) kritischer als ihre Kolleg:innen und damit deutlich häufiger erfolglos bis sehr erfolglos (10% gegenüber 1%) ($s=0.015$; $V=0.210$). Insgesamt schätzt mit rund 80% ein Grossteil der Selbstständigen beider Gruppen ihre persönliche Zufriedenheit hoch bis sehr hoch ein.

Abb. 52: Erfolgsfaktor: «Persönliche Zufriedenheit»



Die hohe persönliche Zufriedenheit widerspiegelt sich auch in den Interviews, in denen Aussagen fielen, wie:

«Tipp top ergeht es mir als Selbstständiger» [11]; «Ich bin unglaublich zufrieden. Wir arbeiten mit Ehrlichkeit, einem guten Gewissen, dürfen die Wahrheit sagen, müssen nichts verkaufen, wo wir nicht dahinterstehen» [8]; «Es [selbstständig zu sein] macht viel Spass, man muss sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen, alles wieder in Frage stellen, kann gestalten» [5]; «Ich finde die Selbstständigkeit sehr bereichernd» [12]; «Jetzt habe ich sehr viel Flexibilität, kann meine Kinder morgens in die Kita bringen und es kümmert niemanden, wenn ich erst um halb zehn im Büro bin. In ein Angestelltenverhältnis zurück möchte ich lieber nicht. Die Freiheit und die Selbstbestimmtheit sind mir viel wert; heute muss ich mich nicht zurücknehmen. Natürlich bespreche ich Themen mit meinen Mitarbeitern, am Ende entscheide ich, schnell und direkt. So komme ich vorwärts. Insgesamt arbeite ich heute gleich viele Stunden wie früher – als Angestellter – diese sind allerdings effizienter genutzt. Jede Stunde, die ich arbeite, kommt etwas Gutes heraus. Das hatte ich vorher nicht» [4]. Auch die gute Work-Life-Balance in der Selbstständigkeit [7] sowie explizit weniger Stress [1] wurden an dieser Stelle genannt.

Keine der interviewten Personen hegte Absichten in die alte Stelle zurück oder in eine vergleichbare neue Stelle im Angestelltenverhältnis zu wechseln. Einige unterhalten eine Nebenbeschäftigung.

Das Delta in der persönlichen Zufriedenheit zwischen Unternehmer:innen, deren Produkte resp. Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, und ihren Kolleg:innen konnte in den qualitativen Interviews nicht nachgewiesen werden. Alle interviewten Unternehmer:innen zeigten ein hohes Mass an Zufriedenheit mit der Selbstständigkeit.

6.4 Die Entwicklungsperspektiven

6.4.1 Entwicklungsperspektiven der Unternehmen

Die Zukunftsaussichten für die nächsten zwei Jahre schätzen die neuen Selbstständigen über alle Gruppen und Faktoren hinweg (Anzahl Angestellte, Anzahl Geschäftspartner, Anzahl externe Kooperationspartner, Umsatz und Gewinn) als positiv ein. Statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen sind nicht hervorgegangen.

Aus den Interviews geht hervor, dass sich alle Unternehmer:innen, egal welchen Alters, Geschlechts oder welcher Unternehmensausrichtung mit der Zukunftsfrage beschäftigen. In der qualitativen Erhebung wurde der Zeithorizont mit 5 Jahren etwas weiter gefasst als in der quantitativen Erhebung.

Inbesondere die Frage, wie es für das Unternehmen weitergeht, wenn die Unternehmer:innen nicht mehr arbeiten können oder möchten, drängt sich den Einzelunternehmer:innen auf. So fragt sich beispielsweise die Altlastenexpertin, ob sie in den nächsten Jahren eine weitere Person anlernen solle, dem/der sie später ihr Unternehmen potenziell übergeben könne [1]. Zwei weitere hegen Gedanken an den Verkauf, sofern Interessenten auf sie zukommen sollten [4,10]. Auch der Aufbau von nochmal etwas komplett Neuem wird angedacht, sollte sich ein Verkauf des ersten Start-ups ergeben [4]. Eine weitere Gründerin ist bereits an der zweiten Start-up und hofft nun, dass diese ebenso zum Fliegen kommt, wie die erste [2].

In den Interviews fiel auf, dass die Gruppe der rein nachhaltigen Unternehmer:innen, hofft, in den kommenden Jahren das Gleiche weiterzumachen [1,2,7,8⁵,10,11,12]. «Ich hoffe, dass ich noch das gleiche mache» [1] «Es kann sein, dass ich irgendwann weniger Verantwortung will» [2]. «Ich hoffe, dann bin ich immer noch am Markt, im gleichen Rahmen. Eventuell im Bereich der neuen Technologien unterwegs. Eine Umschulung ist halt immer zeitintensiv. Ich bin optimistisch» [7]. «Ich hoffe, ich werde immer noch hier, am gleichen Ort sein. Ich möchte weiterhin Produkte verkaufen, hinter denen ich stehen kann. Ich möchte ein kleines Privatunternehmen bleiben. Wichtig ist mir, dass ich die nächsten 25 Jahre hier mit meiner Frau von unserem Unternehmen leben kann. Wenn andere mich nachahmen – das habe ich schon beobachtet – erfüllt mich dies mit Stolz. Eine Zweifiliale mit passendem Partner zu eröffnen ist auch möglich» [8].

Während die Gruppe der hauptsächlich nachhaltigen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen – obschon ein Unternehmen darunter unterdessen auf rein ehrenamtlicher Basis agiert – sich vermehrt mit Wachstumsgedanken auseinandersetzt [4,5,6,9]: Wir wollen «entweder doppelt oder drei Mal so gross sein und schauen uns aktuell nach Möglichkeiten im Ausland um» [4]; «Wir träumen davon uns zu multiplizieren, als Franchise in weitere Stätte zu gelangen, zusätzliche Services und integrative Arbeitsplätze anzubieten» [6]; «Wir sind dabei weitere Firmen in die Holding aufzunehmen»[9].

In der Gruppe der rein kommerziellen Unternehmer:innen – und dies mag dem Alter der Interviewpartner:innen zugeschrieben werden – dreht sich die Gespräche vermehrt um die Thematik der Rente [1,10,11,12], und wie es für sie persönlich wie auch ihre Unternehmen nach dem Erreichen des Rentenalters aussehen werde. Die drei Unternehmer geben mit zwei unterschiedlichen Beweggründen an, weiterarbeiten zu wollen: «Wenn es geht, werde ich bis 68 oder 70 arbeiten. Die grosse Herausforderung ist die Gesundheit. Solange ich kann, werde ich arbeiten. Das [Unternehmen] ist mein Baby und ich möchte nicht, dass es als Prototyp in der Schublade landet, für die finanzielle Investition möchte ich etwas zurückholen» [10]; «Ich finde, wer über 65 noch etwas tun kann und möchte, soll das. Man muss schliesslich etwas Sinnvolles machen zwischen dem Morgen und dem Abend. Haus und Garten geben zwar viel zu tun, etwas, das mich intellektuell fordert, brauche ich allerdings auch. Es ist wahnsinnig schön, dass ich meine Erfahrung so einbringen kann. Mir ist bewusst, dass ich in einer sehr privilegierten Position bin» [11]; «In 5 Jahren bin ich in Rente, dann möchte ich immer noch Projekte machen – mit «Ingenieure ohne Grenzen» – und kein Geld mehr dafür verlangen» [12].

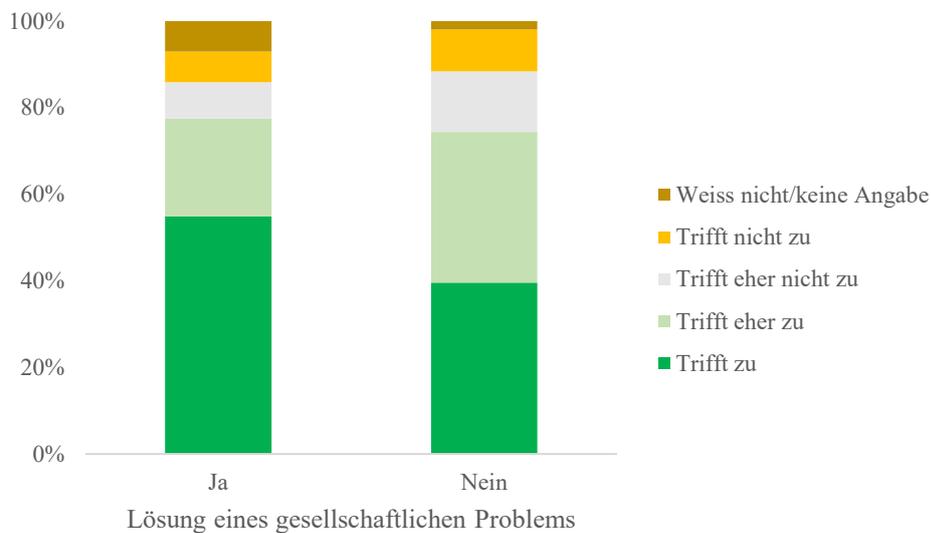
⁵ Interviewpartner Nr. 8 wird aufgrund der Erkenntnisse aus dem Interview ebenfalls zu den rein nachhaltigen Unternehmen gezählt, obschon das Unternehmen gemäss Selbstdeklaration als hauptsächlich kommerziell erfasst ist.

6.4.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung und der damit einhergehende digitale Wandel sind ein hochaktuelles Thema in der Unternehmerwelt, das nicht erst durch die Covid-Situation an Relevanz gewann. Die neuen Selbstständigen stehen dem digitalen Wandel positiv gegenüber. Statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen gibt es nur einen, und zwar in Bezug auf deren Wahrnehmung der Digitalisierung als Chance.

So sehen 55% der Unternehmer:innen, deren Produkte resp. Dienstleistungen Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern, den digitalen Wandel klar als Chance; das sind deutlich mehr als die 40% der Unternehmer:innen, deren Produkte resp. Dienstleistungen nicht explizit Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems liefern ($s=0.023$; $V=0.202$). Die beiden Gruppen unterscheiden sich jedoch weder in ihrer Wahrnehmung, wie die Branche sich durch die Digitalisierung in den nächsten Jahren wandeln wird, noch bezüglich der geplanten Investitionen in die Digitalisierung, oder inwiefern sie sich für die Digitalisierung gerüstet fühlen, noch bezüglich der wahrgenommenen Wichtigkeit digitaler Kanäle als Bestandteil ihres Marketings.

Abb. 53: Digitaler Wandel als Chance in %



7 Case Studies

Exemplarisch wurden vier der geführten Interviews in Form einer Case Studie zusammengefasst. Jedes der 11 Interviews war stark individuell geprägt und hätte hier dargestellt werden können.

7.1 Fallstudie 1: «Ich wollte mich nie selbstständig machen»

Rein nachhaltiger Fokus, Beratung, weiblich, 50 Jahre alt

Vorgeschichte

Ich habe Umweltnaturwissenschaften an der ETH studiert. Selbstständig machen wollte ich mich nie.

Meine erste Stelle hatte ich im Altlastenbereich, eine normale Projektleitungsstelle. In der Folge habe ich bei zwei unterschiedlichen Unternehmen (jeweils als Angestellte) das Altlastenteam aufgebaut und je zwei Leute angelehrt.

Selbstständigkeit

Vor 4 Jahren habe ich mich selbstständig gemacht. Ausschlaggebend war eine Person aus dem Team, die quergeschlagen hat. Das habe ich dem Chef mitgeteilt, aber es kam nichts. Ich hatte das Altlastenteam, die Qualitätssicherung, eine einheitliche und klare Linie aufgebaut; eine Person aus dem Baugrundteam allerdings meinte, sie mache das anders. Im Anschluss erhielt ich Anrufe von den Behörden, die fragten, ob ich diese Berichte gesehen habe. Und das hatte ich nicht. Das wurde mir zu doof, «irgendwann verchlepfst mich» dachte ich mir. Mein damaliger Chef war nicht bereit, den Teamkonflikt zu lösen.

Ich wollte mich nie selbstständig machen, sagte das immer wieder. Dann entschied ich mich über Weihnachten zu kündigen, sollte sich die Situation am Arbeitsplatz nicht verbessern; es gab keine freien Stellen auf meinem Level mit Leuten in meinem Alter in den Büros, in denen ich Lust hatte zu arbeiten. Ich hatte 2 Möglichkeiten: erstens, ein Branchenwechsel, ich war 46, und hätte mir Jus als neue Ausbildung vorstellen können, oder zweitens, die Selbstständigkeit. Ein Ingenieur, mit dem ich oft zusammenarbeitete, hat mich ermutigt.

Im Frühling habe ich gekündigt. Zwei Wochen später habe ich neu angefangen. Gross Gedanken machen konnte ich mir nicht. Ich machte einfach.

Daheim fehlte mir die Infrastruktur, ein Büro hatte ich noch keines. So ein kleines, wie ich es brauchte, gab es in meiner Gegend nicht. Und es musste eines in der Gegend sein, denn ich mache alles mit Velo, ÖV und Mobility; “es cha nit sie, dass ich mich selbstständig mache und denn e Chare chauf.” Das war mir wichtig. Bis die Gründung offiziell von Statten lief, vergingen dann nochmal 4 Monate.

Nachhaltigkeit

Unterdessen hatte ich ein Büro nahe am Bahnhof mit Mobilitystandort gefunden und eingerichtet. Nach einem Jahr kann ich sagen, das geht. Manchmal muss man einfach anders denken. Und dann kommt von Kunden die Frage: “Ah, jetzt hest e anders Auto?”, wenn ich zu einer Sitzung fahre, miete ich bspw. nur ein Kleines. Ausgestattet ist mein Büro mit Büromöbeln aus zweiter Hand, da gibt es einen tollen Anbieter in der Gegend. Computer secondhand geht nicht, im Büro muss der Power haben. Wenn ich mehr Zeit gehabt hätte, hätte ich noch mehr (Material und Ausstattung) bei Liquidationen ersteigert, wie den Drucker zum Beispiel. Mir ist wichtig: Recyclingpapier, Recyclingcouverts; und ich frage mich bei allem: Brauche ich das wirklich? Wenn ja, schaue ich, dass es grün ist. Ich kann nicht im Privaten schauen und im Beruflichen das Billigste nehmen. Für manche Sachen gibt es auch (noch) nichts Schlaues, zum Beispiel Stabilo Boss.

