

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von
Wolfgang Semar Bernard Bekavac, Ivo Macek, Armando Schär

Arbeitsbereich Bachelor of Science
in Digital Business Management

Schrift 160

Gemeinwohl fördern als Geschäftsmodell

Kriterien für die Entwicklung eines Frameworks für gemeinwohl-orientierte Geschäftsmodelle

Loris Haller

Chur 2023

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Wolfgang Semar,
Bernard Bekavac, Ivo Macek, Armando Schär

Schrift 160

Gemeinwohl fördern als Geschäftsmodell

Kriterien für die Entwicklung eines Frameworks für
gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle

Loris Haller

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Bachelor of Science FHGR
in Digital Business Management.

Referent: Dr. Caroline Dalmus

Korreferent: Philipp Kuntschik

Verlag: Fachhochschule Graubünden

ISSN: 1660-945X

Ort, Datum: Chur, März 2023

Abstract

Durch die Klimakrise, wachsende soziale Ungleichheit und begrenzte natürliche Ressourcen werden Unternehmen in die Verantwortung genommen und vorherrschende ökonomische Prinzipien auf den Kopf gestellt. Neue Geschäftsmodelle sind gefordert, welche von Grund auf gemeinwohlorientiert sind. Diese Orientierung fusst auf der Gemeinwohl-Ökonomie, eine zukunftsfähige Wirtschaftsweise, welche eine Bilanzierung für die nachhaltige Ausrichtung von Organisationen beinhaltet. Damit wurde das weitverbreitete *Business Model Canvas* von Osterwalder und Pigneur geprüft und neu ausgerichtet, um Gründer:innen bei der Gestaltung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle zu unterstützen. Anhand eines gestaltungsorientierten Ansatzes wurden die Anforderungen der Gemeinwohl-Bilanz mittels Inhaltsanalyse extrahiert und in ein neues Business Model Framework übertragen. Dieses Framework löst sich von der Ertrags- und kund:innenbedürfniszentrierten Perspektive und fokussiert auf den Gemeinwohl-Sinn und die Wertschaffung gegenüber allen Anspruchsgruppen.

Stichwörter: Gemeinwohl-Ökonomie, Nachhaltigkeit, Business Model Canvas, Geschäftsmodell

Inhalt

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Theoretische Aufarbeitung | 5 |
| 2.1 | Nachhaltige Verantwortung | 5 |
| 2.1.1 | Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung | 5 |
| 2.1.2 | Strategien der Nachhaltigkeit – Suffizienz, Konsistenz und Effizienz | 7 |
| 2.1.3 | Bewertungssysteme der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene | 9 |
| 2.2 | Nachhaltige Handlung | 11 |
| 2.2.1 | Die Gemeinwohl-Ökonomie | 12 |
| 2.2.2 | Die Gemeinwohl-Bilanz | 13 |
| 2.2.3 | Geschäftsmodellentwicklung | 15 |
| 2.2.4 | Nachhaltige Geschäftsmodelle | 16 |
| 3 | Der gestaltungsorientierte Ansatz als Methodik | 19 |
| 4 | Durchführung der Inhaltsanalyse | 23 |
| 4.1 | Zielsetzung für das Artefakt | 23 |
| 4.2 | Vorbereitung der Extraktion | 24 |
| 4.2.1 | Definition der Variablen und deren Indikatoren | 24 |
| 4.2.2 | Definition der Analyseeinheiten | 27 |
| 4.3 | Durchführung der Extraktion | 27 |
| 4.4 | Aufbereitung der Extraktion | 30 |
| 5 | Anforderungen an das Artefakt | 33 |
| 5.1 | Anforderungen an Kundensegmente | 33 |
| 5.2 | Anforderungen an das Wertangebot | 34 |
| 5.3 | Anforderungen an Kanäle | 35 |
| 5.4 | Anforderungen an Kundenbeziehungen | 36 |
| 5.5 | Anforderungen an Einnahmequellen | 37 |
| 5.6 | Anforderungen an Schlüsselressourcen | 38 |
| 5.7 | Anforderungen an Schlüsselaktivitäten | 39 |
| 5.8 | Anforderungen an Schlüsselpartnerschaften | 40 |
| 5.9 | Anforderungen an die Kostenstruktur | 41 |
| 6 | Entwurf und Erläuterung des Artefakts | 42 |
| 7 | Diskussion | 47 |
| 7.1 | Beantwortung der Forschungsfragen | 47 |
| 7.2 | Implikationen für die Praxis | 51 |

| | | |
|------|--|----|
| 7.3 | Limitationen der Arbeit | 52 |
| 7.4 | Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung | 53 |
| 8 | Konklusion | 55 |
| 9 | Quellenverzeichnis..... | 57 |
| 10 | Anhang | 65 |
| 10.1 | Codesystem | 65 |
| 10.2 | Codierte Analyseeinheiten..... | 68 |
| 10.3 | Aufbereitung der Extraktion | 69 |
| 10.4 | Gemeinwohl Canvas | 83 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Design Research Methodology Model | 21 |
| Abbildung 2: Resultate der Extraktion..... | 29 |
| Abbildung 3: Gemeinwohl-Business-Modell..... | 42 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Gemeinwohl-Matrix | 14 |
| Tabelle 2: Möglichkeiten zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz..... | 15 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---|
| BMC | Business Model Canvas |
| bspw. | beispielsweise |
| bzgl. | bezüglich |
| CCRS | Center for Corporate Responsibility and Sustainability |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DEZA | Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit |
| EMAS | Eco-Management and Audit Scheme |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| GWB | Gemeinwohl-Bilanz |
| GWBM | Gemeinwohl-Business-Modell |
| GWÖ | Gemeinwohl-Ökonomie |
| ISO | Internationale Organisation für Normung |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| OECD | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| SECO | Staatssekretariat für Wirtschaft |
| USP | Unique Selling Proposition |
| z.B. | zum Beispiel |

1 Einleitung

Knapp 11 Milliarden Menschen werden bis 2100 auf der Erde leben (United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2021). Gleichzeitig steigen der Lebensstandard und das Konsumniveau der Weltbevölkerung an (European Commission, 2022). Aktuell ist der Ressourcenverbrauch der Menschheit so hoch, dass für eine natürliche Regenerierung dieser Ressourcen 1.7 Erden benötigt würden (Earth Overshoot Day, 2021). Wobei je nach Land starke Unterschiede beim Ressourcenverbrauch existieren. So war 2021 der Schweizer Verbrauch mit 2.8 Erden pro Kopf viermal so gross wie der indische Pro-Kopf-Verbrauch mit 0.7 Erden.

Bereits 1972 beschrieb der Bericht des *Club of Rome*, dass die Endlichkeit der planetaren Ressourcen im Gegensatz zum stetigen Wirtschaftswachstum steht (Meadows, Randers & Meadows, 2017). Für dieses Problem müssen Ansätze für die Wirtschaft entwickelt und umgesetzt werden, die das ressourcenintensive Wachstum verringern und gleichzeitig das Wohlergehen aller stärken (Santarius, 2012; Stember, Vogelgesang, Pongratz & Fink, 2020). Kate Raworth ist eine Autorin, die dieses Umdenken prägt. Sie schreibt in ihrem Buch *Die Donut-Ökonomie: endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört*: «Man wird Dinge niemals verändern, wenn man gegen die existierende Realität ankämpft. Um etwas zu verändern, muss man ein neues Modell schaffen, welches das alte Modell überflüssig macht» (Raworth, 2021, Kapitel 2) und zitiert damit den Architekten und Visionär Buckminster Fuller. Sie begründet damit ihre Motivation, mit der Donut-Ökonomie ein neues Wirtschaftsmodell zu entwickeln, welches die planetaren Grenzen nicht überschreitet und gleichzeitig ein gesellschaftlich faires Fundament aufbaut.

Wie in der Volkswirtschaft braucht es auch für die Betriebswirtschaft neue Ansätze, damit wirtschaftliche Akteure die planetaren und sozialen Probleme angehen (Aagaard, Lüdke-Freund & Wells, 2021; Ahrend, 2016; Bocken, Rana & Short, 2015; Gordon & Nelke, 2017; Palzkill & Schneidewind, 2013). Da sich die Ausrichtung eines Unternehmens beim Aufbau des Geschäftsmodells festigt, ist bereits bei der Entwicklung eines Unternehmens entscheidend, inwiefern das Gemeinwohl miteinfliesst (Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2013; Schaltegger, Hansen & Lüdke-Freund, 2016). Orientiert sich ein Unternehmen am Gemeinwohl, arbeitet es an einer sozialen und ökologisch nachhaltigen sowie kooperativen Wirtschaft (Felber, 2021). Zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wird heute vor allem auf Modelle wie das *Business Model Canvas* (BMC), zurückgegriffen, welche Aspekte des Gemeinwohls ausklammern (Sparviero, 2019; Wagner, Tilly & Bodenbenner, 2015). Gleichzeitig bestehen bereits Modelle zur Förderung und Messung des Gemeinwohleffekts von Wirtschaftsakteuren wie die *Gemeinwohl-Bilanz* (GWB)

(Gemeinwohl-Ökonomie [GWÖ], o. J.-b). Diese Bilanzierung richtet sich vor allem an etablierte Unternehmen und ist unpassend für die Gründungsphase, wo ein Geschäftsmodell entwickelt wird (GWÖ, o. J.-g). Ziel dieser Arbeit ist daher, zu untersuchen, wie die Bilanz der Gemeinwohl-Ökonomie und das BMC miteinander verbunden werden können. Damit sollen potenzielle Unternehmensgründer:innen auf die Möglichkeit, ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen aufzubauen, aufmerksam gemacht und unterstützt werden. Insbesondere das Sichtbarmachen von Möglichkeiten ist eine unerlässliche Aufgabe, um Wandel anzustossen (Speck, 2016). Auf Basis der identifizierten Forschungslücke, einer fehlenden gemeinwohlorientierten Alternative zum BMC, ergibt sich für diese Arbeit folgende Forschungsfrage:

Welche Kriterien muss ein Business Model Framework erfüllen, um Unternehmensgründer:innen bei der Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Geschäftsmodells zu unterstützen?

Dazu ergeben sich folgende Unterfragen:

1. Welche Anforderungen aus der Gemeinwohl-Bilanz sind für die Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle relevant?
2. Welche Anforderungen erfüllt das Business Model Canvas und wo bestehen Lücken?
3. Wie gestaltet sich ein Artefakt, welches die zentralen Anforderungen der Gemeinwohl-Bilanz für die Geschäftsmodellentwicklung inkludiert?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird der für diese Arbeit relevante Forschungsstand aufgearbeitet. Nachdem die Einleitung die Relevanz einer nachhaltigen Wirtschaft zeigt, wird im zweiten Kapitel zuerst Nachhaltigkeit als Begriff definiert und anschliessend werden Ansätze vorgestellt, welche diesen Wandel fördern. In Abschnitt 2.1 werden Nachhaltigkeitsstrategien, konkrete Standards für Unternehmen und neue Wirtschaftssysteme für eine sozial-ökologische Transformation erläutert. Als umfassender Ansatz die Volkswirtschaft im Allgemeinen und um Organisationen nachhaltig zu transformieren, konnte die GWÖ identifiziert werden. Dieser Ansatz und dessen Bilanzierungssystem werden in Abschnitt 2.2 erläutert. In Kapitel 3 folgt die Ausarbeitung der Methodik, auf Basis derer die Inhaltsanalyse in Kapitel 4 durchgeführt und aufbereitet wird. Daraus werden in Kapitel 5 Anforderungen für ein gemeinwohlorientiertes Business Model Framework abgeleitet. Aus den Anforderungen wird ein erster Entwurf des Artefakts erstellt, welches in Kapitel 6 zu finden ist. Als Artefakt wird ein Ergebnis einer gestaltungsorientierten Forschungsarbeit verstanden, welches ein Modell, eine Methode oder ein Produkt sein kann (Peffer et al., 2007). Das Ergebnis und die Beantwortung der

Forschungsfragen sowie die Limitationen dieser Arbeit werden im Kapitel 7 diskutiert. Mit der anschliessenden Konklusion wird die Arbeit beendet.

2 Theoretische Aufarbeitung

Die Theorie wird in die Teilbereiche *Nachhaltige Verantwortung* und *Nachhaltige Handlung* unterteilt. Dadurch kann theoretisch aufgezeigt werden, wie die Zuschreibung von Verantwortung zwischen Individuen, Unternehmen und Gesellschaft stattfindet und zusammenhängt. Dies geschieht in Relation mit der in der Einleitung erläuterten Problemstellung der notwendigen Umstrukturierung der Wirtschaftsweise hinsichtlich Nachhaltigkeit. Im anschliessenden Abschnitt wird erläutert, wie Unternehmen mit Hilfe der GWB Verantwortung übernehmen können. Ebenfalls werden Instrumente vorgestellt, welche bei der Geschäftsmodellentwicklung eingesetzt werden und inwiefern diese ökologische und soziale Nachhaltigkeit miteinbeziehen.

2.1 Nachhaltige Verantwortung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Notwendigkeit der Verantwortung für die in der Einleitung erläuterten Problemstellung. Nach der Definition von Nachhaltigkeit wird aufgezeigt, was Verantwortung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bedeutet und welche Instrumente für die Verantwortungszuschreibung an Unternehmen dienen können.

2.1.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Der Begriff *Nachhaltigkeit* wird heute inflationär verwendet. Daher ist es von Bedeutung, diesen Begriff zu definieren und dessen Notwendigkeit zu unterstreichen (Unmüßig, Sachs & Fatheur, 2012). Als Ursprung des Begriffs Nachhaltigkeit wird in der Literatur oft auf Hans Carl von Carlowitz verwiesen, der den Begriff vor 300 Jahren definierte, indem er ihn mit dem Wald verglich, bei dem nur so viel abgeholzt werden soll, wie von der Natur aus in absehbarer Zeit wieder nachwachsen kann (Von Carlowitz, 2022). Nachhaltige Entwicklung bedeutet gemäss der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung von 1987, dass die Menschheit die Möglichkeit hat, «die Entwicklung nachhaltig zu gestalten, um sicherzustellen, dass sie die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen» (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 37). Dies bedeutet nach Pufé (2014), dass die Befriedigung der gegenwärtigen menschlichen Bedürfnisse nicht die Bedürfnisse nachfolgender Generationen beeinträchtigen darf. Und dass die Befriedigung von Bedürfnissen im globalen Norden nicht diejenigen der Menschen im globalen Süden beeinträchtigen darf.

Zentrale Modelle, die das Prinzip der Nachhaltigkeit für Unternehmen darstellen, sind das Drei-Säulen-Modell, das Dreiklang-Modell und das Nachhaltigkeitsdreieck, welche alle die Faktoren Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinschliessen (Pufé, 2014). Im Drei-Säulen-Modell wird die Nachhaltigkeit von den drei Pfeilern Umwelt, Wirtschaft und Soziales getragen. Dabei wird kritisiert, dass dies auch so aussehen könnte, dass die Wirtschaft, wenn sie stark genug ist, die Umwelt allein tragen könnte. Im Dreiklang-Modell wie auch im Nachhaltigkeitsdreieck wird daher darauf geachtet, dass der Zusammenhang und die gegenseitige Beeinflussung zwischen Ökonomie, Ökologie und Soziales dargestellt wird. Diese drei Modelle zeigen, dass die Ökonomie ein Teil der Nachhaltigkeit ist. Alle drei Pfeiler der Nachhaltigkeit müssen von Grund auf in wirtschaftliche Tätigkeiten von Unternehmen aufgenommen werden. Auf Basis dieser theoretischen Herleitung wird für diese Arbeit Nachhaltigkeit folgendermassen definiert: Es sollen nur so viele Ressourcen genutzt werden, wie nachwachsen, sich regenerieren und künftig wieder bereitgestellt werden können und dabei auf soziale Gerechtigkeit für heutige und zukünftige Generationen geachtet werden.

Weil Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen Einfluss auf Individuen haben, tragen sie bei ihren Tätigkeiten neben der ökonomischen auch eine hohe soziale und ökologische Verantwortung (Genders, 2020). Die Wirkung eines einzelnen Akteurs wird durch die Strukturierungstheorie von Giddens und Joas (1997) unterstrichen. Mit dieser Theorie beschreibt Giddens, dass gesellschaftliche Strukturen das individuelle Handeln beeinflussen und die gesellschaftlichen Strukturen gleichzeitig durch das einzelne Handeln verankert werden. Damit kann jedem Individuum ein Teil der Verantwortung übergeben werden, mit dessen Handlungen die gesellschaftliche Struktur weiter zu formen. Grundsätzlich geht Giddens davon aus, dass nur natürliche Personen als *Handelnde* in Frage kommen. Den Unternehmen wird ein Akteurstatus zugesprochen, wenn sie über die benötigten Regeln und Ressourcen verfügen, die gesellschaftlichen Strukturen anzunehmen und zu reflektieren. Dabei ist jedoch zu beachten, dass innerhalb der Unternehmen Individuen handeln und damit wiederum die Verantwortung tragen, gesellschaftliche Strukturen mitzugestalten (Altmeppen, Zschaler, Zadenmach, Böttigheimer & Müller, 2017). Somit geht von den Unternehmen eine Verantwortung für die Formung der gesellschaftlichen Strukturen aus. Bachmann (2017) fügt hinzu, dass Menschen zwar durchgehend Verantwortungszuschreibungen vornehmen, dies jedoch schwer von routinetaften Alltagshandlungen zu trennen ist und daher nicht wahrgenommen wird. Personen oder Unternehmen im Umfeld, können mit aktiven Verantwortungszuschreibungen wie bspw. sensibilisierender Kommunikation dazu beitragen, dass Menschen aus ihren Alltagshandlungen austreten und gegenüber etwas oder jemandem Verantwortung

übernehmen. Damit können Unternehmen Strukturen mitgestalten, in dem sie Menschen zu Handlungen animieren, wobei diese Menschen damit wieder Strukturen beeinflussen (Speck, 2016).

2.1.2 Strategien der Nachhaltigkeit – Suffizienz, Konsistenz und Effizienz

In der Literatur werden drei grundsätzliche Strategien zur Erreichung der ökologischen Nachhaltigkeit einer Organisation beschrieben (Griese, Wawer & Böcher, 2016; Linz, 2012). Dies sind die Effizienz, Konsistenz und Suffizienz. Die Effizienz will durch einen geringeren Einsatz von Ressourcen ein gleiches oder besseres Ergebnis erzielen. Die Konsistenz versucht, Ressourcen durch Technologien nicht zu verbrauchen, indem diese in einem kontinuierlichen Kreislauf wiederverwendet werden und somit keine Emissionen oder Abfälle entstehen. Die Suffizienz beschreibt einen nachhaltigen Effekt durch geringeren Ressourcenverbrauch. Die drei Strategien stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern sind im Gegenteil sogar aufeinander angewiesen (Linz, 2012).

Die dominierenden Ansätze in der Wirtschaft und Politik zur Bewältigung der Klimakrise ist die Effizienz (Peters, Marth, Semmling & Kahlenborn, 2015; Santarius, 2012; Stengel, 2011). Effizienz findet insbesondere durch technische Innovation statt und bringt neben Energieeinsparungen auch den positiven Effekt der Kosteneinsparung (Palzkill & Schneidewind, 2015; Speck, 2016). Der Ansatz der Effizienz wird kritisiert, da er Umweltschutz nur begrenzt ermöglicht und weiterhin Wirtschaftswachstum und Überkonsum ermöglicht (Stember et al., 2020; Unmüßig et al., 2012). Zudem ist bei der Effizienz die Gefahr des Rebound-Effektes hervorzuheben (Santarius, 2012). Dies bedeutet, dass ein effizienterer Umgang mit Ressourcen zu einem Mehrkonsum führen kann und somit zu einem höheren Ressourcenverbrauch als vor der Effizienzmassnahme (Speck, 2016). Dies bedingt somit, dass die positiven Effekte einer Effizienzstrategie erst durch die Kombination mit einer Suffizienzstrategie sichtbar werden (Linz, 2012).

Mit der Konsistenz wird der Ansatz verfolgt, dass Unternehmen darauf achten, dass ihre Ressourcen stets im Kreislauf bleiben (Arnsperger & Deibler, 2017; Stengel, 2011). Mit diesem Ansatz soll weiterhin die Möglichkeit bestehen, Wohlstand und Wirtschaftswachstum aufrechterhalten zu können. Kritiker:innen wie Speck (2016) und Stengel (2011) warnen jedoch, dass die ausschliessliche Fokussierung auf diesen Ansatz zu reinen Effizienzgewinnen führe, da durch Rebound-Effekte der Ressourcenverbrauch weiterwächst. Tatsächlich geschlossene Kreisläufe sind durch fehlende Grundlagenforschung heutzutage kaum möglich (Linz, 2012).

Suffizienz gilt als die wirkungsvollste Strategie zur Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (Kirsch & Steinmeier, 2021; Linz, 2012; Royal Society, 2012). Zudem ist sie essenziell, um die von der Effizienz und Konsistenz hervorgerufenen Rebound-Effekte abzumildern, so dass bspw. durch die Effizienzsteigerung eingesparte Kosten nicht wieder durch Mehrkonsum ausgegeben werden (Arnsperger & Deibler, 2017). Suffizienz setzt mit geringerem Verbrauch an Ressourcen an der Ursache an und behandelt nicht nur die Symptome, wie das effizienzsteigernde Massnahmen machen (Stengel, 2011). Doch auch die Suffizienzstrategie weist Grenzen auf. Einzelne Ansätze können, wie auch bei den Effizienz- und Konsistenzstrategien, einen Rebound-Effekt aufweisen, dadurch, dass die eingesparten Mittel wie Geld oder Zeit wiederum für einen Mehrkonsum andernorts genutzt werden können (Speck, 2016).

Die beschriebenen Rebound-Effekte lassen sich in drei unterschiedliche Arten einteilen. Sartorius und Pfaff (2015) unterscheiden zwischen direkten, indirekten und gesamtwirtschaftlichen Rebound-Effekten. Direkte Rebound-Effekte beschreiben einen Anstieg der Nachfrage desselben Produktes oder der Dienstleistung. Indirekte Rebound-Effekte verlagern die durch die Effizienzgewinne freigewordenen Mittel auf einen anderen Bereich. Bei den gesamtwirtschaftlichen Rebound-Effekten wird durch eine effizienzsteigernde Massnahme, bspw. energieeffiziente Autos, die Nachfrage nach einem bestimmten Gut, hier Benzin, reduziert. Dies führt wiederum dazu, dass die Nachfrage nach Benzin bspw. im Industriesektor steigt, da die Benzinpreise gesunken sind. Santarius (2012) weist darauf hin, dass die bestehenden Studien nur einen Teil der tatsächlich existierenden Rebound-Effekte ausweisen, da sich wenige Studien auf produktionsseitige oder gesamtwirtschaftliche Rebound-Effekte beziehen. Wenn es gesamtwirtschaftliche Studien gibt, beziehen sie sich vornehmlich auf finanzielle und behandeln bspw. keine psychologischen Rebound-Effekte. Nach Peters et al. (2015) lassen sich zudem nur direkte Rebound-Effekte empirisch erfassen. Grundsätzlich kann laut Santarius (2012) gesagt werden, dass 50 % der Einsparungen von Effizienzmassnahmen durch die beschriebenen Rebound-Effekte hinfällig werden. Diese Einteilung zeigt, dass Rebound-Effekte auf der Individualebene wie auch auf makroökonomischer Ebene entstehen können. Damit kann Unternehmen in Anlehnung an die Strukturationstheorie von Giddens und Joas (1997) für den Eintritt möglicher Rebound-Effekte auf der Individualebene wie auf makroökonomischer Ebene Verantwortung zugesprochen werden, da sie diese Strukturen mitgestalten. Dies unterstreicht die Komplexität der Reichweite des nachhaltigen Handelns von Unternehmen und die Relevanz des Einbezugs der gesamten Wertschöpfungskette.

2.1.3 Bewertungssysteme der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene

Im Unternehmenskontext ist die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung vor allem unter dem Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) verbreitet (Sommer, 2012). Historisch gesehen findet die Verbreitung von CSR in der Wirtschaft bereits ab 1950 statt, als die soziale Verantwortung von Unternehmen mehr gefordert wurde (Carroll, 1999). Aufschwung erlebte CSR durch den internationalen Druck ab 1992, als mit der Agenda 21 die Klimarahmenkonvention, ein Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen, verabschiedet wurde (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davísdóttir, 2019).

Es gibt unterschiedliche Definitionen von CSR, welche in ihrer Gesamtheit die Dimensionen Umwelt, Soziales, Ökonomie, Anspruchsgruppen und die freiwillige Umsetzung beinhalten (Dahlsrud, 2008). Die freiwillige Umsetzung wird als Schwäche kritisiert, da Unternehmen CSR individuell definieren und sich staatlichen Regulierungen entziehen können (Sandberg & Lederer, 2011). Die ganzheitliche Perspektive, die CSR einnimmt, ist wiederum hervorzuheben, da Unternehmen eine der Gesellschaft dienenden Rolle einnehmen, indem sie alle Anspruchsgruppen berücksichtigen und gesellschaftliche Verantwortung für ihr Handeln übernehmen (Latapí Agudelo et al., 2019).