Eine Nebentätigkeit verfolge ich keine, habe/hatte also kein “Bödeli”. Als ich mich entschied zu gründen, habe ich mir eine Limite des Privatvermögens gesetzt: Wenn so und so viel überschritten ist, muss ich mir Gedanken machen, ob ich das wirklich noch will. Eine GmbH zu gründen, kostet immerhin 20'000 CHF, und die sind dann auch schnell weg. Also habe ich mir gesagt: «Bis dört, und denn isch fertig.» Soweit kam es allerdings nie. Da es nie mein Traum gewesen ist, mich selbstständig zu machen, wäre das auch okay gewesen.

Herausforderungen

Am meisten Respekt hatte ich vor der Buchhaltung; mittlerweile mache ich sie nun gar nicht so ungern. Dadurch, dass ich zuvor einen Chef hatte, der nicht führte, kannte ich mich mit der Geschäftsführung bereits gut aus, da ich diese schon einmal übernommen habe. Im Nachhinein kamen mir auch das Rechnungswesen, der Kundenkontakt

und das Handling eines größeren Versicherungsfalles zugute; all diese Erfahrung zeigte mir: Ich habe das alles schon einmal gemacht.

Neben der Bürosuche an geeignetem Standort, musste ich mich zwei weiteren, unerwarteten Herausforderungen stellen. Erstens, der Berufshaftpflichtversicherung. Ich hatte bereits eine Zusage, dann kam die Mitteilung, was ich mache, sei zu gefährlich. Einen Auftrag hatte ich schon, die Versicherung dazu musste dringend her – ohne hätte ich das Risiko des Privatkonkurses tragen müssen, das stand ausser Frage. Die zweite unerwartete Herausforderung war es, bei einer Pensionskasse angenommen zu werden. Erst bei der dritten klappte es als Einzelperson, ohne weitere Angestellte oder Mitgründer:innen.

Während Corona sagte ich mir: “Im schlimmsten Fall helfe ich bei der Apfelernte, in der Landwirtschaft in der Gegend und bezahle mir ein halbes Jahr keinen Lohn”. Da ich keine Kinder und keine Angestellten habe, hätte ich mir das allein leisten können.

Wohlergehen

Seit ich selbstständig bin, habe ich weniger Stress (als in der letzten Stelle). Das alte Team hat mir extrem Energie entzogen. Nach eineinhalb Jahren hatte ich eine Flaute, dachte kurz “das ist nichts, welche Alternativen habe ich?”. Dann lief es wieder gut. Corona habe ich gut überstanden. Jetzt habe ich immer schön Büz. Mehr als genug, aber gerade genug. Eine Weile habe ich mir sogar überlegt, jemanden einzustellen, wieder jemanden anzulernen, war dann allerdings skeptisch, ob längerfristig genug Aufträge reinkommen würden. Türklinken putzen wollte ich nicht. Und auch nicht auf jede Anfrage eingehen zu müssen. Als Selbstständige und allein erlaube ich mir die Freiheit, eine Anfrage auch mal abzulehnen, wenn ich ein schlechtes Gefühl beim Kunden habe oder mich etwas nicht interessiert. Hätte ich Angestellte, ginge das weniger. So läuft es schön. Aktive Akquise betreiben muss ich keine. Ich kann ins Büro sitzen und arbeiten.

Das mag komisch klingen: Angst vor Burnout hatte ich in der alten Stelle, als Selbstständige allerdings nie. Jetzt kann ich es selbst steuern, halte es in der Hand.

Was mich an der Selbstständigkeit stört, ist die Einsamkeit. Ich bin immer allein, damit habe ich sehr gekämpft. Die Leute in meinem Umfeld, konnten das nicht verstehen. Erst durch Corona und das HomeOffice verstanden sie mich. Ich esse allein zu Mittag, bin allein in der Pause. Das ist nicht lustig. Ich bin nicht nur happy mit der Selbstständigkeit. Zurück möchte allerdings ich nicht mehr; ich dachte nie daran, zurückzugehen. Wenn, dann starte ich komplett neu.

Zukunft

In 5 Jahren möchte ich das gleiche machen wie heute, eventuell mit 1-2 Angestellten. Dann muss ich mir anfangen zu überlegen, wie es (mit dem Unternehmen) weitergeht. Ich bin 50.

Gesellschaftliche Probleme

Gesellschaftliche Probleme sind für mich die Altlasten von 1985 – als man jedes Döbeli und jedes Bächli mit Abfall zugeschüttet hat, Neophyten – eingeschleppte Pflanzen, und Gebäudeschadstoffe wie Asbest; auf der Makroebene sind für mich die ganze Mobilität, das Konsumverhalten und der Ressourcenverschleiss unserer Gesellschaft. Privat versuche ich, mich dem nicht zu ergeben. Ich habe kein Auto, mache alles mit dem ÖV und frage mich stets: Brauche ich das wirklich?

In den 90er Jahren gab es eine starke Umweltbewegung. Ich habe 1994 studiert. Meine Motivation war und ist es, die alten Sünden von früher aufzuräumen; somit habe ich schon während der Ausbildung auf der Nachhaltigkeit aufgebaut und vorgespurt. Ich habe mich damals schon für Altlasten interessiert. Dieses Bewusstsein ist zwischen 2000 und 2018 wie eingeschlafen. Die Jugend hat sich dem Konsum ergeben. Als die Klimajugend kam, freute ich mich: “Jetzt sind sie endlich aufgewacht!”. Da habe ich an einem Klimastreik mitgemacht, damit die Jungen sehen: Es ist uns Älteren auch wichtig.

7.2 Fallstudie 2: «Ich fragte mich: Was gibt es noch nicht?»

Hauptsächlich nachhaltiger Fokus, Hilfe bei Themen rund um den Tod, Testament, Erbe & Legat, männlich, 48

Vorgeschichte

Ich habe in der Start-up Selektion gearbeitet. Und suchte nach einem Thema, das nicht zu klein, aber auch nicht zu gross ist. Ich fragte mich: Was gibt es noch nicht? So kam ich auf das Thema Lebensende. Andere Gründer:innen haben eine verrückte Vorgeschichte, eine Berufung, bei mir war das nicht so. Meine Ursprungsmotivation war, dass ich als Mitarbeiter unglücklich war. Alles ging mir zu langsam, über 5 Instanzen, zu viele Fragen. Nicht, dass ich schlechte Chefs gehabt hätte oder ähnliches – ein Problem in dem Sinne gab es keines. Ich mache einfach gerne selber. Ich wollte die Autonomie, etwas verwirklichen zu können. Darum suchte ich: Was kann man im Onlinebereich machen?

Selbstständigkeit

Unsere Kunden sind Stiftungen und Vereine aus den Bereichen Entwicklungshilfe, Soziales, Bildung, Umwelt und Kultur, die ganze Bandbreite. Wir unterstützen sie, dass sie mehr Gelder aus Legaten und Erbschaften erhalten. Auf der anderen Seite unterstützen wir Einzelpersonen bei der Nachlassregelung und Testamenterstellung. Am Anfang war das noch umgekehrt. Da sahen wir uns als Vermittler von Dienstleistungen für Einzelpersonen, wir stellten Tools zur Verfügung, um bspw. einfach eine Patientenverfügung zu erstellen. Der Fokus auf NGOs hat sich im ersten Jahr entwickelt.

Herausforderungen / Wohlergehen

Die ersten Jahre war es etwas zu viel. Als ich startete, arbeitete ich erst mal gratis; und die ersten dreieinhalb Jahre zusätzlich 80% als Professor an einer Hochschule im Bereich Innovation und Entrepreneurship. De facto arbeitete ich also 2x 80%, das war unangenehm. Als es nur noch die Selbstständigkeit war, ging es mir besser.

Die Abläufe musste ich in kleinen Schritten entwickeln, das war stressig und aufwändig, ich bastelte viel. Die ersten zwei, drei Jahre waren mit viel Unsicherheit verwunden, ob es klappt. Wie lange soll man ausprobieren, ob es geht? Wie eine Firma aufbauen ohne Geld aufzunehmen? Ich arbeite gezielt mit Freelancern und Teilzeitangestellten. Geld aufnehmen wollte ich zu Beginn nicht und auch heute nicht. Eine Pflanze mit wenig Wasser wird dadurch stärker – wie eine Weintraube, die darf man auch nicht zu viel giessen. Dafür entwickelt sich das ganze langsamer und ich muss gut entscheiden, weil alles immer knapp ist.

Heute geht es mir als Selbstständiger sehr gut. Jetzt habe ich sehr viel Flexibilität, kann meine Kinder morgens in die Kita bringen und es kümmert niemanden, wenn ich erst am halb zehn im Büro bin. In ein Angestelltenverhältnis zurück möchte ich lieber nicht. Die Freiheit und die Selbstbestimmtheit sind mir viel wert; heute muss ich mich nicht zurücknehmen. Natürlich bespreche ich Themen mit meinen Mitarbeitern, am Ende entscheide ich, schnell und direkt. So komme ich vorwärts. Insgesamt arbeite ich heute gleich viele Stunden wie früher – als Angestellter – diese sind allerdings effizienter genutzt. Jede Stunde, die ich arbeite, kommt etwas Gutes heraus. Das hatte ich vorher nicht.

Nachhaltigkeit

Unsere Mission ist auf Non-Profit-Organisationen ausgerichtet, d.h. unsere Kunden verfolgen nachhaltige Zwecke. Bei uns, als online Anbieter, finde ich es eher schwierig zu sagen, wo wir nachhaltig oder nicht nachhaltig unterwegs sind. Wir verkaufen weder Waffen noch Zigaretten.

Was vielleicht nachhaltig ist bei uns, wir beschäftigen ältere Mitarbeitende und wir hosten in der Schweiz.

Gesellschaftliche Probleme

Gesellschaftliche Probleme, losgelöst von meiner Firma? Da fallen mir spontan der Klimawandel, die soziale Ungerechtigkeit und die Ausbeutung ein. Die Schere zwischen arm und reich geht immer weiter auseinander.

Gesellschaftliche Probleme auf uns bezogen: Auf unserer Welt gibt es eine ungerechte Verteilung von Vermögenswerten. Und ich frage mich, wie wir diese ausgleichen können, wie wir den Schwächeren helfen können. Ein Weg geht über Non-Profit-Organisationen. Non-Profit-Organisationen ermöglichen eine Umverteilung. Die Erbmasse wächst schneller als das Volkseinkommen. Dabei ist (der Erhalt von) Erbe unfair, denn es hat nichts mit der eigenen Leistung zu tun. 100 Milliarden Franken werden in der Schweiz jährlich vererbt. Davon werden

aktuell lediglich 3 Promille für solche Zwecke eingesetzt. Zudem findet in der Schweiz kein Ausgleich durch die Erbschaftssteuer statt.

Zukunft

In fünf Jahren wäre ich gerne doppelt oder drei Mal so gross. Aktuell schauen wir, was wir im Ausland machen können. Oder vielleicht verkaufe ich auch, wenn es Interessierte gibt, und mache etwas ganz Neues.

7.3 Fallstudie 3: «Der logische Schritt war es, mich selbstständig zu machen»

Hauptsächlich kommerzieller Fokus, Maschinenbautechnik, männlich, 40 Jahre alt

Vorgeschichte

Bevor ich mich selbstständig gemacht habe, habe ich 6 Jahre lang eigentlich allein als Angestellter innerhalb einer Firma gearbeitet. Dann bekam ich Burnoutsymptome und meine Frau riss den Nothahn und sagte: Du musst etwas ändern! Ich hatte viele Kundenprojekte, die ich mitnehmen konnte. Die Frage, die sich stellte, war lediglich: Wie? Sollte ich mich an diversen Orten anstellen lassen? Das machte keinen Sinn. Der logische Schritt war es, mich selbstständig zu machen, eine Firma zu gründen und die Kunden beauftragen mich.

Selbstständigkeit

Ich bin im Bereich Maschinenbau tätig, bin gelernter Mechaniker. Ich erstelle Prototypen für Kunden, unterstütze in der Produktentwicklung, Produktpaletten-Erweiterung und gleiche Fachkräftemangel temporär aus.

Herausforderungen / Wohlergehen

Als Selbstständiger geht es mir sehr gut. Ich schaue das mittlerweile alternativ an. Ich verleide es gar nicht mehr rund um die Uhr zu arbeiten. Meine Work-Life-Balance ist extrem ausgeglichen. Dafür muss ich manchmal auch böse sein und (meinen Kunden) sagen: Das geht in dem gewünschten Zeitrahmen nicht.

Die grösste Herausforderung ist auch nach 5 Jahren das Bekanntsein. Marketing. Ich bin sehr stark auf Mund-zu-Mund hingewiesen. Die Leute wollen allerdings nicht von meiner Arbeit erzählen, weil sie Angst haben, dass ich sonst überrannt werde. Ich hatte allerdings Glück, ein Player hat mich aus dem No-Name-Sumpf herausgehoben.

Nachdem ich zu Beginn sehr divers aufgestellt war, sind immer mehr Projekte weggebrochen – eine grosse Auftragsgeberfirma wurde bspw. von einem Konzern aufgekauft und die Aufträge kamen nicht mehr, weil die gar nicht verstanden haben, was er früher gemacht hat. Deshalb habe ich heute eine starke Abhängigkeit von einem grossen Kunden.

Zurück in ein angestelltes Verhältnis? Nein, das möchte ich ganz klar nicht. Und das würde auch jeder andere Selbstständige Ihnen sagen.

Eine Nebentätigkeit verfolge ich im Sinne der Freiwilligenarbeit, ja. Ich bin Vereinsmensch. Da engagiere ich mich. Das hat inhaltlich allerdings nicht mit der Arbeit zu tun; hilft aber natürlich in bescheidenem Masse, um Kontakte zu pflegen.

Nachhaltigkeit

Man versucht sich im Privaten nachhaltig zu bewegen. Bei der Arbeit, ich verfolge keine Nachhaltigkeitsziele, achte ich darauf, die verfügbaren Ressourcen richtig einzusetzen und möglichst wenig Material zu verschwenden, bei der Abfallentsorgung aufzusplitten. Ausser Strom brauche ich nicht viel. Beruflich war Nachhaltigkeit nie gross Thema.

Bei der Anschaffung neuer Maschinen kaufe ich am liebsten immer schweizerisch. Auf dem Preis reite ich nicht gross herum. Ich bin gelernter Mechaniker. Wenn ich eine Maschine anschau, habe ich einen Preis vor Augen. Wenn der Preis komplett ab von meiner Vorstellung sein sollte, schaue ich nochmal anderswo. Ich arbeite gerne lokal.