Möchten Unternehmen CSR implementieren, werden zur Orientierung oft Nachhaltigkeitsrahmenwerke mit Zertifizierungsmöglichkeiten zur standardisierten Nachhaltigkeitsberichterstattung eingesetzt (Bohn, 2014). Diese können zu Beginn der Implementierung von CSR-Massnahmen als Orientierung dienen, was in einem Unternehmen angegangen werden muss (Brockhoff et al., 2020). Bei Unternehmen mit bereits etablierten CSR-Massnahmen gelten Nachhaltigkeitsrahmenwerke eher als Kontroll- und Kommunikationsinstrument (Bohn, 2014). Um CSR im Unternehmen gegenüber allen Anspruchsgruppen transparent und messbar zu machen, sind CSR Standards basierend auf Kennzahlen und Fakten substantiell (Brockhoff et al., 2020). Es besteht eine Vielfalt an Zertifizierungsmöglichkeiten im Bereich von CSR, wobei eine Debatte auf der Suche nach einer Standardisierung, die Klarheit verschaffen soll, geführt wird (Bohn, 2014; Brockhoff et al., 2020; Genders, 2020; Gordon & Nelke, 2017; Sandberg & Lederer, 2011; Schlupe, 2020). Da sich noch kein Konzept als Standard durchgesetzt hat, werden die relevanten nachfolgend erläutert. Das Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS) hat in seiner Studie einen grossen Teil der Nachhaltigkeitsrahmenwerke in einem Rating gesammelt und beschrieben (Schlupe, 2020). Auf dieser Basis werden die für diese Arbeit relevanten Rahmenwerke herangezogen. Dabei werden nur Rahmenwerke gewählt, die als thematischen Fokus mindestens die Themen Soziales und Ökologie beinhalten,

Unternehmen bewerten und als Zweck ein umfassendes Reporting und Rating beinhalten. Es werden folgende Rahmenwerke und deren Einsatzmöglichkeiten vorgestellt: Global Reporting Initiative (GRI), B Impact Assessment und Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Das Rahmenwerk der GWÖ wird im nächsten Kapitel detaillierter vorgestellt. Da die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) wie auch die ISO Norm 26000 der Internationalen Organisation für Normung (ISO) oft ebenfalls als vergleichende Rahmenwerke zur GWÖ genannt werden, jedoch in der Studie des CCRS nicht aufgeführt wurden, werden diese zusätzlich vorgestellt (Brockhoff et al., 2020).

OECD

Die OECD Leitsätze für Unternehmen wurden 1976 verabschiedet und sind damit die ältesten Nachhaltigkeitsrahmenwerke (OECD, 2011). Wie bereits der Name aufzeigt, richten sich diese Leitsätze insbesondere an multinationale Unternehmen, welche in verschiedenen Ländern wirtschaften. Ziel der Leitsätze ist es, dass die Unternehmen ihren Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung leisten und im politischen Rahmen der jeweiligen Länder handeln. Die OECD-Leitsätze sind bei Grossunternehmen bekannt und werden überwiegend von diesen angewendet, wenn auch weniger als die GRI Standards. Weniger bekannt sind sie unter kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wie eine Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) aufzeigt (Winistörfer, Daub, Thakur, Berger & Weber, 2018).

ISO 26000

Seit 2010 gibt es die Norm 26000 für Social Responsibility, welche für alle Arten von Organisationen wie Vereine, Unternehmen und Parteien angewendet werden können (SECO, 2020). Im Gegensatz zu anderen ISO-Normen gibt es für diese Norm keine Möglichkeit der Zertifizierung. In der von SECO und DEZA in Auftrag gegebene Studie über nachhaltige Zertifizierungen wurde mittels einer Umfrage unter Unternehmen aufgezeigt, dass die ISO 26000 zwar bekannt ist, jedoch unter den beachteten Standards am wenigsten genutzt wurde (Winistörfer et al., 2018). Grund dafür ist der geringe Nutzen für die Unternehmen, da die Anforderungen der Norm an die Unternehmen zu generisch sind.

GRI

Die GRI ist ein Anbieter eines Standards von Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI, 2022), welcher 1997 gegründet wurde. In der Schweiz ist GRI der meistgenannte Standard (Winistörfer et al., 2018). So erwähnen ihn 21 % der Top 500

Unternehmen in ihrer Berichterstattung. Die OECD-Leitsätze und ISO 26000 werden nur von 2 % der Top-500-Unternehmen genannt. GRI wird vor allem als Reporting-Tool verwendet, welches Unternehmen selbst durchführen, da keine externe Überprüfung besteht (Schluep, 2020). Für einen Vergleich der Unternehmen kann GRI weniger genutzt werden, da der Bericht umfassend und komplex ist und für Vergleiche schlecht ausgewertet werden kann (Behrens-Scholvin, 2013).

B Impact Assessment

Das B Impact Assessment ist ein Online-Fragebogen von B Lab (B Lab Global, 2022), einer Organisation, welche 2006 gegründet wurde und Unternehmen mit ihrer B Corp-Zertifizierung bevollmächtigen und mit dem Impact Assessment bei der Abschätzung ihrer gesellschaftlichen Wirkung unterstützen. Mit dem Impact Assessment können Unternehmen ihre Wirkung gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaft, Kunden und Umwelt messen. Erreichen Unternehmen mehr als 80 von 200 Punkten beim Assessment, können sie sich als B Corp Unternehmen auszeichnen. Die Bewertungsmethodik des Impact Assessments ist jedoch nicht einsehbar und wird je nach Branche anders gewichtet, wodurch sie für Vergleiche unter Unternehmen nicht geeignet ist (Schluep, 2020).

EMAS

Seit 1993 wird EU-weit EMAS angewendet und als Verordnung in das jeweilige nationale Recht eingepflegt (EMAS, 2022). Mit EMAS werden Unternehmen jeglicher Branchen und Grössen bei der kontinuierlichen Verbesserung ihrer Umweltleistung begleitet. Das Instrument fusst auf den ISO-Normen 14001 und ist weltweit anwendbar. Im Gegensatz zu den anderen beschriebenen Standards fokussiert dieser mehrheitlich auf Umweltthemen (Heidbrink et al., 2018). Positiv an der Zertifizierung ist deren hohe Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit, da die Kontrolle durch staatlich akkreditierte Umweltgutachter:innen durchgeführt wird. Hauptkritikpunkt ist der hohe Aufwand für Unternehmen.

2.2 Nachhaltige Handlung

Dieses Kapitel behandelt die sich aus der Verantwortung erschliessenden Handlungsoptionen von Unternehmen, welche mittels der Instrumente der GWÖ aufgezeigt werden. Damit verstanden wird, wie Geschäftsmodelle entstehen, müssen die Mechanismen der Geschäftsmodellentwicklung aufgearbeitet werden. Durch die Erläuterung bereits bestehender Ansätze von nachhaltigen Geschäftsmodell-Frameworks kann zudem der Forschungsrahmen und die Relevanz der in dieser Arbeit erarbeiteten Ergebnisse besser abgesteckt werden.

2.2.1 Die Gemeinwohl-Ökonomie

Vor dem Hintergrund der knappen verfügbaren Ressourcen, dessen zu hoher Verbrauch durch die Bevölkerung und der wachsenden sozialen Ungleichheit wird ein immer stärkeres Umdenken der Wirtschaft, deren Wachstum und dem Verständnis von Wertschöpfung notwendig (Stember et al., 2020). Damit sich gesellschaftliche Strukturen grundlegend neu ausrichten können, braucht es Unternehmen und Individuen, welche Strukturen durch ihr Handeln verfestigen (Giddens & Joas, 1997). Daher braucht es auf volkswirtschaftlicher Ebene ein grundsätzliches Umdenken und auf betriebswirtschaftlicher Ebene die nötigen Instrumente, um diesen Wandel anzustossen (Bungard, 2018).

Auf volkswirtschaftlicher Ebene besteht eine Debatte über die Grenzen des Wachstums der Wirtschaft und wie ein Umdenken basierend auf weniger Wachstum aussehen könnte (Binswanger, 2019; Paech, 2012; Raworth, 2021; Seidl & Zahrt, 2019). Zwei der jüngst diskutierten Ansätze zur sozialökologischen Transformation sind die GWÖ von Felber (2021) und die Donut-Ökonomie von Raworth (2021). Die GWÖ hat sich in den vergangenen Jahren durch den visionären Ansatz der grundlegenden Transformation der Ökonomie und dem gleichzeitig konkreten Rahmenwerk der GWB auf der Mesoebene als wertvoller Ansatz hervorgehoben (EWSA, 2016; Stember et al., 2020).

Die GWÖ wird als ethisches Wirtschaftssystem definiert, dass auf gemeinwohlfördernden Werten aufgebaut ist und damit die Maximierung des Gemeinwohls ins Zentrum setzt (GWÖ, o. J.-c). Das oberste Ziel ist ein gutes Leben für alle und die Vision, «Ungleichheiten bei Einkommen, Vermögen und Macht halten sich in maßvollen Grenzen. Der Umweltverbrauch bleibt innerhalb der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ökosysteme und der planetaren Grenzen. Gegenwärtige und zukünftige Generationen genießen gleiche Lebenschancen.» (GWÖ, o. J.-c). Ins Leben gerufen wurde die GWÖ vom Österreicher Christian Felber mit seinem Buch *Gemeinwohl-Ökonomie* aus dem Jahr 2010. Daraus sind in verschiedenen Ländern Regionalgruppen, Vereine und Botschafter:innen entstanden, welche die GWÖ fördern und verbreiten – sei es als Unternehmen oder als Beratende (GWÖ, o. J.-b). Behrens-Scholvin (2013) beschreibt, den Widerspruch vom moralischen Verhalten, welches durch CSR gefordert wird und nach Kooperationen verlangt und der vorherrschenden Marktwirtschaft, die sich durch Konkurrenz auszeichnet. Dieser Widerspruch liesse sich durch den grundlegenden Wertewandel in einer GWÖ und neuen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft lösen.

2.2.2 Die Gemeinwohl-Bilanz

Für die betriebswirtschaftliche Ebene stellt die GWÖ mit der GWB ein anwendbares Instrument zur sozial- und umweltfreundlichen Ausrichtung eines Unternehmens zur Verfügung (GWÖ, o. J.-d). Mit ihr wird gemessen, wie stark sich ein Unternehmen fürs Gemeinwohl einsetzt. Die Aktivitäten eines Unternehmens werden damit transparent dargelegt und Anreize geschaffen, unternehmerische Tätigkeiten hinsichtlich einer GWÖ zu verbessern. Die Bilanzierung einer Organisation entsteht durch die drei Schritte des Gemeinwohl-Berichts, der externen Prüfung und der Bilanzierung. Dabei sind die drei Schritte in einem sich wiederholenden Ablauf zu verstehen. Der Bericht ist eine umfassende Dokumentation, welche aufweist, inwiefern eine Organisation den Werten der GWÖ entspricht. Diese Dokumentation wird in der Organisation mit Hilfe von Berater:innen oder in einer Gruppe mit verschiedenen Organisationen erstellt. Anschliessend erfolgt eine unabhängige externe Sichtweise durch das Gemeinwohl-Audit, welches den Bericht prüft und ergänzt und damit die Glaubwürdigkeit zusätzlich verstärken soll.

Der Bericht orientiert sich an der Gemeinwohl-Matrix, welche die vier von der GWÖ definierten Gemeinwohl-Werte *Menschenwürde*, *Solidarität und Gerechtigkeit*, *Ökologische Nachhaltigkeit* sowie *Transparenz und Mitentscheidung* den fünf relevanten Anspruchsgruppen *Lieferant:innen*, *Eigentümer:innen und Finanzpartner:innen*, *Mitarbeitende*, *Kund:innen* und *Mitunternehmen* sowie *Gesellschaftliches Umfeld* gegenübergestellt werden (GWÖ, o. J.-f). Dadurch entstehen 20 Gemeinwohl-Themen, welche von A1 bis E4 klassifiziert und in Tabelle 1 abgebildet werden.

| Gemeinwohl-Matrix 5.0 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Wert Berührungsgruppe | Menschenwürde | Solidarität und Gerechtigkeit | Ökologische Nachhaltigkeit | Transparenz und Mitentscheidung |
| A: Lieferant:innen | [A1] Menschenwürde in der Zulieferkette | [A2] Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette | [A3] Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette | [A4] Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette |
| B: Eigentümer:innen und Finanzpartner:innen | [B1] Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln | [B2] Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln | [B3] Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung | [B4] Eigentum und Mitentscheidung |
| C: Mitarbeitende | [C1] Menschenwürde am Arbeitsplatz | [C2] Ausgestaltung der Arbeitsverträge | [C3] Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden | [C4] Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz |

| | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|--|
| D: Kund:innen und Mitunternehmen | [D1] Ethische Kund:innenbeziehungen | [D2] Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen | [D3] Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen | [D4] Kund:innenmitwirkung und Produkttransparenz |
| E: Gesellschaftliches Umfeld | [E1] Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen | [E2] Beitrag zum Gemeinwesen | [E3] Reduktion ökologischer Auswirkungen | [E4] Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung |

Tabelle 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Gemeinwohl-Matrix (GWÖ, o. J.-f)

Der erfolgreich durchgeführte Bericht wird nach der externen Prüfung durch eine Punktbewertung der einzelnen Themengebiete um eine numerische Komponente ergänzt, was zur eigentlichen Bilanz führt (GWÖ, o. J.-f). Es können maximal 1.000 Gemeinwohl-Punkte erreicht werden, davon jeweils maximal 50 Punkte pro Themenfeld. Zudem können Minuspunkte vergeben werden mit einem Maximum von 3.600 Minuspunkten. Bei der Erstellung der GWB werden vier Möglichkeiten unterschieden – ein Schnelltest, eine Mikrobilanz, eine Kompaktbilanz und eine Vollbilanz. Diese werden in Tabelle 2 zusammengefasst. Die Abstufungen richten sich nach Grösse und Branche und sollen jeglichen Organisationen eine Möglichkeit geben, mit jeweils angemessenem Aufwand eine Bilanzierung zu erstellen (GWÖ, o. J.-a).

Im Vergleich der GWB mit anderen Rahmenwerken wird ersichtlich, dass sich diese durch ihren umfassenden Einbezug aller Aspekte der nachhaltigen Entwicklung auszeichnet (Behrens-Scholvin, 2013; Heidbrink et al., 2018). Gleichzeitig lässt sich die GWB durch die unterschiedlichen Möglichkeiten der Erstellung für Klein- wie Grossunternehmen mit entsprechend angemessenem Arbeitsaufwand und Informationsbedarf bewerkstelligen. Der von Sandberg und Lederer (2011) kritisierten fehlenden Verbindlichkeit von Rahmenwerken kommt die GWB nach, indem sie sich durch ihr Bestreben nach einem anerkannten Standard bemüht, rechtlich verankert zu werden und somit vom Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss als praxistaugliches Modell erachtet wird, welches in den europäischen als auch einzelstaatlichen Rechtsrahmen integriert werden sollte (EWSA, 2016). Weiter bietet die GWB hohe Transparenz, indem sie allen Anspruchsgruppen eine Möglichkeit bietet, die Resultate des Berichtes zu prüfen, indem die wesentlichen Berichtsschritte öffentlich einsehbar sind und die Möglichkeit der Vergleichbarkeit durch die numerische Bilanzierung vereinfacht wird (Behrens-Scholvin, 2013). Das kleinstufige Punktesystem erlaubt es, die sozialen und umweltfreundlichen Anstrengungen zu messen und zu vergleichen, was ein weiterer Vorteil der GWB gegenüber anderen Standards ist (Wlucka, 2012).

| Schnelltest | Mikrobilanz | Kompaktbilanz | Vollbilanz |
|--|--|--|--|
| - Selbständig oder mit einer:m Berater:in, in ca. 2h | - In einer Peer-Group, ca. 3 Workshops - begleitet durch einen GWÖ-Berater | - In einer Peer-Group, ca. 7 Halbtage - begleitet durch einen GWÖ-Berater | - nicht in einer Peer-Group möglich - begleitet durch einen GWÖ-Berater |
| - Ziel: Entscheidungshilfe für alle, die sich mit dem Thema beschäftigen und vorhaben, eine Kompakt oder Vollbilanz zu erstellen | - Zielgruppe: alle Kleinunternehmen, denen die Kompakt- oder Vollbilanz zu aufwendig ist | - Zielgruppe: kleinere und mittlere Unternehmen (5-50 Mitarbeitende) sowie Erstberichter | - Zielgruppe: mittlere und grössere Unternehmen (> 50 Mitarbeitende) |
| - keine Zertifizierung möglich | - keine Zertifizierung möglich (erst ab Kompaktbilanz) | - Zertifizierung durch eine Peerevaluation oder einem Einzel Audit möglich | - Externe Zertifizierung im Einzel-Audit möglich (auch Re-Bilanzierung) |

Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Möglichkeiten zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz (GWÖ, o. J.-e)

Um den beschriebenen Wandel weg von der wachstumsorientierten Wirtschaft anzustossen, sticht die GWB durch ihren beschriebenen Wertewandel hervor und fordert als einziges Rahmenwerk Suffizienz, explizit ein (Heidbrink et al., 2018). Zahlreiche Forscher:innen beschreiben die Fokussierung auf die Suffizienz in der Wirtschaft als dringlich (Santerius, 2012; Stember et al., 2020; Stengel, 2011; Unmüßig et al., 2012). Im Vergleich zu den meisten Rahmenwerken wie EMAS, B Impact Assessment, GRI oder den OECD Leitätzen zeichnet die GWB zudem aus, dass sie nicht nur zur Zertifizierung und Berichterstattung angewendet wird, sondern zugleich zur Unternehmensanalyse und Organisationsentwicklung hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung dient (GWÖ, o. J.-e).

2.2.3 Geschäftsmodellentwicklung

Möchten gestandene oder potenzielle Unternehmer:innen ein Unternehmen aufbauen, ist das Geschäftsmodell ihres Unternehmens ein zentraler Punkt. Das Geschäftsmodell unterliegt verschiedenen Definitionen (Massa, Tucci & Afuah, 2017). Ein verbreitetes Verständnis ist die Kombination eines kundenorientierten Angebots und die dafür benötigten

Aktivitäten, um die Wettbewerbspositionierung und die Wertschöpfung zu ermöglichen (Ahrend, 2016).

Ein Ansatz, um ein vereinfachtes Abbild der Realität darzustellen, ist das BMC von Osterwalder und Pigneur (2011). Dieses unterstützt Unternehmer:innen dabei, einzelne Elemente eines Unternehmens zu durchdenken und wiederum als Ganzes zu betrachten. Es hat sich in den letzten Jahren zu einem beliebten Modell entwickelt (John & Szopinski, 2017), da es sich durch Einfachheit, Nutzungsfreundlichkeit und Praxisorientierung hervorhebt (Kirsch & Steinmeier, 2021; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Mit dem Nutzen und der Vorhersagekraft von Geschäftsmodellen sollen Unternehmer:innen die Möglichkeit erhalten, fundierte Entscheidungen zu treffen, und so die Chancen auf Erfolg zu steigern (Trimis & Berbegal-Mirabent, 2012). Das BMC von Osterwalder und Pigneur (2011) setzt sich aus neun verschiedenen Elementen zusammen: dem *Kundensegment*, *Wertangebote*, *Kanäle*, *Kundenbeziehungen*, *Einnahmequellen*, *Schlüsselressourcen*, *Schlüsselaktivitäten*, *Schlüsselpartner* und *Kostenstruktur*. Für ein schlüssiges Geschäftsmodell sollten diese Elemente ausgearbeitet werden (Trimis & Berbegal-Mirabent, 2012). Zentral dabei ist ein Verständnis der Kund:innen und die Antwort darauf, wie die einzelnen Instrumente des Geschäftsmodells deren Bedürfnisse befriedigen können.

2.2.4 Nachhaltige Geschäftsmodelle

Breuer und Lüdeke-Freund (2014) beschreiben die Verwendung der Begriffe *Nachhaltigkeit* und *nachhaltigkeitsorientiert* im Zusammenhang mit Geschäftsmodellen als Bezeichnung für «Geschäftsprinzipien und -instrumente zur Identifizierung, die einen positiven Beitrag zur Entwicklung der natürlichen Umwelt, der menschlichen Gesellschaft und der Wirtschaft leisten» (S.3), was dem in Kapitel 2.1. beschriebenen Verständnis der nachhaltigen Entwicklung entspricht. Geschäftsmodelle zu nutzen, um Nachhaltigkeit in der Wirtschaft zu fördern, ist von Relevanz, weil bei Geschäftsmodellen die Wertschöpfung und der Einfluss eines Unternehmens diskutiert werden (Schaltegger et al., 2016). Zudem beschreiben Breuer und Lüdeke-Freund (2014) die Innovationskraft von Geschäftsmodellen als Vorteil zur Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmertums. Sie heben gleichzeitig auch die egozentrische Perspektive auf die eigene Wertschöpfung des Geschäftsmodells als Problem hervor. Damit lässt sich die Notwendigkeit des Einbezuges aller Anspruchsgruppen und nicht nur den Besitzenden und Anteilseigner ableiten. Diesen Anspruchsgruppen gegenüber gilt es dementsprechend mit dem Geschäftsmodell Wert zu schaffen (Schaltegger et al., 2016). Im BMC werden jedoch Anspruchsgruppen wie Gesellschaft und Umwelt nicht abgebildet. Diese erhalten durch das BMC keine Sichtbarkeit und können schlimmstenfalls während der Entwicklung eines

Geschäftsmodells vergessen werden (Bocken et al., 2015). Damit bietet das BMC keine Möglichkeit, aktiv ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Der Stand der Forschung von nachhaltigen Geschäftsmodellen zeigt zwar, dass bereits einige Ansätze dazu bestehen, wie das BMC adaptiert werden könnte, um ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln (Ahrend, 2016; Bocken, Short, Rana & Evans, 2014; Cardeal, Höse, Ribeiro & Götze, 2020; Schoormann, Behrens, Kolek & Knackstedt, 2016; Tiemann, Breuer, Fichter & Lüdeke Freund, 2018). Es ist unklar, welche Aspekte der Nachhaltigkeit effektiv dadurch in das BMC integriert werden, da diese nicht auf einheitlichen Richtlinien basieren (Schoormann et al., 2016; Tiemann et al., 2018). Hier bietet eine Neugestaltung des BMC, welche sich an der GWB orientiert, die Chance einer fundierteren und nachvollziehbaren Integration der relevanten Aspekte. Zudem ist mit der GWB zukünftig messbar, inwiefern ein neues Framework wirksam war, um eine hohe Gemeinwohlorientierung im Unternehmen zu erreichen (GWÖ, o. J.-d).

3 Der gestaltungsorientierte Ansatz als Methodik

Für die methodische Vorgehensweise in der vorliegenden Arbeit wird ein gestaltungsorientierter Ansatz, ein *Design Science Research*, nach Peffers et al. (2007) gewählt. Da es darum geht, ein Artefakt zu schaffen, um eine Problemstellung in der Praxis zu lösen und diese Vorgehensweise eine klare Struktur bietet, ist sie geeignet, um die Fragestellung der Forschungsarbeit zu beantworten (Peffers et al., 2007). Die Prozessschritte sind aufeinander aufbauend, können sich aber durch Iterationen wiederholen. Nachfolgend wird die methodische Vorgehensweise dieser Forschungsarbeit mittels der Schritte nach Peffers et al. (2007) beschrieben.

Identify Problem and Motivate

Der erste Schritt beschreibt die Identifikation des Problems und die Motivation für die Lösung (Peffers et al., 2007). Dies erfolgt auf Basis der literaturbasierten Abhandlung der Theorie über Methoden der Geschäftsmodellentwicklung, welche die planetaren Grenzen und das Gemeinwohl zu wenig berücksichtigen. Beispielhaft dafür ist das BMC von Osterwalder und Pigneur (2011), welches auf die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells fokussiert, die sozialen und ökologischen Aspekte aber auslässt (Bocken et al., 2015). Daraus leitet sich das Forschungsbedürfnis nach Frameworks für die Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle ab.

Define Objectives of a Solution

Im Schritt *Define Objectives of a Solution* werden die Ziele zur Lösung des in Schritt 1 beschriebenen Problems definiert (Peffers et al., 2007). Dafür werden in dieser Arbeit Ziele für die Entwicklung von gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen definiert. Diese werden aus der GWB der GWÖ abgeleitet und sind in Abschnitt 4.1. einsehbar. Danach werden durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) die relevanten Punkte für die Geschäftsmodellentwicklung aus der Vollbilanz der GWB identifiziert. Diese Methodik wurde gewählt, da Textinhalte dadurch quantifizierbar und klassifizierbar gemacht werden können, um die gewonnenen Informationen zu analysieren. Die Vorgehensweise nach Gläser und Laudel beschreibt ein offenes Kategoriensystem. Damit kombiniert die Vorgehensweise die deduktive mit der induktiven Kategorienbildung, wodurch sich dieses Vorgehen insbesondere für diese Forschungsarbeit eignet, weil während des Prozesses neue Variablen und Indikatoren gebildet werden können. Dadurch ist sichergestellt, dass Inhalte der GWB, welche noch nicht im BMC aufgenommen wurden, dennoch kategorisiert werden können. Gläser und Laudel (2010)

unterteilen den Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse in die fünf Bereiche *Theoretische Vorüberlegungen*, *Vorbereitung der Extraktion*, *Extraktion*, *Aufbereitung* und *Auswertung*.

Im ersten Schritt der theoretischen Vorüberlegungen wird die Untersuchungsfrage definiert. Diese besteht aus der ersten Unterfrage dieser Arbeit: Welche Anforderungen aus der GWB sind für die Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle relevant? In Abschnitt 4.2.1. erfolgt die Bestimmung von Variablen, welche aus den neun Bestandteilen des BMC bestehen. Die Ausprägungen der Variablen werden auf Basis der Theorie des BMC definiert und gemäss Gläser und Laudel (2010) frei verbal beschrieben. Basierend auf dieser theoretischen Aufbereitung können Indikatoren für die Variablen definiert werden, welche es ermöglicht Analyseeinheiten den entsprechenden Variablen zuzuordnen. Im Abschnitt 4.2.2. erfolgt der nächste Schritt der Vorbereitung der Extraktion. Hier wird das Material der GWB fixiert, welches bereits in ausdefinierten Fragestellungen vorliegt. Darauf erfolgt mit dem Materialdurchlauf die Extraktion. Die Analyseeinheiten werden mit Hilfe der Indikatoren und Definitionen der Variablen den jeweiligen Variablen zugeordnet. Wenn während der Zuordnung ein Problem auftritt und bspw. eine Zuordnung zu einzelnen Variablen nicht möglich oder unklar ist, werden Extraktionsregeln aufgestellt, die beschreiben, wie mit dem jeweiligen Problem zu verfahren ist (Gläser & Laudel, 2010). Weiter können während des Durchgangs Veränderungen in der Konstruktion der Variablen vollzogen oder Untervariablen gebildet werden. Die Ausprägungen der Variablen und Indikatoren können ebenfalls abgeändert oder ergänzt werden. Im nächsten Schritt erfolgt die Aufbereitung, bei der die extrahierten Informationen nach sachlichen Aspekten sortiert und zusammengefasst werden, um die Informationen zu reduzieren und deren Qualität zu erhöhen.