Gesellschaftliche Probleme

Das grösste gesellschaftliche Problem, das ich sehe, ist, dass niemand mehr da ist, der arbeiten möchte. Das kann man so auch nicht sagen, ein Grossteil möchte nicht mehr arbeiten. Die Ambition etwas zu erreichen ist nicht mehr da. Viele junge Leute wollen alles hingelegt bekommen, nichts mehr auf einem leeren Blatt Papier selber erarbeiten, wollen den Lead nicht übernehmen.

Das wiederum ist das Positive an meiner Firma. Ich kann den Fachkräftemangel ausgleichen. Kunden übergeben mir die Arbeit und sagen: «Ich gebe es ..., der macht es.»

Zukunft

In 5-10 Jahren? Ich hoffe, dann bin ich immer noch am Markt, im gleichen Rahmen. Eventuell im Bereich der neuen Technologien unterwegs. Eine Umschulung ist halt immer zeitintensiv. Ich bin optimistisch.

7.4 Fallstudie 4: «Ich bin glücklicher Jungunternehmer»

Rein kommerzieller Fokus, Beratung im Bereich Erdbeobachtung aus dem All, männlich, 68 Jahre alt

Selbstständigkeit und Vorgeschichte

Ich arbeite in der Beratung. Dies hat sich aus meiner früheren beruflichen Tätigkeit ergeben. Ich war an der Schnittstelle zwischen Naturwissenschaften und Technik in der Forschung und Lehre an der Universität tätig.

Früher aufgehört zu arbeiten, habe ich, um mehr Zeit mit meiner Frau zu haben, die an Krebs erkrankt war. Das war 2 Jahre vor der Rente. Insgesamt spielten viele Faktoren in meine Entscheidung, mich selbstständig zu machen; mitunter dieser. Mein Chef wollte nicht, dass ich von 100 auf 0 direkt ganz aufhöre und fragte, ob ich Teilzeit bleibe. Dann gab es Unstimmigkeiten mit der AHV, es wurde kompliziert – und ich entschied, mich ganz von der Universität zu lösen. Weil die Behörden in dem Bereich, in dem ich tätig bin, nicht gerne mit Einzelpersonen arbeiten, habe ich eine GmbH gegründet. Den ersten Auftrag bekam ich von Bern. Ich hatte gut zu tun.

Inhaltlich befasse ich mich mit Fragen im Zusammenhang mit der Erdbeobachtung via Radarsystem von Fliegern und Satelliten aus. Das sind Fragen wie: Was könnte ein konkreter Satellit allein bzw. im Kontext und in Konsultation mit anderen leisten? Oder in welchen Bereichen ist die Schweiz abhängig vom Weltall?

Herausforderungen und Wohlergehen

Als Selbstständiger geht es mir tip top. Die Community ist klein, wenn jemand etwas von mir möchte, klingelt bei mir das Telefon, eine Webseite brauche ich keine. Ich muss den Aufträgen nicht hinterherrennen.

Bei der Gründung war einiges für mich Neuland: die Steuern, die Buchhaltung. Auch aufgrund der Begleitumstände, bin ich das alles locker angegangen; habe mir Zeit gelassen und gesagt, das ist alles nicht tragisch, das kann man lernen, habe Leute gefragt. Ich war auch nicht darauf angewiesen. Von den Anfragen kann ich die Themen annehmen, an denen ich den Plausch habe, mit Leuten, mit denen ich gerne zusammenarbeite. Wenn das nicht stimmt, lasse ich es bleiben.

Während Corona wurden die Projekte langsamer. Da ich zwei Jahre früher - vor dem Rentenalter - gekündigt hatte, habe ich eine kleine Renteneinbusse, die ich allerdings (über-) kompensieren kann. Aktuell verzichte ich auf AHV, damit sie hochgeht. Ich habe vor, noch eineinhalb Jahre zu arbeiten, bis 70, und in der Tendenz langsam zurückzufahren.

Zukunft

Ich finde, wer über 65 noch etwas tun kann und möchte, soll das. Man muss schliesslich etwas Sinnvolles machen zwischen dem Morgen und dem Abend. Haus und Garten geben zwar viel zu tun, etwas, das mich intellektuell fordert, brauche ich allerdings auch. Es ist wahnsinnig schön, dass ich meine Erfahrung, so einbringen kann. Mir ist bewusst, dass ich in einer sehr privilegierten Position bin. Ich bin glücklicher Jungunternehmer.

Nachhaltigkeit

Beruflich manifestiert sich die Nachhaltigkeit praktisch nicht. Nachhaltigkeit und Weltraum: Satelliten haben einen dreckigen Start, die Verschmutzung des Weltalls geschieht durch Trümmer und ausgediente Satelliten. Die Schweiz ist kein grosser Player, meine Kunden schießen keine Satelliten in den Weltraum, darum stellt sich die Frage – der Nachhaltigkeit - gar nicht erst. Die EPFL beschäftigt sich mit einem Projekt zur Entrümpelung des Weltraums.

Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und anderen Zielen verspürte ich nie.

Man kann die Sichtweise auch umdrehen: Diese Systeme helfen, die Umwelt permanent zu beobachten und die Auswirkungen des Menschen auf die Umwelt zu registrieren. Erst kürzlich habe ich beispielsweise einen Vortrag einer Amerikanerin gehört, die die Entwicklung der Mangroven weltweit beobachtet – die ist praktisch nur negativ. Diese Komponente der Erdbeobachtung ist sehr stark. Ohne die Erdbeobachtung könnten wir keine Kausalitäten herstellen, zwischen dem menschlichen Verhalten und dessen Auswirkungen auf unsere Umwelt. Wie könnten die Welt - die Wälder, das Wasser, die Atmosphäre - nicht beobachten. Heute können wir die Atmosphäre senkrecht, schräg, 3D untersuchen.

Im Privaten fahre ich Zug, nutze ein Elektrofahrzeug und Photovoltaikbatterien.

Gesellschaftliche Probleme

Gesellschaftliche Probleme kann man im sozialen und im natürlichen Umfeld suchen. Zweiteres liegt mir persönlich näher. Ersteres ist aktuell fast wichtiger – man denke an die Ukraine. Der Klimawandel – fast schon ein abgedroschener Begriff – bereitet mir grosse Sorgen. Einzelne Gruppen und Staaten können nicht viel ausrichten; die ganze Gesellschaft muss handeln.

Ich habe mich in erster Linie mit Strahlenergie befasst. Höflich ausgedrückt: Wir sitzen in einem Treibhaus, in einem Heizofen. Es kommt nur Energie rein. Für mich ist die Klimasituation aufgrund der Strahlenbilanz akut.

8 Empfehlungen zur Förderung des nachhaltigen Unternehmertums in der Schweiz

Auf Basis der Auswertung der qualitativen Interviews und der quantitativen Erhebung sind im Folgenden Empfehlungen an Gründer:innen und nachhaltige Gründer:innen im Speziellen, an Hochschulen sowie an Medien, Politik und Gesellschaft verfasst.

8.1 Empfehlungen an Gründer:innen

Jedes Unternehmen kann sein Geschäftsmodell, seine Grundwerte und Ziele auf deren Nachhaltigkeitsgehalt hinterfragen. Wo sind Sie bereits nachhaltig unterwegs? Wo können Sie es werden? Was ist der beste nächste Schritt dazu? Und welche weiteren konkreten Schritte können Sie gehen, um nachhaltig(er) zu werden?

Falls Sie selbst Gründer:in sind und dies lesen, empfehlen wir Ihnen, schätzen Sie vorab ein, welcher dieser vier Gruppen Sie sich intuitiv zuordnen? (Aktueller Stand Ihres Unternehmens.)

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein kommerziell orientiertes Unternehmen; finanzielle Ziele stehen klar im Vordergrund. Der Fokus liegt auf der Profit-Maximierung.⁶

Das Unternehmen übernimmt gesellschaftliche Verantwortung ausserhalb des Kerngeschäftes. Bsp. durch Spendenaktionen, Sponsoring-Aktivitäten, Freiwilligenprogramme usw.⁷

Das Unternehmen integriert gesellschaftliche Aspekte ins Kerngeschäft. Bsp. durch den Vertrieb von Bioprodukten, Verzicht auf Tierversuche, Einsatz umweltverträglicher Rohmaterialien usw.⁸

Bei dem Unternehmen stehen gesellschaftliche Ziele im Vordergrund; Einnahmen sind Mittel zum Zweck und garantieren lediglich die finanzielle Unabhängigkeit.⁹

Lesen Sie in den Fussnoten, welchem Unternehmenstyp Ihr Unternehmen demzufolge aktuell entspricht. Gerade in der Gründungsphase, in der Start-ups bekanntlich grossen Wandel durchlaufen, kann sich dies selbstverständlich ändern.

8.1.1 Empfehlungen für rein nachhaltige Unternehmer:innen im Speziellen

Rein nachhaltige Unternehmer:innen schätzen ihre Zukunftsaussichten schlechter ein als alle anderen Unternehmer:innen: Es gibt schon viele Angebote für nachhaltige Unternehmer:innen, nehmen Sie diese in Anspruch und vernetzen Sie sich.

Rein nachhaltige Unternehmer:innen weisen zudem eine deutlich tiefere Einschätzung des eigenen Zeit- und Selbstmanagements auf, arbeiten jedoch zugleich mehr Stunden pro Woche: Trifft das eventuell auch auf Sie zu? Das Einholen von Best Practices, sowie die aktive Auseinandersetzung mit den Grenzen der eigenen Ressourcen (insbesondere Zeit) kann Klarheit verschaffen und im Alltag unterstützend wirken. Setzen Sie sich aktiv mit der eigenen Produktivität, Effektivität und Effizienz auseinander. Schaffen Sie sich einen Rahmen.

8.1.2 Empfehlungen für hauptsächlich nachhaltige Unternehmer:innen im Speziellen

Für die Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln ist mehr Zeit einzuplanen, da Sie sich mit grosser Wahrscheinlichkeit intensiver mit dieser Thematik befassen werden als andere Unternehmer:innen, insbesondere im Vorfeld zur Gründung. Tauschen Sie sich mit anderen Gründungspersonen und Fachspezialisten aus, die bereits Erfahrung in dem Bereich gesammelt haben.

Für Organisation, Führung und Personalwesen sind ebenfalls mehr Zeit einzuplanen, da die Wahrscheinlichkeit verhältnismässig gross ist, dass Sie in diesem Bereich Herausforderungen zu überwinden haben. Tauschen Sie

⁶ Unternehmenstyp 1, im Forschungsbericht «Rein kommerziell» genannt.

⁷ Unternehmenstyp 2, im Forschungsbericht «Hauptsächlich kommerziell» genannt.

⁸ Unternehmenstyp 3, im Forschungsbericht «Hauptsächlich nachhaltig» genannt.

⁹ Unternehmenstyp 4, im Forschungsbericht «Rein nachhaltig» genannt.

sich mit anderen Gründungspersonen oder Fachspezialisten aus, die bereits Erfahrung in dem Bereich gesammelt haben.

8.1.3 Empfehlungen für hauptsächlich kommerzielle Unternehmer: innen im Speziellen

Für die Produktion ist vermehrt Zeit einzuplanen, da hier mit grösserer Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten auftreten als bei anderen Unternehmenstypen. Tauschen Sie sich mit anderen Gründungspersonen oder Fachspezialisten aus, die bereits Erfahrung in dem Bereich gesammelt haben.

8.1.4 Empfehlungen für Gründer:innen generell

Haben Sie sich geschäftlich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit befasst? Ein erster Schritt kann es sein, sich überhaupt erst mit der Thematik im eigenen Unternehmen zu befassen und sich selbst zu fragen: Wohin zeigt die Nadel des Nachhaltigkeitskompasses Ihres Jungunternehmens aktuell? Ist dieser bewusst ausgerichtet oder ein Produkt der Umstände? Wie können Sie dies gegeben falls ändern oder verbessern?

Unabhängig von der Nachhaltigkeitsthematik hat sich in den Interviews ebenso wie in der Umfrage gezeigt, dass Gründer:innen aller Unternehmenstypen in der Schweiz immer wieder auf ähnliche Hürden treffen. Der Austausch mit (Gründungs-)Peers und Gleichgesinnten, insbesondere in Belangen, die alle Gründungspersonen in der Schweiz durchlaufen (Gründungsverfahren, erste eigene Lohnabrechnung, Unfallversicherung, AHV, Administratives im Allgemeinen, unterstützende Tools und Anlaufstellen, etc.) präsentiert sich als ein ratsamer Weg der Zeit- und Sorgensparniss für angehende Gründer:innen. Auch bei beratenden Stellen, bspw. des Bundes, der Kantone und der Hochschulen frühzeitig um Rat zu fragen empfiehlt sich.

8.2 Empfehlungen für Supportorganisationen aus dem Entrepreneurial Ecosystem

Die vorliegende Studie zeigt, dass Unterschiede zwischen kommerziell ausgerichteten und nachhaltig ausgerichteten Unternehmen und Unternehmer: innen bestehen. Sie zeigt allerdings auch, dass die Gemeinsamkeiten zwischen kommerziellen und nachhaltigen Start-ups deutlich grösser sind als diese Unterschiede. Das Thema Nachhaltigkeit ist selten ein «entweder – oder», sondern oftmals ein «mehr oder weniger». Wie in dieser Untersuchung aufgezeigt, können Start-ups problemlos in vier verschiedene Stufen der Nachhaltigkeit unterteilt werden. Der Grossteil der Gründungspersonen ist offen für nachhaltige Anliegen. Aus diesen Erkenntnissen zusammen folgern die Autor:innen für Hochschulen und andere Supportorganisationen aus dem Entrepreneurial Ecosystem:

- 1 **Nachhaltigkeits-Know-how verteilen.** Es braucht nicht mehr Unterstützungsprogramme für «nachhaltige Start-ups», sondern mehr «Nachhaltigkeits-Know-how» in allen Start-up Support Programmen. Ziel sollte nicht nur sein, mehr rein nachhaltige Start-ups zu generieren, sondern alle Start-ups zu befähigen, ihre vorhandene Affinität zum Thema in erfolgreiche reale nachhaltige Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle umzuwandeln.