Design und Development

In diesem zentralen Schritt der Forschungsarbeit geht es um die Erstellung der Anforderungen an das Artefakt (Peppers et al., 2007). Mit den in dieser Arbeit beschriebenen Anforderungen an das Artefakt kann anschliessend ein Modell erarbeitet werden. Für die Erstellung der Anforderungen werden die aus der Aufbereitung der Inhaltsanalyse identifizierten, relevanten Punkte der GWB für die Geschäftsmodellentwicklung mit den Elementen des BMC und der Theorie verglichen und es wird geprüft, inwiefern die Anforderungen bereits erfüllt werden. Zentrale Anforderungen, welche sich noch nicht im BMC wiederfinden, werden als Anforderungen an ein neues Modell beschrieben. Dazu gehören auch mögliche neue Leitfragen, welche die bestehenden BMC-Fragen ergänzen oder

ersetzen sollen. Basierend auf den Anforderungen wird im nächsten Schritt ein neues Modell als Artefakt beschrieben.

Die weiteren Prozessschritte *Demonstration*, *Evaluation* und *Communication* werden im Rahmen dieser Arbeit nicht bearbeitet. Sie dienen jedoch dazu, weiterführende Forschungsarbeiten für die Erstellung des neuen Modells strukturiert erarbeiten zu können.

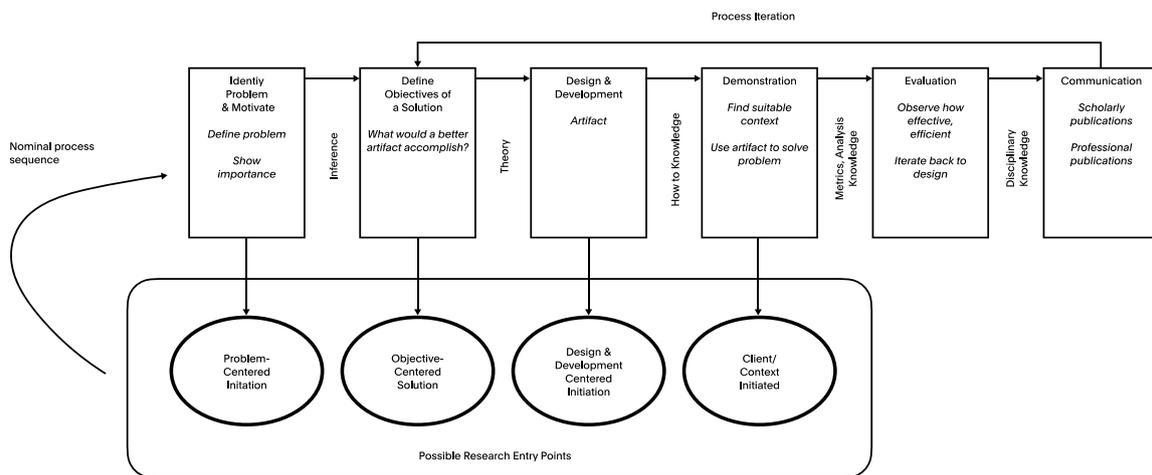


Abbildung 1: Design Research Methodology Model, eigene Darstellung in Anlehnung an Peffers et al. (2007)

4 Durchführung der Inhaltsanalyse

Anhand der beschriebenen Methodik wird nachfolgend die Durchführung der Inhaltsanalyse erläutert. Zu Beginn werden die Ziele der Analyse definiert, anschliessend werden die Variablen und deren Indikatoren für die Extraktion vorbereitet und danach die Durchführung der Inhaltsanalyse beschrieben. Im letzten Abschnitt folgt die Aufbereitung, bei der die extrahierten Informationen nach sachlichen Aspekten sortiert und zusammengefasst werden.

4.1 Zielsetzung für das Artefakt

Mit der Inhaltsanalyse und der nachfolgenden Identifizierung von Anforderungen wird das Ziel verfolgt, ein Business Model Framework zu erstellen, das Unternehmensgründer:innen bei der Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Geschäftsmodells unterstützt. Damit geprüft werden kann, ob das Framework zu einem gemeinwohlorientierten Geschäftsmodell führt, werden die Werte der GWÖ zu Rate gezogen (Blachfellner et al., 2017). Das Ziel ist es, dass das Framework die Werte übernimmt, daher werden diese als Zielsetzungen erläutert.

Das erste Ziel ist die Menschenwürde, welche beschreibt, dass jedes menschliche Wesen wertvoll und schützenswert ist und Respekt sowie Achtung verdient hat. Mit dem Framework soll betont werden, dass Menschen über jeglichen Sach- und Vermögenwerten stehen und wertgeschätzt werden sollen, unabhängig von der Verwertbarkeit ihrer Arbeitskraft. Zweites Ziel ist die Solidarität und Gerechtigkeit, womit Ungerechtigkeit reduziert, Verantwortung geteilt und eine Balance zwischen Stark und Schwach hergestellt werden soll. Im Framework sollen einerseits Gemeinschaftsverpflichtung und Zusammengehörigkeitsgefühl erkennbar sein und andererseits soll eine angemessene Verteilung von Gütern, Ressourcen und Macht sichergestellt werden. Drittes Ziel ist die ökologische Nachhaltigkeit. Die Leistung von Unternehmen soll den Bedürfnissen der heutigen Generation entsprechen, ohne künftige Generationen zu gefährden. Damit dies geprüft werden kann, müssen die gesamte Wertschöpfungskette mitgedacht und die richtigen Investitionsentscheidungen getätigt werden. Viertes Ziel ist die Transparenz gegenüber allen relevanten Anspruchsgruppen und deren Mitentscheidungsmöglichkeiten. Dazu sollen relevante und kritische Informationen offengelegt werden und Anspruchsgruppen zur Mitwirkung eingeladen werden.

4.2 Vorbereitung der Extraktion

Zur Vorbereitung der Extraktion werden einerseits die Indikatoren anhand der Bestandteile aus dem BMC von Osterwalder und Pigneur (2011) und andererseits die Analyseeinheiten durch die Fragen der GWB (Blachfellner et al., 2017) aufbereitet.

4.2.1 Definition der Variablen und deren Indikatoren

Wie in Kapitel 3 erwähnt, werden für die einzelnen Variablen die Ausprägungen beschrieben. Diese leiten sich aus der Theorie von Osterwalder und Pigneur (2011) ab. Aus den zentralen Begriffen, die in den Ausprägungen zu finden sind, bilden sich für jede Variable Indikatoren. Hinzu kommen weitere Indikatoren, welche zur jeweiligen Variablen ergänzend passen. Die folgenden Indikatoren sind deduktiv formuliert. Induktive Indikatoren werden während der Extraktion hinzugefügt und in Abschnitt 4.3. erläutert. Folgend werden die neun Variablen aus dem BMC, deren Ausprägungen und die Auswahl der dazugehörigen Indikatoren beschrieben.

1) *Kundensegmente*

Osterwalder und Pigneur (2011) beschreiben *Kundensegmente* als einzelne oder mehrere unterschiedliche natürliche oder juristische Personen, die ein Unternehmen ansprechen möchte. Dieser Bestandteil des BMC wird als Kern eines Geschäftsmodells hervorgehoben. Aus der beschriebenen Ausprägung der Variable *Kundensegmente* werden die zentralen Begriffe *Kunde*, *Segment*, *natürliche Person* und *juristische Person* als Indikatoren definiert. Ergänzend zu den zentralen Begriffen aus den Ausprägungen werden Indikatoren gebildet, welche für die Erläuterung der Variable ebenfalls zentral sind. Für die Variable *Kundensegmente* ist dies zum einen der Indikator *Käufer*, welcher, im Gegensatz zur langfristigen Beziehungsperson *Kunde*, auch nur einmalig bei einem Geschäft etwas kaufen kann. Ein weiterer Indikator ist die *Zielgruppe*, welche die Personen beschreiben, welche von Unternehmen angesprochen werden.

2) *Wertangebote*

Das *Wertangebot* wird als Grund für den Kauf bei einem Unternehmen definiert, welches als Bündel von wertstiftenden Massnahmen gegenüber dem Kundensegment gilt. Als Beweggrund des Kundensegments für den Kauf werden Bedürfnisse und Probleme beschrieben. Aus der Ausprägung der Variable *Wertangebot* können die Indikatoren *Wert*, *Angebot*, *Bedürfnisse*, *Probleme*, *Kauf* und *wertstiftend* abgeleitet werden. Zusätzlich wird *Nutzen* als zentraler Begriff für die Erbringung eines Wertes aus Sicht des

Empfangenden sowie *Leistung* aus Sicht des Sendenden identifiziert. Da es sich beim *Wertangebot* von Unternehmen um *Produkte* oder *Dienstleistungen* handelt, werden diese Indikatoren ebenfalls als relevant betrachtet. Der Indikator *Anforderungen* beschreibt die von den Bedürfnissen der Kund:innen abgeleiteten Forderungen an das *Wertangebot* eines Unternehmens. Für die Entstehung eines *Wertangebots* ist meistens eine entsprechende *Nachfrage* notwendig, was ebenfalls durch einen Indikator beschrieben wird. Als relevante Handlung aufgrund des *Wertangebots* werden die Indikatoren *Kauf* und *Konsum* aus Sicht der Kund:innen als relevant betrachtet.

3) *Kanäle*

Kanäle werden als Berührungspunkte zwischen Kundensegment und Unternehmen beschrieben und fungieren damit als Schnittstelle. Daraus können die Indikatoren *Kanäle*, *Berührungspunkt* und *Schnittstelle* abgeleitet werden. Als Medium für die Übertragung wird die *Information* als relevanter Indikator gesehen und für den Prozess der Übertragung der Information der Indikator *Vermittlung*. Damit die Informationen über die *Kanäle* vermittelt werden können, braucht es einen *Kontakt*, wodurch dies ebenfalls als Indikator gewählt wird. In seiner Gesamtheit kann die Vermittlung mit dem Indikator *Kommunikation* gefasst werden.

4) *Kundenbeziehungen*

Die *Kundenbeziehungen* sind die Art, wie das Unternehmen mit dem jeweiligen Kundensegment in Beziehung steht. Für die Kundenbeziehungen kann der Indikator *Beziehung* aus der Ausprägung identifiziert werden. Weiter abgeleitet werden können als Form der Intensität der Beziehung der Indikator *Nähe* sowie als Ausdruck des Zustandes der Beziehung das *Verhältnis*. Als Prozess der gut funktionierenden Kundenbeziehung kann der Indikator *Pflege* definiert werden. Für die Entstehung einer Kundenbeziehung wird zudem der Indikator *Akquise* als relevant gesehen.

5) *Einnahmequellen*

Bei den *Einnahmequellen* werden die Erträge rein finanzieller Natur beschrieben. Diese ergeben sich durch den vom Unternehmen erwirtschafteten Ertrag. Basierend auf der Ausprägung der *Einnahmequellen* können die Indikatoren *Einnahmen*, *Ertrag* und *Geld* identifiziert werden. Dabei wird unter *Einnahmen* die Zunahme von Geldvermögen verstanden und unter *Ertrag* die Zunahme des Gesamtvermögens eines Unternehmens. Beim Verkauf von Dienstleistungen oder Produkten wird der Indikator *Umsatz* genutzt.

Für die Generierung von Umsatz ist der *Verkauf* relevant. Als relevante Grösse für die Einnahmequellen kann der Indikator *Preis* hervorgehoben werden.

6) *Schlüsselressourcen*

Schlüsselressourcen beschreiben die grundlegenden physischen, finanziellen, intellektuellen und menschlichen Ressourcen, die benötigt werden, damit ein Geschäft betrieben werden kann. Unter physischen Ressourcen versteht das BMC unter anderem Gebäude, Maschinen oder Produktionseinrichtungen. Finanzielle Ressourcen können Kredite oder reservierte Aktienoptionen für Mitarbeitende sein. Intellektuelle Ressourcen sind unter anderem Marken, Wissen oder auch Kundenstammdaten. Menschliche Ressourcen sind Mitarbeitende, welche für die Wertschöpfung eine bedeutsame Rolle spielen. Durch die Ausprägung der *Schlüsselressourcen* wird der Indikator *Ressourcen* gebildet. Für die Definition der unterschiedlichen Arten von Ressourcen können die Indikatoren *Arbeitskraft* und *Maschinen* für Ressourcen physischer Natur, *Kapital* für Ressourcen finanzieller Natur, *Wissen* für Ressourcen intellektueller Natur und *Mitarbeitende* für Ressourcen menschlicher Natur abgeleitet werden.

7) *Schlüsselaktivitäten*

Hier werden *Aktivitäten* beschrieben, die dazu führen, dass ein Unternehmen wirtschaften und eine bestimmte Leistung erbringen kann, die seinen Anspruchsgruppen Wert stiften. Daraus lassen sich die Indikatoren *Aktivität* und *Leistung* identifizieren. Zur Generierung der *Schlüsselaktivitäten* ist meist die Aktivität in Form der *Produktion* unumgänglich. Oftmals werden *Schlüsselaktivitäten* in Form der Wertschöpfung von Kund:innen wahrgenommen, daher wird die *Wertschöpfung* als weiterer Indikator definiert.

8) *Schlüsselpartnerschaften*

Die *Schlüsselpartnerschaften* beschreiben die Beziehungen, die ein Unternehmen in einem Netzwerk zu anderen Akteuren eingeht, um gemeinsam eine bestimmte Wertschöpfung für Kund:innen zu erbringen oder sich einen Vorteil zu verschaffen. In der Ausprägung der Variable *Schlüsselpartnerschaften* lassen sich die Indikatoren *Partnerschaften*, *Netzwerk* und *Vorteil* identifizieren. Damit *Schlüsselpartnerschaften* entstehen, ist die *Zusammenarbeit* mit Partner:innen relevant. Diese könne durch eine *Kooperation* vertieft werden. Für die Gründe einer Zusammenarbeit werden die Indikatoren *Hilfe* und *Sicherheit* definiert. Oftmals steht die Zusammenarbeit eines Unternehmens in Zusammenhang mit einer *Auslagerung* einzelner Unternehmensaktivitäten oder in Zusammenhang mit *Lieferanten*, wodurch diese Begriffe ebenfalls als Indikatoren gewählt werden.

9) *Kostenstruktur*

Die *Kostenstruktur* wird definiert als finanzielle Aufwände, die ein Unternehmen hat, um die gewünschte Wertschöpfung durch Aktivitäten zu erbringen. Aus der Ausprägung der *Variable Kostenstruktur* lassen sich die Indikatoren *Kosten* für monetäre und *Aufwand* für jegliche Aufwendungen identifizieren.

4.2.2 Definition der Analyseeinheiten

Die Analyseeinheiten stammen von den 20 Gemeinwohl-Themen aus der Gemeinwohl-Matrix in Abschnitt 2.2.2. (Blachfellner et al., 2017). Diese Themen sind in Unterthemen unterteilt, zu denen Berichtsfragen zugeordnet sind. Eine Berichtsfrage der GWB bildet eine Analyseeinheit, wobei die kleinste Einheit eine Berichtsfrage und die grösste Einheit ein Unterthema der 20 Gemeinwohl-Themen ist. Zudem wurde gekennzeichnet, wenn es sich bei den jeweiligen Berichtsfragen um einen Negativ-Aspekt handelt. Ein Negativ-Aspekt kennzeichnet in der Vollbilanz Berichtsfragen, die sich negativ auf die Gemeinwohl-Punktzahl auswirken. Weiter wurde gekennzeichnet, ob es sich bei einer Frage um eine Frage oder einen Indikator handelt, welcher numerische Werte abfragt. Insgesamt konnten 308 Analyseeinheiten definiert werden.

4.3 Durchführung der Extraktion

Zur Extraktion der Inhaltsanalyse wird MAXQDA, eine Software für die qualitative Datenanalyse verwendet (MAXQDA, 2022). Zu Beginn wurden die einzelnen Variablen und deren Indikatoren im Codesystem erfasst und die Analyseeinheiten als zu codierende Dokumente importiert. Das Codesystem ist im Anhang 10.1 einsehbar und die codierten Analyseeinheiten im Anhang 10.2. Für die Durchführung der Extraktion wurden die einzelnen Analyseeinheiten nach den 20 Themenbereichen geordnet und einzeln bearbeitet sowie den passenden Indikatoren zugewiesen. Nach Abschluss eines Themenbereichs wurde dieser in einem weiteren Durchlauf auf dessen Konsistenz in der Kodierung geprüft. Induktiv wurden Indikatoren erstellt, welche den bestehenden neun Variablen zugeordnet werden konnten. Die induktiven Indikatoren wurden während der Extraktion in MAXQDA durch Memos markiert. Induktiv wurden keine weiteren Variablen gebildet, sondern nur Indikatoren, welche weiterhin diesen neun zugeordnet werden konnten. Somit kann sichergestellt werden, dass die Bestandteile für ein Business Model Framework nicht zu kleinteilig werden und dessen Komplexität damit gering bleibt. Die induktiv erstellten Indikatoren werden nachfolgend beschrieben. Wenn Extraktionsregeln für die

Zuordnung der einzelnen Indikatoren erstellt wurden, werden diese in den jeweiligen Variablen direkt erläutert.

Bei der Variable *Kundensegmente* zeigte sich, dass die deduktiv abgeleiteten Indikatoren nicht ausreichten für die Zuordnung der Analyseeinheiten. Die Indikatoren deckten nur einen geringen Teil der durch die Analyseeinheiten angesprochenen Anspruchsgruppen ab. Daher wurde die Variable *Kundensegmente* um die Indikatoren *Gesellschaft*, *Staat & Politik*, *Partnerschaften*, *Umwelt*, *Mitarbeitende* und *Investoren & Eigentümer* erweitert. Der Indikator *Anspruchsgruppe* wurde als allgemeiner Indikator für Analyseeinheiten gewählt, die nicht eindeutig einem Indikator zugeordnet werden konnten oder sich nicht auf einen einzigen Indikator beschränken liessen. Da bei der Variable *Kundensegmente* einige neue Indikatoren gebildet wurden, wurde nach Abschluss der Extraktion in einem erneuten Durchlauf geprüft, ob für die Analyseeinheiten, die dem Indikator *Anspruchsgruppe* zugeordnet sind, ein weiterer Indikator gebildet werden konnte. Dabei wurde die Regel aufgestellt, dass ein neuer Indikator gebildet wird, sofern diesem mindestens fünf Analyseeinheiten zugeordnet werden konnten. Diese Regel wurde danach generalisiert und für alle Indikatoren angewendet. Wenn ein Indikator weniger als fünf Analyseeinheiten aufweist, wurden dessen Einheiten auf andere Indikatoren verteilt. So konnte sichergestellt werden, dass nur relevante Indikatoren aufbereitet wurden. Der Indikator *Gesellschaft* wurde für die Fragen zum Hauptthema «E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung» gebildet, da diese Analyseeinheiten explizit die gesellschaftliche Dimension ansprechen. Einige Analyseeinheiten bezogen sich explizit auf gesetzliche oder politische Faktoren, wodurch der Indikator *Staat & Politik* gebildet wurde. Um Analyseeinheiten zuzuordnen, die stark auf Mitunternehmen abzielten, wurde der Indikator *Partnerschaften* gebildet. Da die Umwelt als elementare externe Anspruchsgruppe in den Analyseeinheiten beschrieben wird, wurde der Indikator *Umwelt* hinzugefügt. Zahlreiche Analyseeinheiten zielten auf Mitarbeitende ab, wodurch dieser Indikator ebenfalls gebildet werden musste. Weiter musste der Indikator *Investoren & Eigentümer* definiert werden, da die Aufstellung der Unternehmenseigentümer in der GWB vertieft wird. Beim *Wertangebot* wurde zusätzlich der Indikator *Gemeinwohl* definiert. In einigen Analyseeinheiten wurde deutlich der gemeinwohlstiftende Aspekt sichtbar, welcher sich nicht mit den bestehenden Indikatoren ausreichend abdecken liess. Für die Variable *Einnahmequelle* wurde der Indikator *Gewinn* neu gebildet, da mehrere Analyseeinheiten den Umgang mit dem Gewinn eines Unternehmens diskutieren. Ebenfalls thematisieren einige Analyseeinheiten die Finanzierung eines Unternehmens und deren Eigen- und Fremdkapitalstruktur. Diese Einheiten wurden dem neuen Indikator *Finanzierung* zugeordnet. Innerhalb der *Schlüsselaktivitäten* erwies sich der Indikator *Standort* als bedeutsam, weil

einige Analyseeinheiten direkten Bezug auf die Standorte eines Unternehmens und deren Bedingungen nahmen. Bei den *Schlüsselpartnerschaften* wurden die Indikatoren *Bedingungen* und *Umgang* neu gebildet. Einige Analyseeinheiten behandeln die Forderungen und Bedingungen, welche Unternehmen gegenüber ihren Partner:innen haben. Zudem wurde der Umgang mit *Schlüsselpartnerschaften* thematisiert. Dieser unterscheidet sich von den Bedingungen dahingehend, dass hier generell die Behandlung der Partnerschaften durch die gesamte Wertschöpfungskette hindurch thematisiert wird, wobei bei den Bedingungen klar festgesetzte Regelungen angesprochen werden. Für die Variable *Kostenstruktur* wurde der Indikator *Investition* neu gebildet, da einige Analyseeinheiten Investitionsentscheidungen von Unternehmen behandeln

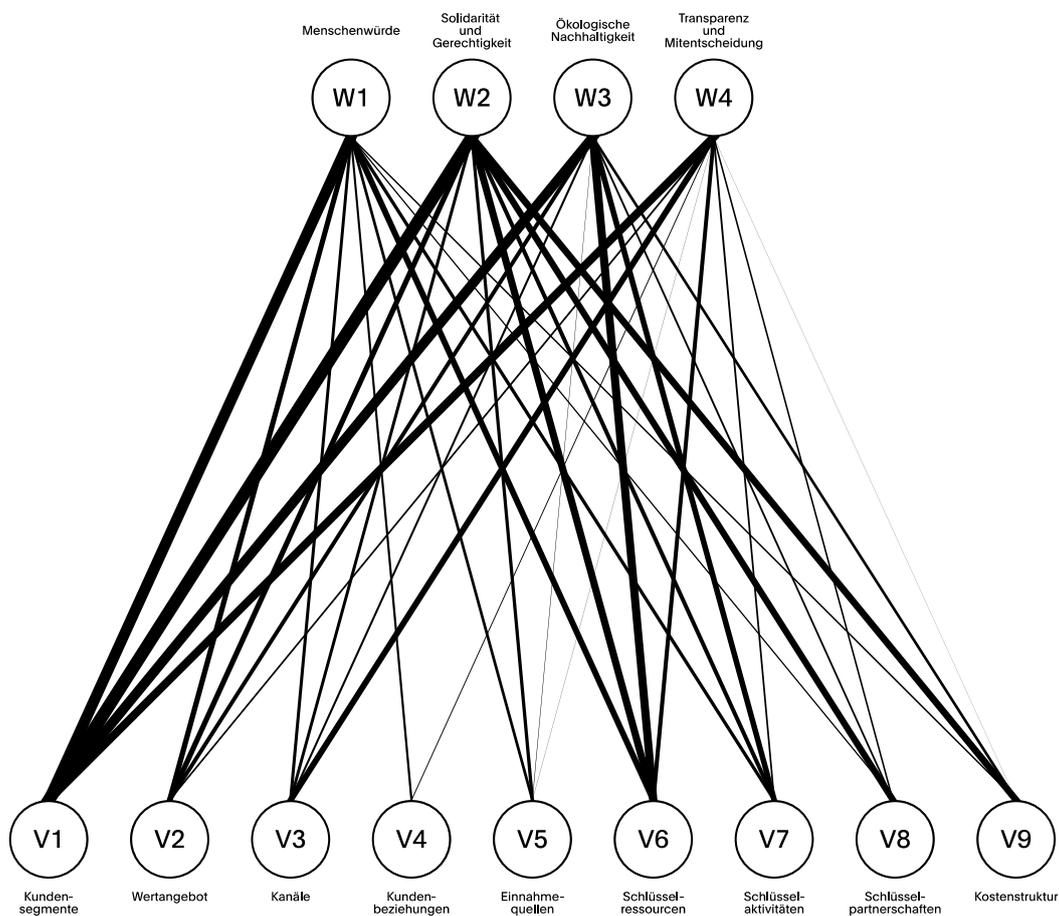


Abbildung 2: Resultate der Extraktion (eigene Darstellung)

Abbildung 2 zeigt die Zuordnung der Analyseeinheiten zu den neun Variablen. Gegliedert sind die Analyseeinheiten anhand der vier Werte und Zielsetzungen für das Artefakt Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung. Die Ausprägungen der Linien bilden die Menge der Analyseeinheiten, welche den Variablen zugeordnet wurden. Besonders ausgeprägt sind die Verbindungen aller Werte hinsichtlich der *Kundensegmente*, welche Indikatoren der

Anspruchsgruppen beinhalten sowie die Verbindungen zu den *Schlüsselressourcen*. Diese Ausprägungen können durch die hohe Anzahl an 236 Analyseeinheiten bei der Variable *Kundensegmente* erklärt werden sowie durch die Anzahl an 144 Analyseeinheiten bei den *Schlüsselressourcen*. Dem *Wertangebot* können 92 Analyseeinheiten zugeordnet werden, 80 den *Kanälen* und 17 den *Kundenbeziehungen*. Die *Einnahmequellen* beinhalten 36 Analyseeinheiten, den *Schlüsselaktivitäten* wurden 84 Analyseeinheiten zugeordnet, den *Schlüsselpartnerschaften* 64 Analyseeinheiten und der Variable *Kostenstruktur* 63 Analyseeinheiten.