Es braucht nicht nur Lehrgänge, die explizit der Nachhaltigkeit gewidmet sind, sondern «Nachhaltigkeits-Know-how» in allen Studiengängen. Für Hochschulen bedeutet dies, Sustainability als Kernmodul in alle Studiengänge aufzunehmen, um für das Thema zu sensibilisieren. Mit einem stärkeren Fokus auf Sustainability in Entrepreneurshipkursen und der Bearbeitung damit einhergehender, spezifischer Fragestellungen können Hochschulen ihre Abgänger:innen gezielt auf diese Herausforderungen vorbereiten. Konkrete Inhalte, die diese Forschung nahelegt, sind unter anderem: Was ist anders in nachhaltigen Start-ups? Worauf gilt es besonders zu achten? Wie kann bspw. sinnvoll mit den grösseren Schwierigkeiten im Bereich Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln umgegangen werden? Das Aufzeigen der spezifischen Herausforderungen, mit denen nachhaltige Unternehmer:innen konfrontiert sind, und das frühzeitige Aufzeigen von Strategien, Methoden und Werkzeugen, um mit diesen umzugehen, wird Hochschulen angeraten. Im Bereich Management gibt es bereits umfangreiches Material bezüglich Nachhaltigkeit. Ein solches Lernmittel für angehende Gründer:innen im Speziellen gilt es zu entwickeln. Die vorliegende Studie legt nahe, darin ein Kapitel dem Thema Zeit- und Selbstmanagement zu widmen. Das Einladen von nachhaltigen Unternehmer:innen als Vorbilder bzw. «Role Models», die den Weg schon gemacht haben, wird ebenfalls empfohlen.

- 2 **Sonderpreise für Nachhaltigkeit ausserhalb von Nachhaltigkeitswettbewerben verleihen.** Es braucht nicht nur spezielle Wettbewerbe für Social & Sustainable Start-ups, sondern vermehrt auch «Sonderpreise für Sustainability» in bestehenden Wettbewerben, die allen Start-ups offenstehen. Denn

es geht nicht um ein gegeneinander ausspielen und abgrenzen der verschiedenen Start-up-Konzepte (nachhaltig gegen kommerziell), sondern darum, aufzeigen, dass in weiten Strecken dieselben Personen dahinterstehen, die grossmehrerlich genau dieselben Herausforderungen zu bewältigen haben, um deren Ideen umzusetzen.

- 3 **Nachhaltigkeitspotenzial aufzeigen.** Checklisten für Start-ups wären nützlich, um das Potenzial der Nachhaltigkeit für alle Start-ups sowie deren Bedeutung für den Erfolg des Start-ups abzuschätzen.

Zudem gilt es, die Forschung im Bereich nachhaltiges Unternehmertum zu erweitern.

- 1 **Zusammenhänge zwischen nachhaltigem und kommerziellem Unternehmertum auf nationaler Ebene.** Das Mengenverhältnis und Zusammenspiel zwischen sozialem bzw. nachhaltigem und kommerziellem Unternehmertum und der, wie Estrin et al. (2013) sie benennen «nationalen Rate sozialen Unternehmertums» (die die Autoren zwecks Vollständigkeit auf «nationale Rate nachhaltigen Unternehmertums» umbenennen möchten) gilt es weiter zu untersuchen. Was ist die Schweizerische Rate nachhaltigen Unternehmertums? Welche Auswirkungen haben staatliche Förderprogramme auf Gründungsneigung und die Neigung nachhaltig zu gründen im Speziellen?
- 2 **Nachhaltigkeitsmessung.** Garde im Bereich der Nachhaltigkeitsmessung und – Einstufung von Unternehmen, gilt es Standards zu entwickeln, die es erlauben eine In-Relationssetzung aller Unternehmertypen zu realisieren. Für die Forschung ist ein Ansatz wünschenswert, welcher sowohl die Selbsteinschätzung der Gründungspersonen als auch eine externe Experteneinschätzung vereint.
- 3 **Eine Entrepreneurship-Theorie.** Die Autor:innen plädieren dafür, keine eigene Theorie der Social bzw. Sustainable Start-ups zu entwickeln, sondern den Aspekt der Nachhaltigkeit in die bestehende Theorie der Start-ups bzw. des Entrepreneurships zu integrieren, da das Verbindende klar stärker ist als das Trennende.

8.3 Empfehlungen an Medien, Politik und Gesellschaft

Vorab ist festzuhalten, dass schweizweit bereits namhaftes im Bereich Nachhaltigkeit gemacht wird - es gibt zahlreiche Awards und Organisationen mit über die Schweiz verteilten Standorten und Programmen zur Förderung nachhaltiger Unternehmen und Unternehmen im Allgemeinen. Medien nehmen das Thema breit auf. Um die Erreichung der 17 SDGs zu gewährleisten ist in der Schweiz gleichwohl noch ein grosser Schritt zu schaffen. Dies kann langfristig nur mit der Wirtschaft erreicht werden.

Die vorliegende Studie zeigt, dass Jungunternehmen – unabhängig von deren Nachhaltigkeit - mitunter damit zu kämpfen haben, bekannt zu werden - Marketing ist ein grosses Thema. Schweizer Start-ups verlieren in den Anfangsjahren viel Zeit und Energie damit, sich in das Administrative, das mit und nach der Gründung folgt, sinnvoll einzuarbeiten (Gründungsverfahren, erste eigene Lohnabrechnung, Unfallversicherung, AHV, Administratives im Allgemeinen, unterstützende Tools und Anlaufstellen, etc.). Der Aufwand, der für eine einzelne Person entstehen kann, ist beträchtlich und nicht zu unterschätzen. Nachhaltig orientierte Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Mehrkosten, welche durch das Wählen von nachhaltigen Produkten und Prozessen entstehen (können), auf den Endkunden zu übertragen. Nachhaltig orientierte Unternehmen arbeiten im Schnitt mehr Wochenstunden und verdienen gleichwohl weniger. Aus diesen Erkenntnissen zusammen folgern die Autor:innen für Medien, Politik und Gesellschaft:

- 1 **Sensibilisierung fokussieren.** Gerade im Bereich des Unternehmertums und im Speziellen des Jungunternehmertums bedarf es weiterer Sensibilisierung der Gesellschaft. Ein verstärkter Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften und weniger «Feiern» und in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken von rein kommerziell erfolgreichen Firmen ist wünschenswert.
- 2 **Grüne Subventionen fordern.** Es braucht Alternativen zu teuren Nachhaltigkeitslabels, die sich Jungunternehmen in der Anfangsphase nicht leisten können. Nachhaltiges Wirtschaften sollte – zumindest in der Anfangsphase - als solches erkennbar gemacht werden können, ohne den Gründer:innen zusätzliche «Anerkennungskosten» zu verursachen. Entsprechende «grüne Subventionen» des Staates und der Kantone sind denkbar. Es gilt für Jungunternehmen einen Rahmen (zugängliche Expertise, Raum und Zeit) zu schaffen, um sich mit den Kernwerten ihres Start-ups in Bezug auf dessen langfristige Nachhaltigkeit und dessen Impact auf die Erreichung der 17 Nachhaltigkeitsziele zu beschäftigen.

- 3 **Verschlanke administrative Anforderungen in den vitalen Anfangsjahren einführen.** Obschon die Schweiz im Ländervergleich gut platziert ist, ist sie gemäss dem Global Entrepreneurship Monitor (Baldegger, Gaudart & Wild 2021, S.56), weltweit gesehenen vom höchsten NECI-Score auf Rang Nummer 10 abgerutscht. Damit bietet sie nach wie vor gute Rahmenbedingungen für Entrepreneurship, hat allerdings auch einen markanten Abstieg im Ranking zu betrachten. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstreichen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit, die administrativen Anforderungen an Start-ups so gering wie sinnvoll und möglich zu gestalten. Denn «die kleinen und mittleren Unternehmen sind gewissermassen das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft» (EDA,2022); KMUs mit weniger als 250 Mitarbeitenden machen über 99% der registrierten Unternehmen der Schweizer Wirtschaft aus und stellen zwei Drittel aller Arbeitsplätze (EDA, 2021b).
- Die Frage, die es sich zu stellen gilt, ist: Welche Rolle schreiben wir als Gesellschaft dem Staat in der Start-up Szene zu? Was braucht wer der heute involvierten Entitäten und Akteure wozu, und zu welchem Zeitpunkt werden welche Informationen über welchen Zeithorizont relevant? Dies wirft eine grössere, sozial-systemische Debatte einer Demokratie auf: Wie würden wir unser System, in diesem Falle die Spielregeln für Start-ups gestalten, hätten wir mit allem Gelernten die Möglichkeit «tabula rasa» zu machen und nochmal neu zu beginnen. Schlanker, leichter mit zeitgemäss(er)en Foki? Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass gerade nachhaltige Unternehmen, die gesellschaftliche Veränderung im Sozialen, im Ökologischen, wie im Ökonomischen anstreben und vorantreiben, neu gründen. Dies mag damit begründet sein, dass sie sich von vorgegebenen Strukturen - Vision, Mission, Kultur und Kernwerte bestehender Unternehmen – befreien müssen, um Wandel effektiv vorantreiben zu können. Vor diesem Hintergrund stellen sich die Autor:innen die kritische Frage, ob ein Aufräumen der Schweizer Gründungs- und Wirtschaftslandschaft in Anbetracht der enormen Bedeutung, die Start-ups einerseits für das wirtschaftliche Wohlergehen der Schweiz als Nation, als auch für die soziale und ökologische Zukunft unseres Landes haben, zu thematisieren.
- 4 **Big Picture des Schweizer Start-up Ökosystems visualisieren.** Eine schweizweite Übersicht aller Förder- und Unterstützungsangebote wäre für Gründer:innen hilfreich und sinnvoll.

9 Fazit

In dieser Arbeit wurden 265 Jungunternehmen aufgrund der Ausprägung ihres Nachhaltigkeitsfokus in den Unternehmenszielen in vier Gruppen, nachfolgend auch Unternehmenstypen genannt, unterteilt von rein nachhaltig über hauptsächlich nachhaltig zu hauptsächlich kommerziell bis rein kommerziell. Die Zuteilung erfolgte gemäss Selbstdeklaration. Betrachtet wurden sowohl die Gründer:innen als Person als auch deren Unternehmen. Ergänzend wurden elf qualitative Interviews geführt.

Zusammenfassend sind viele signifikante Unterschiede zwischen den vier Unternehmenstypen hervorgegangen, die trotzdem in der Gesamtheit in keinen klaren, grossen Unterschied resultieren. In anderen Worten: Das Gemeinsame überwiegt die Unterschiede zwischen den vier Unternehmenstypen deutlich. Gemeinsamkeiten finden sich mitunter in den Bereichen:

- 1 **Demographischer Hintergrund.** Alter, Bildungshintergrund – der grosse Anteil akademischer Gründer:innen zeigt sich über alle Gruppen hinweg deutlich, mit jeweils min. 50% – familiäre Situation, Beziehungsstatus – die Mehrheit der Gründer:innen aller Gruppen lebt in einer festen Partnerschaft - Anzahl Kinder – der Anteil der Unternehmer:innen, die keine Kinder haben oder deren Kinder nicht (mehr) im gleichen Haushalt leben, liegt bei allen Gruppen über 50% - und Nationalität – der Migrationshintergrund von Gründungspersonen führt weder häufiger noch seltener zu nachhaltigen Geschäftsgründungen – sind überwiegend ähnlich zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen.

Alter, Bildungshintergrund, familiäre Situation, Beziehungsstatus und Nationalität bzw. Migrationshintergrund haben keinen Einfluss auf das Gründen nachhaltiger Unternehmen.

- 2 **Ausschlaggebendste Gründungsmotive.** So sind auch die intrinsischen Motive Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und das Durchsetzen eigener Ideen gemeinsam mit dem Verfolgen einer sinnstiftenden Tätigkeit den Gründungspersonen über alle Gruppen hinweg am wichtigsten, wenn es um den Schritt in die Selbstständigkeit geht. Primäre Gründungsmotive variieren nicht je nach Nachhaltigkeitsfokus der Unternehmer:innen.
- 3 **Gründungsvorbereitung.** Bis auf eine einzige Thematik bestehen auch in der Vorbereitung auf die Selbstständigkeit keine signifikanten Unterschiede; die Unternehmer:innen beschäftigen sich vergleichbar intensiv mit sämtlichen Themen von der Entwicklung der Geschäftsidee über die Kundenanalyse bis hin zur Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung.

Gründer:innen beschäftigen sich auf dem Weg in die Selbstständigkeit bis auf eine Ausnahme mit den gleichen Themen intensiv und weniger intensiv.

- 4 **Erfüllung und Wohlergehen der Gründer:innen** in der Selbstständigkeit sind über alle Gruppen hinweg stabil. Über 70% der Befragten in allen Gruppen fühlen sich seit Aufnahme der Selbstständigkeit ausgeglichener, zufriedener und glücklicher. Nur ein Bruchteil fühlt sich zeitweise überfordert; wobei ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen mehr oder weniger nachhaltigen und mehr oder weniger kommerziellen Unternehmen bestehen.

Die grössten (kleinen) Unterschiede finden sich in den Bereichen:

- 1 **Geschlechterverteilung.** Frauen gründen häufiger nachhaltig als Männer: Frauen gründen häufiger rein nachhaltige und hauptsächlich nachhaltige Unternehmen, während Männer häufiger hauptsächlich kommerziell oder rein kommerziell orientierte Unternehmen gründen. Insgesamt gründen Frauen seltener (als Männer) und wenn sie gründen, gründen sie verhältnismässig öfter grün, sozial, nachhaltig ($s=0.031$; $V=0.183$).

- 2 **Sekundäre Gründungsmotive.**

Ein *besseres Einkommen* ist für Gründer:innen rein kommerzieller Unternehmen als Gründungsmotiv (für 17 % «sehr wichtig») deutlich wichtiger als für deren Kolleg:innen (für 5 – 8 % «sehr wichtig») ($s=0.002$; $V=0.2$).

Das *Schaffen eines gesellschaftlichen Mehrwertes* im Sinne eines Anstosses zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel hingegeben geniesst bei den nachhaltig orientierten Unternehmer:innen (Nachhaltigkeit als Hauptziel, in den Kernzielen oder ausserhalb der Kernziele) als Gründungsmotiv

einen markant höheren Stellenwert (für 37.5 – 49 % «sehr wichtig») als bei den rein kommerziell orientierten Kolleg: innen (für 13.4% «sehr wichtig») ($s < 0.001$; $V = 0.287$).

Das *Verfolgen einer sinnstiftenden Tätigkeit* bricht dieses Muster und ist 100 % der hauptsächlich nachhaltigen orientierten Unternehmer:innen «sehr wichtig» oder «wichtig»; während es den anderen Unternehmenstypen gleichwohl wichtig allerdings weniger wichtig ist (für 86 – 93.7 % «sehr wichtig» oder «wichtig») ($s = 0.031$; $V = 0.163$).

Das *Erkennen einer Marktlücke* als Gründungsmotivation ist den Gründer:innen von hauptsächlich nachhaltigen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen zu 81.2 % resp. 76.3 % «sehr wichtig» oder «wichtig», während es den Gründer:innen von rein nachhaltigen und rein kommerziellen Unternehmen lediglich zu 52.8 %, resp. 63.6 % «sehr wichtig» oder «wichtig» ist; damit verhalten sich die Extreme, also die rein nachhaltigen und die rein kommerziellen Unternehmer:innen ähnlich ($s = 0.025$; $V = 0.166$).

- 3 **Weg in die Selbständigkeit.** Nachhaltige Unternehmen gründen häufiger neu (allein oder im Team), dies gilt für sämtliche Unternehmen, die Nachhaltigkeit entweder als Hauptziel (98 % Neugründungen), in den Kernzielen (97 % Neugründungen) oder auch nur ausserhalb der Kernziele (91 % Neugründungen) berücksichtigen; rein kommerzielle Unternehmen gründen zu 88 % neu und wählen damit verhältnismässig am häufigsten auch andere Gründungsformen; diese Unterschiede sind signifikant bei einem Konfidenzintervall von 10 % ($s = 0.057$; $V = 0.170$).

- 4 **(Inter-)Nationalität des Unternehmens.** Nachhaltige Unternehmen sind stärker lokal orientiert.

Rein kommerziell orientierte Unternehmen starten häufiger international als andere Unternehmen, born global, während nachhaltige Unternehmen von Beginn an stärker lokal orientiert sind, born local ($s = 0.014$; $V = 0.199$).

So ist auch der Kund:innenstamm nachhaltiger Unternehmen lokaler verwurzelt; die rein nachhaltigen (und hauptsächlich nachhaltigen) Unternehmen neigen zu einem geographisch engeren Radius, von ihnen fokussieren sich 24 % (bzw. 23 %) auf Anwohner:innen und Kund:innen innerhalb einer Gemeinde oder Stadt; während lediglich 13 % bzw. 12 % der hauptsächlich und rein kommerziellen Unternehmen ihren Marktradius so eng spannen. Von den rein nachhaltigen und hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen haben 58 % bzw. 45 % Kund:innen aus mehreren Kantonen bis international. Während 75 % der rein kommerziellen Unternehmen Kund:innen aus mehreren Kantonen bis international haben, von den hauptsächlich kommerziellen Unternehmen haben sogar 84 % Kund:innen aus mehreren Kantonen bis international ($s = 0.018$; $V = 0.205$).

Bei der Örtlichkeit der Wertschöpfungskette bedarf es weiterer Forschung, da die Daten zwar keine statistische Signifikanz ausweisen, jedoch darauf hinweisen, dass hauptsächlich kommerziell orientierte Unternehmen auch in diesem Punkt stärker global ausgerichtet sein könnten als nachhaltige.

- 5 **Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln.** In der Gründungsvorbereitung beschäftigt sich die Hälfte der Gründer:innen hauptsächlich nachhaltiger Unternehmen intensiv mit der Thematik *Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln*, während es bei den anderen Unternehmenstypen lediglich 23 – 28 % sind, also ca. ein Viertel ($s < 0.001$; $V = 0.209$). Diese Ergebnisse sind konsistent mit den Angaben der Unternehmen betreffend der 17 Nachhaltigkeitsziele und damit ein weiteres Indiz, die Auslagerung der Wertschöpfungskette in zukünftiger Forschung weiter zu untersuchen.
- 6 **17 Nachhaltigkeitsziele.** So verschreiben sich 54 % der hauptsächlich nachhaltigen Unternehmen dem Nachhaltigkeitsziel Nr. 12: *Ressourcen nachhaltig nutzen, nachhaltig produzieren und konsumieren*, deutlich am wenigsten Beachtung schenkt dem Thema die Gruppe der rein kommerziellen Unternehmen mit lediglich 16 %, die rein nachhaltigen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen priorisieren dieses Ziel zu 34 % resp. 41 % ($s < 0.001$; $V = 0.335$). So verhalten sich einmal mehr die hauptsächlich nachhaltigen und die hauptsächlich kommerziellen Unternehmen nachhaltiger als die rein nachhaltigen.

Nachhaltigkeitsziel Nr. 13, *den Klimawandel einschränken, die Lebensbedingungen für alle erhalten*, beschäftigt die Gruppe der rein kommerziellen Unternehmer: innen mit 6 % ebenfalls deutlich seltener als deren Kolleg:innen, von denen sich im Schnitt 25 % für dieses Ziel einsetzen ($s < 0.001$; $V = 0.263$).

Auch setzen sich die Gründer:innen rein kommerzieller Unternehmen mit 13 % verhältnismässig deutlich seltener für Nachhaltigkeitsziel Nr. 8, *nachhaltiges Wirtschaftswachstum*, ein als die nachhaltigeren drei Unternehmenstypen, mit 28 – 31 % ($s=0.009$; $V=0.209$).

Bei Nachhaltigkeitsziel Nr. 15, *Landökosysteme schützen und wiederherstellen und die Artenvielfalt erhalten*, spalten sich die Gruppen zwischen den kommerziell orientierten und den nachhaltig orientierten; so verfolgen gerade mal 5 bzw. 6 % der rein kommerziellen und hauptsächlich kommerziellen Unternehmen dieses Ziel, während es bei den hauptsächlich und rein nachhaltigen Unternehmen 19 bzw. 17 % sind ($s=0.012$; $V=0.204$).

Weitere Nachhaltigkeitsziele weisen schwächer signifikante Unterschiede auf.

- 7 **Schwierigkeiten und Lösungsansätze.** Der Schritt in die Selbstständigkeit bedeutet stets auch Konfrontation und Umgang mit Herausforderungen aller Art.

Hauptsächlich kommerziell orientierte Unternehmen treffen häufiger Produktionsprobleme an (bei 30 % treten mittlere bis grosse Produktionsschwierigkeiten auf, gegenüber 11 – 18 % in den anderen drei Gruppen ($s=0.016$; $V=0.176$)), während hauptsächlich nachhaltig orientierte Unternehmen häufiger mit Schwierigkeiten in den Bereichen Organisation, Führung und Personalwesen zu kämpfen haben (bei 39 % treten mittlere bis grosse Probleme im Bereich Organisation, Führung, Personalwesen auf, gegenüber 20 – 21 % in den anderen drei Gruppen) am häufigsten grosse Probleme auf ($s=0.041$; $V=0.160$)).

Knapp 10 % der Gründer:innen rein nachhaltiger Unternehmen geben an über ein schlechtes Zeit- bzw. Selbstmanagement zu verfügen, während es bei den anderen Unternehmenstypen lediglich zwischen 0 – 2.5 % sind; diese Unterschiede sind signifikant bei einem Konfidenzintervall von 10 % ($s=0.098$; $V=0.143$).

Um den Gründungsherausforderungen entgegenzutreten, gibt es verschiedene Strategien. Auch hier überwiegen die Gemeinsamkeiten die Unterschiede. Einzig zur Marktforschung greifen die hauptsächlich kommerziell orientierten Unternehmen mit 22 % gegenüber 5 – 9 % signifikant häufiger als ihre Kolleg:innen ($s=0.048$; $V=0.173$).

- 8 **Nebentätigkeit.** Die Daten deuten darauf hin, dass nachhaltige Unternehmen gleichzeitig häufiger eine Nebentätigkeit verfolgen und höhere Arbeitszeiten haben, sowohl in der Gründungsphase als auch danach. Es stellt sich die Frage, ob Nachhaltigkeitsprojekte (häufiger) eher eine Nebenbeschäftigung darstellen. Ebenfalls stellt sich die Frage, ob die höheren Arbeitsstunden mit der tieferen Selbsteinschätzung des eigenen Zeit- bzw. Selbstmanagements in Zusammenhang stehen. Dies ist weiter zu untersuchen, da die Unterschiede in der vorliegenden Forschung zu gering ausfielen, um eine statistische Signifikanz aufzuweisen.
- 9 **Schlechte Zukunftsaussichten.** Auffällig ist auch, dass 40 % der Mittelgruppen, hauptsächlich nachhaltige und hauptsächlich kommerzielle Unternehmen, ihre Zukunftsaussichten als sehr erfolgreich werten, während nur 20 % der Extreme, Unternehmer:innen rein nachhaltiger und rein kommerzieller Start-ups, ihre Zukunftsaussichten als sehr erfolgreich einschätzen. Insgesamt schätzen rein nachhaltige Unternehmer:innen ihre Zukunftsaussichten schlechter ein als Unternehmen mit einer kommerziellen Komponente - konkret schätzen rein nachhaltige Unternehmen ihre Zukunftsaussichten seltener sehr erfolgreich und häufiger eher erfolglos ein als alle anderen Unternehmenstypen ($s=0.027$; $V=0.170$).

Nachhaltigkeit in vier Stufen. Die graduelle Abstufung in vier Gruppen je nach Nachhaltigkeitsfokus ist so in der Literatur einzigartig. Die am häufigsten anzutreffende Trennung wird schwarz-weiss, bipolar in Social Entrepreneurship versus Commercial Entrepreneurship gezogen. Die Abwesenheit von Forschungsberichten, die die Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen nachhaltigen und nicht-nachhaltigen Unternehmen anstreben, mag dem relativ jungen Alter des Begriffes «Sustainable Entrepreneurship» (siehe Kapitel 2) zugeschrieben werden. Diese graduelle Abstufung bringt spannende, mitunter unerwartete Ergebnisse hervor.

Auffällig ist, dass sich bei vielen Faktoren die Extreme – also rein nachhaltig und rein kommerziell orientierte Unternehmer:innen – ähnlich verhalten, während sich die Mischformen – also hauptsächlich nachhaltig und hauptsächlich kommerziell orientierte Unternehmerinnen – abheben. Bei signifikanten Unterschieden zwischen den Gruppen stechen oftmals entweder die hauptsächlich nachhaltigen als «am nachhaltigsten» oder die hauptsächlich kommerziellen als «am kommerziellsten» heraus. Eine Erklärung dafür gilt es in zukünftiger Forschung zu ergründen.

Herausforderung der Selbstdeklaration. Methodisch zeigt dieser Forschungsbericht sowohl eine Stärke als auch eine Problematik der Selbstdeklaration. So zeigt sich durch die qualitativen Interviews, dass die Unternehmer:innen sich im Hinblick auf die Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen nicht immer gleich einschätzen, wie die Autor:innen sie einschätzen würden. Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung sind stark abhängig davon, wie kritisch eine Person grundsätzlich und im Speziellen sich selbst gegenüber ist, situativ geprägt und mit dem Aspekt der Selbstinszenierung und (positiven) Selbstdarstellung verbunden. Die Alternative ist – wie oben erwähnt – eine Fremdeinschätzung. Diese muss auf transparenten Kriterien beruhen, zu welchen zudem für alle beobachteten Unternehmen bzw. Organisationen auch verlässliche Daten zur Beurteilung der Erfüllung dieser Kriterien vorliegen müssen. Sowohl bei der Wahl der Kriterien und insbesondere bei der Datenlage zur Beurteilung des Erfüllungsgrads dieser Kriterien gibt es in der Praxis jedoch grosse Unsicherheiten und Datendefizite.

(Be-)Wertung von Nachhaltigkeit. Zudem sind die Untersuchung und damit einhergehende Wertung von Nachhaltigkeit stets kritisch und in deren Kontext zu hinterfragen. Wer bewertet wie, unter welchen Bedingungen und nach welchen Kriterien, was als nachhaltig erachtet werden kann und darf? Wie fein kann und soll ein solches «Ranking» sein? Woher kommt die Wahrnehmung, dass nachhaltig mit gut und kommerziell mit schlecht gleichzusetzen ist? Was sagt dies über unsere Gesellschaft aus? Und welche Beachtung muss diesem Umstand in der Forschung zuteilwerden? Welche Gefahren, Stichwort Greenwashing, birgt es, wenn monetär orientiertes Wirtschaften so stark negativ behaftet ist, dass Jungunternehmer:innen vom Privaten zu berichten beginnen, wenn sie nach dem Stellenwert von Nachhaltigkeitsgedanken in ihrer Unternehmung gefragt werden? Inwiefern kann von Jungunternehmen verlangt werden, sich diesen Themen von Beginn an bewusst zu stellen? Was kann konkret in Punkto Nachhaltigkeit realistisch betrachtet von einem Start-up in den Gründerjahren, spezifisch im Schweizer Ökosystem, verlangt werden? Welche Aufgabe kommt dem Staat dabei zu? Und was bedeutet dies für die Zukunft unseres Planeten?

Diese Arbeit zeigt, dass Unterschiede zwischen nachhaltig und kommerziell orientierten Unternehmen bzw. ihren Gründungspersonen bestehen. Diese Unterschiede sind allerdings weitaus weniger bedeutend als die Gemeinsamkeiten. Dies gibt den Autor:innen Hoffnung und kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass Nachhaltigkeit in der Firma, weder von den Gründungspersonen noch von sonstigen Faktoren abhängig ist und damit in allen Firmen als (Kern-)Thematik Platz finden kann.

10 Ausblick

Auf Basis derselben Daten werden weitere Berichte erscheinen.

Einer, der sich der unternehmerischen Tätigkeit von Migrant:innen in der Schweiz widmet und untersucht inwiefern sich diese gegebenenfalls von derjenigen der Schweizer:innen unterscheidet.

Einer, der die Erfolgsfaktoren von Jungunternehmen über Zeit untersucht, dafür zusätzlich zu der Erhebung von 2019 die Daten von 1999 und 2009 einschliessend, um mögliche Veränderungen und Tendenzen erkennen zu können.