4.4 Aufbereitung der Extraktion

Für die Aufbereitung der Extraktion werden in Anhang 10.3 die neun Variablen einzeln analysiert. Dabei erfolgt innerhalb der Variablen eine chronologische Analyse der einzelnen aussagekräftigen Indikatoren. Aufgeführt werden folglich nur Indikatoren, denen Analyseeinheiten zugeordnet wurden. Dies erfolgte nicht bei allen Indikatoren, da während der Extraktion realisiert wurde, dass durch die Art der Analyseeinheiten einige Indikatoren nicht voneinander abgegrenzt werden konnten, wie bspw. Indikator *Zielgruppe* nicht von *Kunde* unterschieden werden konnte. Auch gab es einzelne Indikatoren, wie bspw. *juristische Personen* und *natürliche Personen*, welche während der Extraktion für die Analyseeinheiten als nicht relevant identifiziert wurden. Bei jedem Indikator wurde zunächst die Logik der einzelnen Analyseeinheiten innerhalb des Indikators geprüft. Anschliessend wurden bedeutungsgleiche Inhalte der Analyseeinheiten des jeweiligen Indikators zusammengefasst, Hauptaussagen erläutert und mittels Ankerbeispielen bestärkt. Bedeutungsgleiche Inhalte haben bspw. die Analyseeinheit «Inwieweit findet im Unternehmen eine Auseinandersetzung mit Suffizienz bzw. maßvoller Nutzung der Produkte und Dienstleistungen statt?» und die Analyseeinheit «Durch welche Strategien und Maßnahmen werden maßvoller Konsum bzw. eine suffiziente Nutzung der Produkte und Dienstleistungen gefördert?». Diese wurden beide dem Indikator *Umwelt* zugeordnet und vermitteln die gleichen Anforderungen an ein Unternehmen.

Wenn Analyseeinheiten für mehrere Variablen relevant sind, wurden diese verschiedenen Indikatoren zugeordnet. Damit die einzelnen Indikatoren aussagekräftig sind, wurde geprüft, inwiefern es Überschneidungen gibt. Auffallend waren Überschneidungen bei zwei Paaren von Indikatoren. Zum einen beim Indikator *Wertschöpfung* in der Variable *Schlüsselaktivitäten* und dem Indikator *Ressourcen* in der Variable *Schlüsselressourcen*. Bei beiden Indikatoren geht es um den Einsatz von Ressourcen zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung, welche massvoll und möglichst ökologisch sein soll.

Zum anderen beim Indikator *Mitarbeitende* bei den Variablen *Kundensegmente* und *Schlüsselressourcen*, wo es bei beiden um das Mitspracherecht von Mitarbeitenden, deren Arbeitsbedingungen, Gleichstellung und den Umgang mit ihnen geht.

Durch die Aufbereitung der Indikatoren ergeben sich pro Variable mehrere Hauptaussagen. Diese werden anschliessend in Kapitel 5 zusammengefasst und den Bestandteilen des BMC gegenübergestellt, um Anforderungen zu evaluieren. Die Aufbereitung der Indikatoren ist als tabellarische Zusammenfassung im Anhang 10.3 zu finden. Anhand der Variable *Kundensegmente* und dessen Indikator *Umwelt* wird folgend die systematische Vorgehensweise dargestellt, welche in der tabellarischen Zusammenfassung für jede Variable durchgeführt wurde.

Variable Kundensegmente, Indikator Umwelt

Für den Indikator *Umwelt* können Analyseeinheiten ausgemacht werden, die zu berücksichtigende Forderungen gegenüber der Umwelt beinhalten. Diese können sich gleichzeitig auf externe oder interne Anspruchsgruppen, die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder die Unternehmensprozesse beziehen. Im Bereich der internen Anspruchsgruppen muss auf die ökologische Anreise zum Arbeitsplatz (bspw. mit der Frage «Welche Verkehrsmittel benutzen Mitarbeitende, um zu ihrem Arbeitsplatz zu gelangen?») sowie auf ökologische Verpflegungsangebote oder Weiterbildung und auf eine allgemeine Sensibilisierung gegenüber Umweltthemen geachtet werden. Aus strategischer Perspektive sind eine strategisch-ökologische Positionierung gegenüber der Umwelt und Strategien zur Reduzierung des umweltschädlichen Verbrauchs zentral. Weiter sind Strategien zur Förderung und Auseinandersetzung eines suffizienten Verbrauchs zu definieren gegenüber internen sowie externen Anspruchsgruppen bspw. durch die Frage «Durch welche Strategien und Maßnahmen werden maßvoller Konsum bzw. eine suffiziente Nutzung der Produkte und Dienstleistungen gefördert?». Wertschöpfungsprozesse sind umweltschonend zu gestalten und es müssen Kennzahlen über den Ressourcenverbrauch und entstandene klimawirksame Gase erhoben werden.

5 Anforderungen an das Artefakt

Für die Auswertung der Inhaltsanalyse können die Anforderungen an das Artefakt aus den aufbereiteten Variablen abgeleitet werden. Für jede Variable werden nachfolgend die Kernaussagen aus den jeweiligen Indikatoren gefiltert und miteinander kombiniert. Danach werden für alle Variablen Anforderungen an das neue Artefakt beschrieben, welche vom BMC nicht abgedeckt werden. Zusätzlich werden für alle Anforderungen Fragen hinzugefügt, die sich Gründer:innen wie beim BMC stellen können. Das neue Artefakt wird nachfolgend als Gemeinwohl-Business-Modell (GWBM) beschrieben.

5.1 Anforderungen an Kundensegmente

Bei der Variable *Kundensegmente* wird durch die zahlreiche Bildung induktiver Indikatoren ersichtlich, dass die in der Theorie des BMC beschriebene Anspruchsgruppe Kunde nicht ausreicht, um den Analyseeinheiten der GWB gerecht zu werden. Auch der in der Literatur beschriebene Stakeholder-Ansatz bestätigt die Notwendigkeit der gezielten Ansprache und Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen bei der unternehmerischen Tätigkeit (Bachmann, 2017; Latapí Agudelo et al., 2019). In den Analyseeinheiten wird ein offener Dialog mit der Gesellschaft und deren Einbezug in zukünftige Unternehmensentscheidungen gefordert. Gegenüber der Anspruchsgruppe Staat und Politik wird ein Einhalten von Gesetzen und ein aktives Informieren über Lobbying- und Spendenaktivitäten beschrieben. Zwischen Unternehmen wird Solidarität erwartet und kooperative Arbeit, bei der ein gemeinsames Ziel und kooperatives Wirtschaften verfolgt wird. Ausserdem sollen Unternehmen den Austausch von Wissen und Informationen fördern. Für die Umwelt wird eine umweltschonende Ausgestaltung der Wertschöpfungsprozesse gefordert und die Förderung von suffizientem und ökologischen Verbrauch innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Miteigentümer:innen sollen möglichst viele Anspruchsgruppen vom Unternehmen sein, um eine hohe gleichberechtigte Mitentscheidung zu fördern.

Analyseeinheiten, die Mitarbeitende betreffen, beschreiben das Bedürfnis nach einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, Gesundheitsförderung und Gleichberechtigung bei Löhnen, Informationen und Arbeitsleistung. Im Umgang mit Kund:innen wird das Bedürfnis nach einem Produkt oder einer Dienstleistung erläutert, die einen Kund:innennutzen stiften und mit einer ethischen und ökologischen Leistungserbringung verbunden sind. Zudem soll ein Mitspracherecht bzw. eine Ansprache ohne unethische Praktiken gegenüber Kund:innen gewährleistet werden.

Vergrößerung der Kundensegmente um mehr Anspruchsgruppen

Die Variable *Kundensegmente* soll mit den beschriebenen Anspruchsgruppen erweitert werden, damit diese bei der Erstellung von neuen Geschäftsmodellen berücksichtigt werden. Osterwalder und Pigneur (2011) beschreiben *Kundensegmente* zwar als die «... verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will» (S. 24), definieren dabei aber das Ziel, diese zu erreichen, als reinen Absatzmarkt. Um dem Gemeinwohl-Ansatz der GWB gerecht zu werden, sollten sich Gründer:innen daher bereits bei der Geschäftsmodellentwicklung Gedanken darüber machen, ob und wie das Geschäftsmodell den beschriebenen Anforderungen der Anspruchsgruppen gerecht werden kann.

Gründer:innen sollten sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Für welche Kund:innen werden welche Bedürfnisse angegangen?
- Welche mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur soll gefördert werden?
- Welche (potenziellen) Partnerschaften gibt es? Welche gemeinsamen Ziele gibt es?
- Inwiefern ist die Umwelt vom Geschäftsmodell betroffen?
- In welche Unternehmensentscheide möchte die Gesellschaft einbezogen werden?
- Welche staatlichen Bedingungen müssen bei den jeweiligen Standorten beachtet werden?

5.2 Anforderungen an das Wertangebot

Mit den Analyseeinheiten innerhalb der Variable *Wertangebot* wird betont, dass die Wertschöpfung des Unternehmens gemeinwohlorientiert ausgerichtet werden muss. Das heisst, es soll nicht nur die Bedürfnisse der Kund:innen decken, sondern die aller Anspruchsgruppen. Dabei soll darauf geachtet werden, dass das Unternehmen nicht nur beim Endprodukt, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette und den Geschäftsbeziehungen Wert stiftet. Diese Wertstiftung kann durch einen transparenten und partizipativen Umgang entlang der gesamten Lieferkette erfolgen. Neben der direkt erbrachten Leistung können auch indirekte Leistungen Gemeinwohl stiften, bspw. die Wissensvermittlung von nachhaltigem Verhalten

Wertangebot am Gemeinwohl ausrichten

Wie bei den Anforderungen an die Variable *Kundensegment* wird ein *Wertangebot* an alle Anspruchsgruppen und nicht nur gegenüber den Kund:innen gefordert. Das

Wertangebot eines Unternehmens soll damit nicht nur gegenüber Kund:innen ausgerichtet sein, sondern am Gemeinwohl.

Gründer:innen sollten sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Welcher Nutzen wird für die Kund:innen gestiftet? Wie kann das Wertangebot grundsätzliche Bedürfnisse decken, welche das Gemeinwohl fördern und nicht nur Individualbedürfnisse?
- Wie wird eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur geschaffen?
- Wie kann ein kooperativer Umgang mit Partner:innen gelebt werden? Wie können sie bei Entscheidungsprozessen inkludiert werden?
- Wie kann eine umweltschonende Ausgestaltung der Wertschöpfungsprozesse sichergestellt werden? Wird ein suffizienter Verbrauch gefördert?
- Inwiefern wird das Wertangebot in einem offenen Dialog mit der Gesellschaft gestaltet?
- Werden bei dem Geschäftsmodell die staatlichen Bedingungen eines Landes beachtet?

5.3 Anforderungen an Kanäle

Die in der Theorie des BMC beschriebenen *Kanäle* fokussieren sich ausschliesslich auf die Vermittlung des Wertangebots zur Erreichung eines Absatzes der Produkte und Dienstleistungen. Basierend auf den Analyseeinheiten der GWB wird ersichtlich, dass die Kanäle bei einem GWBM über diese rein absatzorientierte Perspektive hinausgehen sollen. So wird im GWB die Notwendigkeit einer Transparenz gegenüber allen Anspruchsgruppen erläutert. Dazu gehören unternehmensintern eine nachhaltige Unternehmenskultur, eine Sensibilisierung für nachhaltige Themen und eine allgemein hohe Transparenz in der Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden. Unternehmensextern sollte eine ethische Kommunikation gegenüber Kund:innen erfolgen, was den Einbezug ethischer Aspekte bei der Werbung und dem Verkaufsprozess bedeutet. Werbung sollte informativ sein und eine massvolle Nutzung der Produkte oder Dienstleistungen kommunizieren. Dies umfasst auch eine transparente Kommunikation der Produktinformationen wie Inhaltsstoffe und ökologisch relevante Informationen.

Kanäle als transparente Informationsquelle

Für ein neues Modell wird empfohlen, die *Kanäle* in Intern und Extern aufzuteilen, damit nicht nur auf die Kommunikation gegenüber Kund:innen fokussiert wird. Über die *Kanäle*

sollen die Themenbereiche Informationen, Berechtigung und Sensibilisierung kommuniziert werden. Informationen behandeln bspw. Inhaltstoffe von Produkten oder Angaben über die ökologischen Auswirkungen eines Produktes. Dies soll gegenüber allen Anspruchsgruppen kommuniziert werden und einen höheren Stellenwert als Werbung erhalten. Der Sinn und dessen gemeinschaftliche Berechtigung rückt durch die Gemeinwohlorientierung des Geschäftsmodells stärker in den Fokus und muss daher aktiv und intensiv kommuniziert werden. Die Sensibilisierung zielt darauf ab, Anspruchsgruppen hinsichtlich des Gemeinwohles aufzuklären, indem dies ein fester Bestandteil der Kommunikation ist. Die *Kanäle* sollen jedoch nicht nur zur einseitigen Kommunikation seitens des Unternehmens dienen, sondern auch dazu, dass sich Anspruchsgruppen an das Unternehmen richten können.