Literaturverzeichnis

- Ali, M. (2021). A systematic literature review of sustainable entrepreneurship with thematic analysis. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 1-42. DOI: 10.1108/WJEMSD-11-2020-0150
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S., Hartog, C., & Hoogendoorn, B. (2013). A quantitative comparison of social and commercial entrepreneurship: Toward a more nuanced understanding of social entrepreneurship organizations in context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 40-68.
- Baldegger R., Gaudart R. & Wild P. (2021). *Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021 Global Report*. Fribourg.
- Bell, S., & Morse, S. (2012). *Sustainability indicators: measuring the immeasurable?*. Routledge.
- Berle, G. (1993). *The Green Entrepreneur: Business Opportunities That Can Save the Earth Make You Money*. Liberty Hall Press: New York, USA.
- Bollinger, L. /Hope, K/Utterback, J. M. (1983). *A Review of Literature on Hypotheses on New Technology-Based Firms*. In: *Research Policy*, 12, 1-14.
- Bundesamt für Statistik (BfS). (2020, März). *Industrie und Dienstleistungen: Panorama 2020*. Neuenburg.
- Daub, C. H., Winistörfer, H., & Weber, M. C. (2016). Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz: Schlussbericht Kurzfassung. *Studie im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU)*. Bern.
- Daub, C. H., Winistörfer, H., & Weber, M. C. (2017). Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz: Schlussbericht. *Studie im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU)*. Bern.
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(3), 479-504.
- Graf, S., Henneberger, F., Schmid, H., Dorn, D. (2001). *Neugründungen von innovativen Kleinstunternehmen: Probleme ihrer Realisierung*. Bern: Haupt.
- Hoogendoorn, B., Van der Zwan, P., & Thurik, R. (2019). Sustainable entrepreneurship: The role of perceived barriers and risk. *Journal of business ethics*, 157(4), 1133-1154.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.

- Hestad, D.; Tàbara, J. D.; Thornton, T. F. (2021): The three logics of sustainability-oriented hybrid organisations: a multi-disciplinary review. In: *Sustain Sci* 16(2), S. 647–661. DOI: 10.1007/s11625-020-00883-x.
- Kraus, S., Burtscher, J., Vallaster, C., & Angerer, M. (2018). Sustainable entrepreneurship orientation: Reflection on status-quo research on factors facilitating responsible managerial practices. *Sustainable Entrepreneurship* (pp. 75-98). Routledge.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Melay, I., & Kraus, S. (2012). Green entrepreneurship: Definitions of related concepts. *Journal of Strategic Management*, 12, 1-12.
- Meyer, R. & Meyer, D. (2020). *Die neuen Selbständigen: Forschungsbericht*. Edition Gesowip.
- Pangriya, R. (2019). Hidden aspects of social entrepreneurs' life: a content analysis. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-19.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- Start-upticker.ch. (2020). *SWISS START-UP RADAR: 2019/2020*. JNB Journalistenbüro GmbH.
https://www.Start-upticker.ch/uploads/File/Attachments/JNB_Start-upRadar19_web.pdf.
- Stecker, M. J. (2016). Awash in a sea of confusion: Benefit corporations, social enterprise, and the fear of “greenwashing”. *Journal of Economic Issues*, 50(2), 373-381.
- Szyperski, N., Nathasius, K. (1977). *Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart: Poeschel.
- Thananusak, T. (2019): Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Entrepreneurship, 1996–2019. In: *Sustainability* 11(13), S. 3565. DOI: 10.3390/su11133565.
- Thompson, N., Kiefer, K., & York, J. G. (2011). Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. In: *Social and sustainable entrepreneurship*. Emerald Group Publishing Limited.

Unterkofler, G. (1989). *Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmungsgründungen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

von Hauff, M. (2021). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. 3. Auflage. DOI: 10.1515/9783110722536

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

Internetquellenverzeichnis

Aachener Stiftung. (2015, 13. November). *Lexikon der Nachhaltigkeit | Definitionen | Nachhaltigkeit Definition*.

Lexikon der Nachhaltigkeit. Abgerufen am 1. Februar 2022, von https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). (2022, 30. März). *Schweizer Wirtschaft – Überblick: Unternehmen*. Abgerufen am 1. Juli 2022, von <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/uebersicht/unternehmen.html>

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). (2021a, 19. Juli). *Agenda 2030 und SDGs: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen am 1. Juni 2022, von <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA). (2021b, 29. Dezember). *Schweizer Wirtschaft – Überblick: Wirtschaft – Fakten und Zahlen*. Abgerufen am 1. Juli 2022, von <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/uebersicht/wirtschaft---fakten-und-zahlen.html>

Global Entrepreneurship Research Association. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020: Global Report*. Abgerufen 31. Juni 2020, von <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>.

Grameen Communications. (2022). *Vision & Mission – Grameen Bank*. Abgerufen am 1. August 2022, von <https://grameenbank.org/vision-mission/>

Patagonia. (2022). *Our Core Values - Patagonia*. Abgerufen am 1. August 2022, von <https://www.patagonia.com/core-values/>

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gründungsformen nach Szyperski und Nathusius (1977)	4
Tab. 2: Übersicht Rücklauf «Die neuen Selbstständigen» (2020)	21
Tab. 3: Übersicht der interviewten Personen	22

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Für Organisationen, die unter den Überbegriff «SOHO» fallen, verwendete Begriffe aus 126 reviewten Artikeln (Hestad et al., 2021)	7
Abb. 2: Entwicklung der Publikationen zum Thema nachhaltiges Unternehmertum, 1996–2019 (n = 712) (Thananusak, 2019)	10
Abb. 3: Kernthemen-Analyse des Wissenskorpus um nachhaltiges Unternehmertum (Thananusak, 2019, S. 13)	11
Abb. 4: 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung gemäss Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung... 12	
Abb. 5: Rahmen für das Verständnis der Nachhaltigkeitsauswirkungen der Anwendung von einer, zwei oder drei institutionellen Logiken nach (Hestad et al., 2021)	14
Abb. 6: Verteilung nach Unternehmenstyp	23
Abb. 7: Gesellschaftlicher Mehrwert: Lösung eines gesellschaftlichen Problems	24
Abb. 8: Korrelation zw. (nachhaltiger) Zielsetzung und (nachhaltigen) Produkten resp. Dienstleistungen	25
Abb. 9: Unternehmensfokus nach Geschlechterverteilung in %	26
Abb. 10: Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert nach Geschlechterverteilung in %	26
Abb. 11: Beziehungsstatus nach Unternehmenstyp in %	27
Abb. 12: Beziehungsstatus nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %	27
Abb. 13: Anzahl Kinder der Unternehmer:innen nach Unternehmenstyp in %	28
Abb. 14: Anzahl Kinder der Unternehmer:innen nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %	28
Abb. 15: Ausbildungsstand der Gründer:innen in %	29
Abb. 16: Ausbildungsstand der Gründer:innen in %	29
Abb. 17: Ausbildungsstand der Gründer:innen in %	29
Abb. 18: Managementausbildung der Gründer:innen in %	30
Abb. 19: Managementausbildung der Gründer:innen in %	30
Abb. 20: Zeit- / Selbstmanagement nach Unternehmenstyp in %	31
Abb. 21: Zeit- / Selbstmanagement nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %	31
Abb. 22: Motive mit der Nennung «sehr wichtig» nach Unternehmenstyp in % (absteigend sortiert nach häufigster Nennung der Gruppe «rein nachhaltig»)	32
Abb. 23: Motiv: «Besseres Einkommen» nach Unternehmenstyp in %	33
Abb. 24: Motiv «Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes (Anstoss zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel)» nach Unternehmenstyp in %	35
Abb. 25: Motiv: «Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit» nach Unternehmenstyp in %	35
Abb. 26: Motiv: «Erkennen einer Marktlücke» nach Unternehmenstyp in %	36
Abb. 27: Motiv «Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes (Anstoss zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel)» nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %	37
Abb. 28: Motiv: «Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit» nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %	37
Abb. 29: Weg in die Selbstständigkeit	38
Abb. 30: Neugründung oder alternativer Weg in die Selbstständigkeit?	38
Abb. 31: Weg in die Selbstständigkeit je nach Unternehmenstyp	39
Abb. 32: Weg in die Selbstständigkeit in %	40
Abb. 34: Anteil Gründer:innen, die sich im Vorfeld intensiv mit gründungsrelevanten Themen beschäftigen, nach Unternehmenstyp in %	41
Abb. 35: Beschäftigung mit dem Thema «Evaluation und Beschaffung der Waren und Produktionsmittel» nach Unternehmenstyp in %	42

Abb. 36: Auslagerung der Wertschöpfungskette je nach Unternehmenstyp in %	44
Abb. 37: Räumliche Ausdehnung des Marktes in %	44
Abb. 38: Räumliche Ausdehnung des Marktes nach Unternehmenstyp in %	45
Abb. 39: Anteil Unternehmen, die von Beginn an international tätig waren (born global) nach Unternehmenstyp in %.....	45
Abb. 40: Nebentätigkeit (ja/nein) nach Unternehmenstyp in %	46
Abb. 41: Nebentätigkeit (0-100%) nach Unternehmenstyp in %	47
Abb. 42: Arbeitszeit der Gründungspersonen bei der Gründung und heute in Stunden pro Woche ...	47
Abb. 43: Wohlergehen: «Seitdem ich mich selbstständig gemacht habe, fühle ich mich ausgeglichener und bin zufriedener und glücklicher (psychisch geht es mir besser)»	48
Abb. 44: Wohlergehen: «Seitdem ich mich selbstständig gemacht habe, genieße ich ein höheres Ansehen und bin unabhängiger».....	48
Abb. 45: Wohlergehen: «Seitdem ich mich selbstständig gemacht habe, habe ich immer wieder das Gefühl der Überforderung».....	49
Abb. 46: Schwierigkeit: Produktion.....	50
Abb. 47: Schwierigkeit: Organisation / Führung / Personalwesen	51
Abb. 48: Schwierigkeit: Regulatorische bzw. behördliche Anforderungen an die erstellten Produkte / Dienstleistungen.....	52
Abb. 49: Lösungsansatz: Marktforschung	52
Abb. 50: 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 nach Unternehmenstyp in %	53
Abb. 51: 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 nach «Gesellschaftlicher Mehrwert» in %	55
Abb. 52: Erfolgsfaktor: «Zukunftsaussichten»	58
Abb. 53: Erfolgsfaktor: «Persönliche Zufriedenheit».....	59
Abb. 54: Digitaler Wandel als Chance in %	61

11 Anhang

11.1 Fragebogen «Neue Selbstständige»

+	+
<p>Bitte wählen Sie Ihre bevorzugte Sprache: S'il vous plaît veuillez choisir votre langue préférée: Per favore scegli la sua lingua preferita:</p>	
<p><input type="radio"/> Deutsch</p> <p><input checked="" type="radio"/> Français</p> <p><input type="radio"/> Italiano</p>	
<p>Die neuen Selbständigen 2020 Wer sind sie? Wie schaffen sie es, ein Wirtschaftsfaktor zu werden?</p> <p>Willkommen zur Umfrage zu den neuen Selbständigen 2020. Wir von der FHNW beschäftigen uns seit über 20 Jahren intensiv mit dem Thema Selbständigkeit und Unternehmertum. Damit wir diese Studie erfolgreich durchführen können, sind wir auf Ihre wertvolle Mithilfe angewiesen.</p> <p>Das Ziel ist es, den neuen Selbständigen und denen, die es beabsichtigen zu werden, Entscheidungsgrundlagen für das erfolgreiche Führen ihrer Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Politikerinnen und Politikern, Kompetenzzentren für Fragen der Wirtschaftspolitik und Berufs- und Branchenverbänden werden ebenfalls Empfehlungen und Entscheidungshilfen geboten.</p> <p>Inhalt des Fragebogens:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sie als Gründungsperson2. Ihr neues Unternehmen3. Der Erfolg Ihrer unternehmerischen Selbständigkeit4. Entwicklungsperspektiven Ihres Unternehmens5. Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung6. Statistische Angaben <p>Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Die Umfrage wird vom Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt. Zur Beantwortung der Umfrage benötigen Sie etwa 15 Minuten. Die Umfrage ist anonym und es sind keine Rückschlüsse auf die Teilnehmer möglich.</p> <p>Diese Befragung richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich in den Jahren 2014 – 2019 selbständig gemacht haben. Bitte kreuzen Sie die für Sie zutreffende Aussage an.</p> <p><input type="radio"/> Ja, ich habe dieses Unternehmen in den Jahren 2014-2019 gegründet. Gerne nehme ich an der Befragung teil.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Dieses Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft/Zweigstelle einer bestehenden Unternehmung.</p> <p><input type="radio"/> Dieses Unternehmen wurde bereits früher gegründet. In den Jahren 2014 – 2019 erfolgte z.B. ein Namenswechsel oder die Rechtsform wurde geändert, was in der Statistik des Handelsregisters zu einem Neueintrag führt.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Dieses Unternehmen ist nicht aktiv.</p>	
+	+

+

+

Ich bin an den Resultaten dieser Studie interessiert. Bitte informieren Sie mich laufend über die Ergebnisse.

|

Teil 1: Sie als Gründungsperson

Die Fragen dieses Teils befassen sich mit Ihren Erfahrungen und Motiven, sich selbständig zu machen.

Was ist Ihr Geschlecht?

- Mann
- Frau
- Andere

Ich bin...

- Alleinstehend
- Lebe in fester Partnerschaft

Was ist Ihr Alter?

|

Wie viele Kinder unter 18 Jahren leben in Ihrem Haushalt?

|

Welches ist Ihre höchste Ausbildung/Ihr höchster Abschluss?

- Primarschule/Realschule/ Sekundarschule
- Berufsschule, KV
- Verkehrsschule, Handelsschule
- Matura / Berufsmatura
- Eidgenössische Berufsprüfung, Meisterprüfung
- Höhere Fachschule, HFP
- Bachelor / Master (Universität / Fachhochschule)
- PhD
- Andere

+

2

+

+

+

Verfügen Sie über eine Managementausbildung?

- Ja, ich habe ein abgeschlossenes MBA Studium
- Ja, ich habe ein Nachdiplomstudium mit Schwerpunkt Management absolviert
- Ja, ich habe Weiterbildungskurse zu Managementthemen besucht
- Nein, ich habe keine managementspezifischen Kurse/Weiterbildungen besucht

Haben Sie vor Ihrer Selbständigkeit Berufserfahrung gesammelt?

- Ja
- Nein

Teil 1: Sie als Gründungsperson (Fortsetzung)

Falls Sie bereits vor der Selbständigkeit berufstätig waren, in welcher Funktionsstufe waren Sie zuletzt tätig?

- Funktion ausschliesslich mit Fachverantwortung
- Unteres Kader
- Mittleres Kader
- Oberes Kader

Was war Ihre Situation im letzten Jahr vor der neuen Selbständigkeit?

- Anstellung in derselben Branche
- Anstellung in fremder Branche
- Selbständigkeit in derselben Branche
- Selbständigkeit in fremder Branche
- Haushalt/Kinder (ohne Nebenbeschäftigung)
- Haushalt/Kinder (mit Nebenbeschäftigung)
- Berufliche Aus- und Weiterbildung
- Arbeitslosigkeit
- Soziales Engagement (Pflege, Ehrenamtliche Tätigkeit...)
- Anderes

Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten zum Zeitpunkt der Gründung bezüglich der folgenden Bereiche ein?

	Gut	Mittel	Schlecht
Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitmanagement / Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

+

3

+

+

+

Mitarbeiterführung / Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchhaltung / Rechnungswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktion / Leistungserstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung / Marketing (inkl. aktive Suche neuer Kunden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktgestaltung und -entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenservice, Kundenbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Computer, Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hatten Sie sich vor der Gründung Ihres Unternehmens bereits Wissen und Erfahrungen über Unternehmensgründungen aneignen können?

- Ja, ich war zuvor schon einmal selbständig
- Ja, durch spezielle Aus- oder Weiterbildungskurse
- Ja, durch die Selbständigkeit von Verwandten oder Bekannten
- Ja, durch berufliche Tätigkeiten (z.B. Beratung)
- Nein, zuvor hatte ich keinerlei Erfahrungen mit Unternehmensgründungen

Wie wichtig waren Ihnen folgende Gründe, sich selbständig zu machen?

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Unwichtig
Durchsetzung eigener Ideen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstverwirklichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Höheres Ansehen/Anerkennung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiäre Gründe (Heirat, Kinder, Scheidung, Tod, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterführen der Familientradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unbefriedigende Arbeitssituation am bisherigen Job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausweg aus drohender oder eingetretener Arbeitslosigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besseres Einkommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schaffung des Arbeitsplatzes an geeigneter Lage (z.B. an oder in der Nähe des Wohnortes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexiblere Zeiteinteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erkennung einer Marktlücke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

+

4

+

+

+

Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwertes (Anstoss zum sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfolgen einer sinnvollen Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teil 2: Ihr neues Unternehmen

Die Fragen dieses Teils befassen sich mit der Gründung und Entwicklung Ihres Unternehmens.

Wie haben Sie sich selbständig gemacht?

- Unternehmen alleine neu gegründet
- Unternehmen mit anderen zusammen neu gegründet
- Bestehendes Unternehmen gekauft
- Unternehmen geerbt
- Teil eines bestehenden Unternehmens übernommen (infolge von Outsourcing)
- Unternehmen, das ich zuvor geleitet habe, erworben (Management by out)
- Franchise-Nehmer (z.B. Lizenznehmer von McDonalds, Subway, Vom Fass...)
- Als Partner oder Partnerin eingestiegen in ein bestehendes Unternehmen
- Andere |

In welchem Jahr haben Sie sich selbständig gemacht?

|

Haben die folgenden Personen bzw. Institutionen Ihren Entscheid zur Selbständigkeit unterstützt?

	Ja, finanziell	Ja, ideell, Know-how	Nein
Familie und/oder PartnerIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekannte / Verwandte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehemaliges Arbeitsumfeld (z.B. Arbeitskollegen, Chef, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umfeld aus Schule oder Studium (z.B. Dozierende)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken / Versicherungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikokapitalgeber (Privatinvestoren, Business Angels, Venture Capital Fonds)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staatliche und kantonale Stellen (inkl. Wirtschaftsförderung / Standortmarketing, RAV, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gönner/ Sympathisanten (Bsp. mittels Spenden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

+

5

+

Andere (bitte nähere Angaben)

Haben Sie Angebote von einem Gründerzentrum in Anspruch genommen? (z.B. Technopark, Impact Hub...)

- Nein
- Ja, ich habe/hatte einen Arbeitsplatz in einem Gründerzentrum/Co-Working
- Ja, ich habe an Aktivitäten teilgenommen (z.B. Vorträge, Brown Bag Lunches, Hackathons)
- Ja, ich habe von Beratungs- oder ähnlichen Dienstleistungen profitiert

Im Vorfeld der Unternehmensgründung können verschiedene Vorbereitungsarbeiten geleistet werden (z.B. Business Plan). Wie intensiv haben Sie sich mit folgenden Tätigkeiten beschäftigt?

	Intensiv	Weniger intensiv	Gar nicht
Entwicklung der Geschäftsidee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklung Produkt / Verfahren / Dienstleistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenakquisition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse der Kundenbedürfnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyse der Konkurrenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitionsplanung (Aufstellung der Kosten aller Anschaffungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanz- und Liquiditätsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abklärungen über die Wahl der Rechtsform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluation und Beschaffung der Waren und Produktionsmittel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation / Produktion / Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufbau des Teams / Personalfragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In allen Unternehmen tauchen immer wieder Schwierigkeiten auf. Falls Sie gegenwärtig in den folgenden Bereichen mit Schwierigkeiten konfrontiert sind, wie gross sind diese?

	Kleine Probleme	Mittlere Probleme	Grosse Probleme
Geschäftsidee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation / Führung / Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchhaltung, Rechnungswesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapitalbeschaffung / Liquidität (z.B. Zahlungsschwierigkeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

+

+

Suche neuer Kunden / Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preisfestsetzung und Durchsetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Computer / Software / Homepage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliche Fragen / Steuern / Versicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulatorische bzw. behördliche Anforderungen an die erstellten Produkte / Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Probleme (z.B. Familie, Motivation, Doppelbelastung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie haben Sie versucht, die auftauchenden Schwierigkeiten zu lösen?

- Ich habe mich von Verwandten und Bekannten beraten lassen
- Ich habe externe Hilfe gesucht (Berater, Banken, Treuhänder, usw.)
- Ich habe mich von der Wirtschaftsförderung / Standortmarketing beraten lassen
- Ich habe mich weitergebildet
- Ich habe diese Aufgaben an meine Mitarbeitenden delegiert
- Ich habe meine Probleme durch geschäftliche Kooperationen gelöst
- Durchführung von Marktforschungsaktivitäten (intern oder extern)

In welcher Postleitzahl befindet sich Ihr Firmensitz?

|

Teil 2: Ihr neues Unternehmen (Fortsetzung)

Welches sind hauptsächlich Ihre Kunden?

- Privatpersonen
- Klein- und Mittelunternehmen (bis 250 Mitarbeiter)
- Grossunternehmen (über 250 Mitarbeiter)
- Nonprofit-Organisationen
- Gemeinden, Kantone oder Bund
- Andere

+

7

+

+

+

Woher kommen Ihre Kunden hauptsächlich?

- Anwohner
 Aus der näheren Umgebung (innerhalb Gemeinde / Stadt)
 Aus dem ganzen Kanton
 Aus mehreren Kantonen
 Aus der ganzen Schweiz
 Aus der ganzen Schweiz und dem angrenzenden Ausland
 Weltweit

Haben Sie einen Teil ihrer Wertschöpfungskette im Ausland? Falls ja, welchen?

- Nein
 Ja, und zwar:

Treffen für Sie folgende Aussagen zu?

- Ich habe neue oder stark verbesserte Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht
 Ich habe neue oder stark verbesserte Verfahren (zur Produktion oder zur Erbringung meiner Dienstleistung) in meinem Unternehmen eingeführt
 Ich habe neuartige Geschäftsmodelle eingeführt
 Meine Produkte oder Dienstleistungen liefern Möglichkeiten zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen zu Innovationen:

	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu
Innovationen sind für meine Geschäftstätigkeit sehr wichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Know-how für Innovationen ist in meinem Unternehmen vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Generieren von Ideen bereitet in unserem Unternehmen keine Mühe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Weiterentwickeln der Ideen, bis zur eigentlichen Innovation bereitet in unserem Unternehmen keine Mühe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführung innovativer Produkte / Dienstleistungen auf dem Markt bereitet unserem Unternehmen keine Mühe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Finanzierung von Innovationen ist für uns unproblematisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bestehen Beziehungen/Partnerschaften zu Hochschulen für den Wissenstransfer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

+

8

+

+

+

Gibt es in Ihrem Unternehmen Bereiche oder Produkte/ Dienstleistungen, die dringend nach Innovation verlangen? Wenn ja, welche?

Nein

Ja, welche Produkte / Dienstleistungen sind betroffen?

Treffen für Sie folgende Aussagen zur Internationalisierung zu?

- Mein Unternehmen ist und bleibt auf die Schweiz fokussiert
- Mein Unternehmen war von Beginn an international tätig (born global)
- Mein Unternehmen ist im ersten Jahr international tätig geworden
- Mein Unternehmen hat sich nach dem ersten Betriebsjahr internationalisiert
- Wir planen eine Internationalisierung in den nächsten zwei Jahren
- Wir fokussieren uns in der Internationalisierung auf die Märkte der Nachbarländer

Bitte kreuzen Sie an inwieweit die jeweiligen Aussagen auf Sie zutreffen:

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiss nicht / keine Angabe
Seitdem ich mich selbständig gemacht habe, fühle ich mich deutlich öfter gestresst	<input type="radio"/>				
Seitdem ich mich selbständig gemacht habe, habe ich mehr gesundheitliche Probleme	<input type="radio"/>				
Seitdem ich mich selbständig gemacht habe, schlafe ich deutlich schlechter	<input type="radio"/>				
Seitdem ich mich selbständig gemacht habe, habe ich immer wieder das Gefühl der Überforderung	<input type="radio"/>				
Seitdem ich mich selbständig gemacht habe, fühle ich mich ausgeglichener und bin zufriedener und glücklicher (psychisch geht es mir besser)	<input type="radio"/>				
Seitdem ich mich selbständig gemacht habe, geniesse ich ein höheres Ansehen und bin unabhängiger	<input type="radio"/>				
Gesundheitliche Probleme sind für unseren Betrieb ein grosses Problem (Krankheit/Unfälle, Fehlzeiten)	<input type="radio"/>				
Falls Sie Mitarbeitende beschäftigen: Ich habe das Bedürfnis, die Gesundheit meiner Mitarbeitenden in Zukunft aktiver zu managen (im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements)	<input type="radio"/>				

Teil 3: Der Erfolg Ihrer unternehmerischen Selbständigkeit

+

9

+

+

+

Die Fragen dieses Teils befassen sich mit Ihrer Einschätzung des Erfolges Ihres Unternehmens.

Wie schätzen Sie persönlich den Erfolg Ihrer unternehmerischen Selbständigkeit bezüglich der nachfolgenden Kriterien ein?

	Sehr erfolgreich	Eher erfolgreich	Neutral	Eher erfolglos	Sehr erfolglos
Umsatz	<input type="radio"/>				
Finanzielle Situation (Gewinn)	<input type="radio"/>				
Anzahl Mitarbeiter	<input type="radio"/>				
Persönliche Zufriedenheit	<input type="radio"/>				
Zukunftsaussichten	<input type="radio"/>				
Innovationsfähigkeit	<input type="radio"/>				
Insgesamt	<input type="radio"/>				

Wenn Ihnen heute ein ähnlich interessanter, angemessen bezahlter Arbeitsplatz angeboten würde - würden Sie die Selbständigkeit wieder aufgeben?

- Ja, ich würde die mir angebotene Stelle annehmen
- Nein, ich würde die mir angebotene Stelle nicht annehmen
- Weiss nicht

Wie würden Sie Ihre Chancen einschätzen, auf dem Arbeitsmarkt eine interessante und angemessen bezahlte Stelle zu finden?

- Gut
- Mittel
- Schlecht
- Weiss nicht

Teil 4: Entwicklungsperspektiven Ihres Unternehmens

Die Fragen dieses Teils befassen sich mit den voraussichtlichen Veränderungen und dem Verhalten Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren.

Welche Veränderungen erwarten Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten 2 Jahren?

	Starke Zunahme	Zunahme	Gleich wie heute	Abnahme	Starke Abnahme
Anzahl Angestellte	<input type="radio"/>				

+

10

+

+

+

Anzahl Geschäftspartner	<input type="radio"/>				
Anzahl externe Kooperationspartner	<input type="radio"/>				
Umsatz	<input type="radio"/>				
Gewinn	<input type="radio"/>				

Planen Sie, in den nächsten 2 Jahren...

- ... neue oder stark verbesserte Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen?
- ... neue oder stark verbesserte Verfahren (zur Produktion oder zur Erbringung Ihrer Dienstleistung) einzuführen?
- ... neue oder stark verbesserte Geschäftsmodelle einzuführen?

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die jeweiligen Aussagen zur Digitalisierung auf Sie zutreffen?

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiss nicht/ keine Angabe
Wir sind für die Digitalisierung gerüstet.	<input type="radio"/>				
Wir sehen den digitalen Wandel als Chance für unser Unternehmen.	<input type="radio"/>				
Wir werden in den nächsten Jahren viel Zeit/Geld in die Digitalisierung investieren.	<input type="radio"/>				
Unsere Branche wird sich durch die Digitalisierung stark wandeln in den nächsten Jahren	<input type="radio"/>				
Digitale Kanäle sind ein wichtiger Bestandteil unseres Marketings	<input type="radio"/>				

Teil 5: Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Die Fragen dieses Teils befassen sich mit der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung, die das Unternehmen übernimmt.

Bei meinem Unternehmen stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein kommerziell orientiertes Unternehmen; finanzielle Ziele stehen klar im Vordergrund (Fokus auf Profit-Maximierung).
- Das Unternehmen übernimmt gesellschaftliche Verantwortung ausserhalb des Kerngeschäft. Bsp. Spendenaktionen, Sponsoring-Aktivitäten, Freiwilligen Programme usw.
- Das Unternehmen integriert gesellschaftliche Aspekte ins Kerngeschäft. Bsp. Vertrieb von Bioprodukten, Verzicht auf Tierversuche, Einsatz umweltverträglicher Rohmaterialien usw.
- Bei dem Unternehmen stehen gesellschaftliche Ziele im Vordergrund; Einnahmen sind Mittel zum Zweck und garantieren lediglich die finanzielle Unabhängigkeit

Falls Ihr Unternehmen sich für die Erreichung gesellschaftlicher Ziele einsetzt, für welche?

+

11

+

+

+

- Armut beenden, Schutz vor Armut für alle, Zugang zu Ressourcen für alle
- Hunger beenden, gesunde Ernährung für alle, Zukunft der Landwirtschaft sichern
- Gesundes Leben für alle, Aufklärung über Gesundheitsvorsorge
- Zugang zu Bildung für alle, gleiche Aufstiegschancen für Mädchen und Buben
- Gleichberechtigung für Frauen und Männer, Förderung der Chancen für Frauen
- Sauberes Wasser für alle, freier Zugang zu Trinkwasser
- Erneuerbare Energie fördern, Zugang zu Energie für alle sichern
- Nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördern, Arbeit für alle sichern
- Zugang zu Infrastruktur für alle fördern und sichern
- Ungleichheiten zwischen Staaten verringern, Entwicklungsländer fördern
- Städte lebenswert erhalten, Zugang zu bezahlbarem Wohnraum sichern
- Ressourcen nachhaltig nutzen, nachhaltig produzieren und konsumieren
- Klimawandel einschränken, Lebensbedingungen für alle erhalten
- Meere und Meeresressourcen schützen und erhalten, Verschmutzung verringern
- Landökosysteme schützen und wiederherstellen, Artenvielfalt erhalten
- Frieden schaffen, Rechtsstaatlichkeit gewährleisten, Gewalt verringern
- Bildung von Partnerschaften, um gesellschaftliche Ziele zu erreichen

Teil 6: Statistische Angaben

Was ist Ihr Aufenthalts-Status in der Schweiz?

- Schweizerin / Schweizer
- Aufenthaltsbewilligung B
- Aufenthaltsbewilligung C
- Anderes

Haben Sie einen Migrationshintergrund?

- Nein
- Ja, in der Schweiz geboren
- 1. Generation
- 2. Generation

+

12

+

+

+

Gehen Sie neben der selbständigen Tätigkeit zusätzlich noch einer unselbständigen, bezahlten Beschäftigung nach?

- Nein
- 80
- 100
- 40
- 60
- 20
- Ja, ungefähr ein Pensum von (in %): |

Fall Sie im Zusammenhang mit den behandelten Themen Bemerkungen haben, benutzen Sie bitte das folgende Feld.

Vielen Dank für die Beantwortung unserer Umfrage. Sie leisten damit einen

wichtigen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmertums in der Schweiz!

+

13

+

11.2 Begleitschreiben

Studie: «Sustainable Start-ups in der Schweiz»

Liebe Gründer:innen

Wer gründet nachhaltige Unternehmen in der Schweiz? Was ist ihre Motivation? Was treibt sie an? Mit welchen Herausforderungen haben sie zu kämpfen? Und wie schätzen sie ihre Erfolgschancen, wirtschaftlich, nachhaltig und persönlich ein?

Wir untersuchen in Folge der Studie «Neue Selbstständige», die 2019 zum dritten Mal durchgeführt wurde (erstmalig 1999 und 2009), aktuell nachhaltige Jungunternehmen in der Schweiz. Hierfür suchen wir Interviewpartner:innen. Die qualitative Studie soll um quantitative Insights, oder in anderen Worten, um Geschichten ergänzt werden.

Verfolgt Ihr Unternehmen eines oder mehrere der 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030? Oder übernehmen Sie in anderer Art und Weise als Unternehmer:in gesellschaftliche Verantwortung (durch Spendenaktionen, den Vertrieb von Bioprodukten oder gar als NGO)?

Falls Sie diese Studie mit Ihrer Erfahrung unterstützen und bereichern wollen, bitte ich Sie, mir Ihren Namen und Ihre Telefonnummer an therese.schmutz@fhnw.ch zu senden oder direkt anzurufen unter 077 487 77 26. Ein Gespräch dauert 20 Min. Für die Terminvereinbarung sowie eine kurze Vorabklärung werde ich mich anschliessend telefonisch bei Ihnen melden.

Ich bedanke mich bereits im Voraus für Ihre Mithilfe und freue mich auf interessante Gespräche.

Freundliche Grüsse

Thérèse Schmutz

11.3 Interviewleitfaden

Geschlecht, Alter, Branche, Familiäre Situation

Unternehmen & Gründung

1. Ihr Unternehmen in a nut shell in Ihren eigenen Worten?
2. Wie sind Sie dazu gekommen, Gründungsmotivation?
3. Was ist Ihr Antrieb im Alltagsgeschäft? Inwiefern haben sich die Ziele und Werte seit der Gründung verändert?
4. Herausforderungen: Womit haben/hatten Sie am stärksten zu kämpfen?

Nachhaltigkeit

5. Mit welchen Aspekten in der Evaluation und Beschaffung von Waren und Produktionsmitteln beschäftigen Sie sich (Preis, Nachhaltigkeit, Produktionsbedingungen ...) wie stark?
6. Wie manifestiert sich Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen? - Wie / Weshalb erhielten (genau) diese Ziele diesen Stellenwert in Ihrem Unternehmen? - Inwiefern erleben Sie Zielkonflikte zwischen finanziellem/ unternehmerischem Denken und Nachhaltigkeitsgedanken bzw. inwiefern stehen diese im Einklang?
7. Was verstehen Sie unter einem gesellschaftlichen Problem (in Bezug auf Ihr Unternehmen sowie grundsätzlich)?

Zufriedenheit und Blick in die Zukunft

8. Wie ergeht es Ihnen als Selbstständige:r? (Wohlergehen, Stress, Schlaf, Zufriedenheit)
9. Verfolgen Sie (noch) eine Nebentätigkeit (%)? Wie spielen die beiden Berufe zusammen? (Inhaltlich komplett anders oder ergänzend?)
10. Würden Sie zurück in ein angestelltes Verhältnis wechseln, wenn Ihnen heute eine ähnliche Stelle angeboten würde? Wieso (nicht)?
11. Wo sehen Sie sich und Ihr Unternehmen in 5 Jahren?

11.4 Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030

Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030, bekannter als *Sustainable Development Goals*, kurz SDGs, sind nachfolgend grob erläutert (EDA, 2021a).

SDG 1: Armut in allen ihren Formen und überall beenden



«Armut definiert sich nicht nur darüber, ob genügend Einkommen und Ressourcen für eine nachhaltige Existenzsicherung vorhanden sind. Armut umfasst auch Aspekte wie Hunger und Mangelernährung, mangelnden Zugang zu Bildung und anderen Basisdienstleistungen, Diskriminierung, soziale Ausgrenzung sowie ungenügende Teilnahme an Entscheidungsprozessen. Wirtschaftswachstum muss breitenwirksam sein, damit nachhaltige Arbeitsplätze geschaffen und die Gleichberechtigung gefördert werden kann.»

SDG 2: Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern



«Die Landwirtschaft, die Forstwirtschaft und die Fischerei können alle mit genügend Nahrung versorgen, ein existenzsicherndes Einkommen gewährleisten und dabei gleichzeitig die ländliche Entwicklung und den Umweltschutz fördern. Allerdings verschlechtert sich der Zustand der Böden, Süßgewässer, Meere und Wälder zusehends und die Artenvielfalt nimmt rapide ab.»

SDG 3: Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern



«Menschen jeden Alters ein gesundes Leben zu ermöglichen und ihr Wohlergehen zu fördern ist entscheidend für die nachhaltige Entwicklung. Die Lebenserwartung konnte merklich erhöht und einige der Hauptursachen der Kinder- und Müttersterblichkeit bekämpft werden. [...] Dennoch muss noch weit mehr unternommen werden, um verschiedenste Krankheiten auszurotten und anhaltende oder neue gesundheitliche Probleme unterschiedlichster Art anzugehen.»

SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern



«Eine hochwertige Bildung ist zentral für die Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen und für die nachhaltige Entwicklung. Der Zugang zur Bildung wurde erheblich verbessert und die Schulbesuchsquote konnte auf allen Stufen und insbesondere bei den Mädchen erhöht werden. Bei der Allgemeinbildung wurden herausragende Fortschritte erzielt, dennoch müssen die Bemühungen intensiviert werden, um die Ziele im Bereich der Bildung für alle schnellstmöglich zu erreichen.»

SDG 5: Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen



«Im Bereich der Geschlechtergleichheit wurden durch die Umsetzung der Millennium-Entwicklungsziele (insbesondere beim gleichberechtigten Zugang von Mädchen und Jungen zur Grundschulbildung) Fortschritte erzielt. Dennoch sind Frauen und Mädchen überall auf der Welt noch immer Opfer von Diskriminierung und Gewalt. Die Geschlechtergleichheit ist nicht nur ein grundlegendes Menschenrecht, sondern auch Voraussetzung für eine Welt des Friedens, des Wohlstands und der Nachhaltigkeit. Frauen und Mädchen einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung, Gesundheitsversorgung, menschenwürdiger Arbeit und Entscheidungsprozessen in Politik und Wirtschaft zu garantieren, trägt zur Nachhaltigkeit des Wirtschaftssystems bei und dient der Gesellschaft und der Menschheit als Ganzes.»

SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten



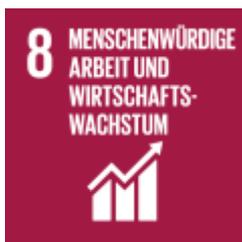
«Zugang zu sauberem Wasser für alle ist eine Grundvoraussetzung für eine Welt, wie wir sie uns wünschen. Unser Planet bietet genügend Wasser, um dieses Ziel zu erreichen. [...] Wasserknappheit oder schlechte Wasserqualität sowie fehlende sanitäre Einrichtungen beeinträchtigen die Ernährungssicherheit, die Lebensgestaltung und die Bildungschancen von armen Familien auf der ganzen Welt.»

SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern



«Energie nimmt bei vielen Herausforderungen und Chancen unserer heutigen Welt eine zentrale Rolle ein. Egal, ob im Bereich der Beschäftigung, der Sicherheit, des Klimawandels, der Nahrungsmittelproduktion oder der Einkommensförderung – der Zugang zu Energie ist von entscheidender Bedeutung. Nachhaltige Energie ermöglicht es uns, Leben, Wirtschaft und unseren Planeten zu verändern.»

SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern



«Eine Arbeit zu haben ist vielerorts keine Garantie gegen Armut. [...] Um ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu ermöglichen, müssen die nötigen Voraussetzungen für gute Arbeitsplätze geschaffen werden, die zur Wirtschaftsförderung beitragen, ohne die Umwelt zu beeinträchtigen. Ausserdem muss die gesamte Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter die Möglichkeit haben, eine Erwerbstätigkeit auszuüben und unter menschenwürdigen Bedingungen zu arbeiten.»

SDG 9: Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen



«Investitionen in die Infrastruktur – Verkehr, Wasserversorgung, Energie, Informations- und Kommunikationstechnologien – sind für eine nachhaltige Entwicklung und die Stärkung der Gemeinschaften in vielen Ländern unerlässlich. [...] Der technologische Fortschritt ist Grundvoraussetzung für die Erreichung der Umweltziele wie die Ressourcen- und Energieeffizienz. Ohne Technologie und Innovation gibt es keine Industrialisierung und ohne Industrialisierung keine Entwicklung.»

SDG 10: Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern



«Die internationale Gemeinschaft hat bei der Armutsbekämpfung viel erreicht. [...] Dennoch bestehen weiterhin Ungleichheiten und grosse Unterschiede beim Zugang zu Gesundheitsversorgung, Bildung und bei anderen Produktionsfaktoren. Ausserdem konnten die Einkommensunterschiede zwischen den Ländern zwar reduziert werden, die internen Ungleichheiten haben aber zugenommen.»

SDG 11: Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen



«Es müssen zahlreiche Probleme gelöst werden, wenn die Städte weiter Beschäftigung und Wohlstand generieren sollen, ohne dabei die Böden und die natürlichen Ressourcen zu belasten. [...] In der von uns angestrebten Zukunft sind Städte Orte, die einen einfachen Zugang zu Basisdienstleistungen, Energie, Wohnung, Verkehr und vielem mehr bieten.»

SDG 12: Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen



«Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion zielen darauf ab, «aus weniger mehr zu machen». Es geht darum, durch die Verringerung von Ressourceneinsatz, Umweltbelastung und Verschmutzung während des gesamten Lebenszyklus die sozioökonomischen Nettogewinne der Wirtschaftsaktivitäten zu steigern und die Lebensqualität zu erhöhen. Dazu braucht es das Mitwirken zahlreicher Beteiligter, unter anderem von Unternehmen, Konsumentinnen und Konsumenten, Entscheidungsträgerinnen und -trägern, Personen aus Forschung, Wissenschaft, Detailhandel, Medien sowie Stellen für die Entwicklungszusammenarbeit.»

SDG 13: Umgehend Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen



«Noch nie zuvor wurde durch menschliche Aktivitäten so viel Treibhausgas freigesetzt wie heute. Der durch das Wirtschaftswachstum und den Bevölkerungsanstieg verursachte Klimawandel hat in allen Ländern und auf allen Kontinenten weitreichende Auswirkungen auf Mensch und Umwelt.»

SDG 14: Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen



«Die Weltmeere und damit deren Temperatur, chemische Zusammensetzung, Strömungen sowie Lebewesen bilden die Grundlage der globalen Systeme, die unseren Planeten für den Menschen bewohnbar machen. [...] Ein sorgsamer Umgang mit dieser lebenswichtigen Ressource ist ein Schlüsselement für eine nachhaltige Entwicklung.»

SDG 15: Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern



«Die durch Mensch und Klimawandel verursachte Entwaldung und Wüstenbildung stellen die nachhaltige Entwicklung vor grosse Herausforderungen. [...] Der Erhalt der biologischen Vielfalt ist Grundvoraussetzung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung und für das Überleben der Menschheit.»

SDG 16: Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern



«Nachhaltige Entwicklung setzt den Schwerpunkt auf die Förderung friedlicher und inklusiver Gesellschaften, den gleichberechtigten Zugang zur Justiz und die Stärkung verantwortungsvoller und leistungsfähiger Institutionen auf allen Ebenen.»

SDG 17: Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen



«Ein erfolgreiches Programm für nachhaltige Entwicklung setzt wirkungsvolle Partnerschaften zwischen Regierungen, der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft voraus. Diese inklusiven Partnerschaften bauen auf Prinzipien und Werten, einer gemeinsamen Vision und gemeinsamen Zielen auf, die Völker und den Planeten ins Zentrum stellen, und sind auf globaler, regionaler, nationaler und lokaler Ebene unverzichtbar. In den Schlüsselsektoren braucht es insbesondere in den Entwicklungsländern langfristige Investitionen wie ausländische Direktinvestitionen. Zu diesen Sektoren gehören nachhaltige Energie, Infrastrukturen und Verkehr sowie Informations- und Kommunikationstechnologien.»

nologien.»