Gründer:innen sollten sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Welche internen und externen Kanäle werden für die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen genutzt?
- Welche Informationen sollen Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt werden?
- Wie können Berechtigung und Sensibilisierung in die Kommunikation mitaufgenommen werden?
- Wie können sich Anspruchsgruppen in das Unternehmen einbringen und ihre Ideen mitteilen?

5.4 Anforderungen an Kundenbeziehungen

Die Beziehungen sollen nach den Analyseeinheiten des GWB nicht nur gegenüber Kund:innen behandelt werden, sondern gegenüber allen Anspruchsgruppen. All diese Beziehungen werden dabei durch die Art und Intensität der Zusammenarbeit abgefragt. Dabei steht das partizipative Verhältnis zu den Anspruchsgruppen im Vordergrund.

Beziehungen in die Bestandteile der Anspruchsgruppen integrieren

Für das GWBM wird empfohlen, die Variable *Kundenbeziehungen* direkt in die Bestandteile der Anspruchsgruppen zu integrieren und mit Fragen über die Beziehungen zu ergänzen. Dadurch soll Gründer:innen die Möglichkeit gegeben werden, den Beziehungsaufbau mit allen Anspruchsgruppen zu reflektieren, damit das Eingehen von Kunden-, Partnerschaftsbeziehungen und weiteren Kooperationen nicht nur monetär, sondern auch sozial und ökologisch vertretbar ist.

Gründer:innen sollten sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Durch welche Massnahmen entsteht eine Beziehung zu den Anspruchsgruppen?
- Gibt es ethische Bedenken hinsichtlich des Eingehens von Beziehungen (bspw. Akquisitionsmassnahmen bei Kund:innen oder Kooperationen mit Unternehmen)? Müssen dabei Beschönigungen oder Verschleierungen durchgeführt werden?

Mitspracherechte der Anspruchsgruppen fördern

Wurde eine Beziehung aufgebaut, stellt sich die Frage, wie diese gestaltet wird. Bereits im BMC wird die Ausgestaltung der Beziehungen behandelt. Dies soll ergänzt werden, mit Fragen zum Verhältnis, zur Kooperation und dem Mitspracherecht innerhalb der jeweiligen Anspruchsgruppen.

Gründer:innen sollten sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Welche Art von Beziehung mit den Anspruchsgruppen wird angestrebt?
- Welche Mitspracherechte haben Anspruchsgruppen?

5.5 Anforderungen an Einnahmequellen

Analyseeinheiten in der Variable *Einnahmequelle* behandeln zum einen die Thematik der Umsatzgenerierung und inwiefern unethische Angebote oder Arbeitsweisen für deren Steigerung in Kauf genommen werden. Zum anderen wird die Finanzierung des Unternehmens thematisiert und unter welchen Bedingungen Finanzgeber:innen in ein Unternehmen investieren können.

Finanzierungsquelle als neuer Bestandteil

Durch den Einfluss von Investor:innen in Unternehmen und deren Geschäftsmodell, welcher unterschiedlich gross sein kann, sollte die Finanzierung als elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells angesehen werden (Blachfellner et al., 2017). Im BMC wird die Finanzierung jedoch nicht explizit aufgegriffen. Daher sollte neben den *Einnahmequellen* der Bestandteil Finanzierungsquellen hinzugefügt werden. Gründer:innen soll die Möglichkeit gegeben werden, sich Gedanken zu ihren Finanzierungsquellen zu machen, da gemäss GWB deren ethisch-nachhaltige Herkunft zentral ist (Blachfellner et al., 2017). Die GWB weist dafür auf solidarische Finanzierungsmöglichkeiten hin, wie Nachrangdarlehen von Kund:innen oder Crowdfunding. Eine weitere Möglichkeit für die Finanzierung wird bei Ethikbanken gesehen oder Institute, welche eine ebenso nachhaltige und ethische Ausrichtung haben. Für deren Prüfung können Ethik- und Nachhaltigkeitsrankings herbeigezogen werden. Wenn die Möglichkeit besteht, sollte auf das Verhältnis von

Fremd- und Eigenmittel geachtet und der Fremdmittelanteil gering gehalten werden, da Gründer:innen sich in eine Abhängigkeit aufgrund von Mitbestimmungsforderungen und Zins- und Rückzahlungen begeben.

Gründer:innen sollten sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Gibt es Möglichkeiten der Eigenmittelfinanzierung oder sollen Fremdmittel eingesetzt werden?
- Wie und woher sollen Fremdfinanzierungsmittel beschaffen werden?

Nachhaltige und ethische Einnahmequellen priorisieren

Bei den *Einnahmequellen* ist ein Bewusstsein über die Herkunft der Einnahmen bedeutsam, um diese auf deren ethische Herkunft zu prüfen. Ausserdem sollen sich Gründer:innen überlegen, ob das Umsatzvorhaben durch verwerfliche Tätigkeiten erzielt wird, wie Dumpingpreise, Preisabsprachen oder Arten der Obsoleszenz bei Produkten.

Gründer:innen sollen sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Wie werden Einnahmen generiert? Gibt es Umsatzanteile, welche mit unethischen Produkten oder Dienstleistungen erzielt wurden?
- Wird das Umsatzvorhaben durch verwerfliche Tätigkeiten erzielt wie bspw. Dumpingpreise oder Preisabsprachen?

5.6 Anforderungen an Schlüsselressourcen

Eine *Schlüsselressource* fast aller Unternehmen sind Mitarbeitende. Deren Förderung ist zentral und bereits beim Start einer Geschäftsidee sollte die Unternehmenskultur und der Umgang mit Mitarbeitenden mitbedacht werden. Eine weitere zentrale Ressource ist Kapital, mit dem sorgfältig umgegangen und dessen Verteilung geplant werden muss.

Alle Rohstoffe, Dienstleistungen und Güter zur Erstellung des Wertangebotes werden unter Ressourcen zusammengefasst. Hier muss darauf geachtet werden, dass die Ressourcen ethisch unbedenklich sind, massvoll mit ihnen umgegangen wird und ökologische Auswirkungen reduziert werden.

Ressourcen und Anspruchsgruppen aufteilen

Im BMC wird danach gefragt, welche *Schlüsselressourcen* ein Unternehmen für das Wertangebot benötigt. Dabei werden Mitarbeitende, Kapital und Dienstleistungen sowie Produkte als Ressourcen gesehen. Mitarbeitende bspw. sollten jedoch im neuen Modell

nicht als Ressourcen, sondern als Anspruchsgruppen mit eigenen Ansprüchen gesehen werden. In der Variable Einnahmen wurde erläutert, dass Finanzierung, und damit auch Kapital, einen eigenen Bereich erhalten sollte. Daher kann im neuen Modell bei den *Schlüsselressourcen* der Fokus bei den Rohstoffen, Dienstleistungen und Produkten liegen, die ein Unternehmen für sein Geschäftsmodell benötigt.

Gründer:innen sollen sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Welche Schlüsselressourcen werden benötigt?
- Gibt es Produkte oder Dienstleistungen, welche sozial oder ökologisch bedenklich sind?
- Wie können ökologische Auswirkungen reduziert werden? Kann beim Bezug von Energien, Materialien, Technologien, Produkten und Dienstleistungen eine nachhaltige Wahl getroffen werden?
- Wie kann ein massvoller Umgang mit den Ressourcen sichergestellt werden?

5.7 Anforderungen an Schlüsselaktivitäten

Bei den *Schlüsselaktivitäten* sind Analyseeinheiten enthalten, mit welchen die Aktivitäten des Unternehmens in Bezug auf die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet und die gesellschaftliche Leistung der Unternehmensaktivitäten befragt werden. Dabei geht es um die Art der Aktivität und deren soziale und ökologische Auswirkungen, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und die potenziell unterschiedlichen Bedingungen von Standorten.

Unternehmensaktivität innerhalb der Wertschöpfungskette aufzeigen

Die Tätigkeiten eines Unternehmens sind Teil einer Wertschöpfungskette. Diese Einbettung in ein Ökosystem soll im GWBM besser hervorgebracht werden, so dass die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen genügend Beachtung findet. Ausserdem soll der mögliche soziale und ökologische Einfluss eines Unternehmens durch dessen Aktivitäten reflektiert werden.

Gründer:innen sollen sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Welche Aktivitäten werden vom Unternehmen abgedeckt?
- Welchen sozialen und ökologischen Einfluss haben die Aktivitäten des Unternehmens auf die einzelnen Anspruchsgruppen?

- Wie wird ein fairer und solidarischer Umgang mit allen Beteiligten und Aktivitäten zur Reduzierung ökologischer Auswirkungen innerhalb der Wertschöpfungskette gefördert?

Standorte der Aktivitäten hinterfragen

Durch die internationale Ausgestaltung von Firmen und insbesondere durch deren vermehrten Nutzung von Nearshoring-Möglichkeiten (Keller & Zoller-Rydzek, 2019), also der Auslagerung von Geschäftsprozessen an geografisch nahe gelegene Standorte, müssen die jeweiligen Standortbedingungen geprüft werden hinsichtlich der Förderung und den Gehältern von Mitarbeitenden, sowie den ökologischen Auswirkungen und möglichen sozialen Bedenken.

Gründer:innen sollen sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Wo wird die Leistung durch die jeweiligen Mitarbeitenden durchgeführt? Gibt es ökologische oder soziale Bedenken hinsichtlich eines Standortes?

5.8 Anforderungen an Schlüsselpartnerschaften

Im BMC wird bereits nach den *Schlüsselpartnerschaften* gefragt und welche Schlüsselaktivitäten sie übernehmen. Die Analyseeinheiten aus dem GWB betonen die Relevanz von Partnerschaften und eine faire Zusammenarbeit. Dabei werden Lieferant:innen, Finanzpartner:innen und Kooperationspartner:innen als Partnerschaften angesehen. Nach der GWB sind Unternehmen auch für das Wohl von Menschen bei den Lieferant:innen mitverantwortlich. Daher müssen die ökologischen und sozialen Auswirkungen dieser Partnerschaften beachtet werden. Kooperationen sollen einen Mehrwert für alle bieten und das Gemeinwohl fördern. Dafür sollen auch Wissen und Informationen miteinander geteilt und Branchenstandards durch die Aktivitäten der Unternehmen erhöht werden. Da Finanzpartner:innen einen Einfluss auf ein Unternehmen haben können, ist die Abfragung derer ethischen Haltung zentral.

Spezifische Fragen zu jeweiligen Schlüsselpartner stellen

Zur Analyse des gegenseitigen Einflusses des Unternehmens auf die jeweiligen Partner:innen und umgekehrt, wird empfohlen, spezifische Fragen an die Lieferant:innen, Kooperationspartner:innen und Finanzpartner:innen zu stellen.

Gründer:innen sollen sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Wer sind die Lieferant:innen? Welchen Teil in der Wertschöpfungskette übernehmen die Lieferant:innen?
- Was sind die sozialen und ökologischen Auswirkungen dieser Lieferant:innen? Wie kann darauf ein positiver Einfluss genommen werden?
- Welche Kooperationspartnerschaften könnte es geben? Inwiefern würden gemeinsame Produkte oder Dienstleistungen daraus entstehen?
- Was für Mitunternehmen gibt es? Wird angestrebt, diesen Mitunternehmen Marktanteile wegzunehmen?
- Welche Voraussetzungen gibt es für Finanzpartner:innen?
- Wie sind oder werden Finanzpartner:innen beteiligt und wie stark werden sie integriert?

5.9 Anforderungen an die Kostenstruktur

Analyseeinheiten zur *Kostenstruktur* behandeln die grössten Aufwendungen eines Unternehmens. Kosten, Ressourcen und Arbeitsleistungen als Aufwendungen sollen hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Aspekte geprüft werden. Unternehmen sollen sich überlegen, wie sichergestellt werden kann, dass ökologische und soziale Aspekte bei allen Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden. So soll sichergestellt werden, dass Entlohnungen fair sind, Partnerschaften ordnungsgemäss bezahlt und Investitionen mit geringen ökologischen Auswirkungen getätigt werden.

Ökologische und soziale Aspekte leiten Investitionsentscheidungen

Bei der Neugründung eines Unternehmens sind die Gelder knapp und Ausgaben müssen mit Vorsicht geplant werden. Dennoch sollte bei den Ausgaben nicht nur der Kostendruck im Vordergrund stehen, sondern auch die ökologischen und sozialen Aspekte.

Gründer:innen sollen sich folgende Fragen zu diesem Bereich stellen:

- Was sind die grössten Kostenpunkte des Geschäftsmodells? Wie werden die verschiedenen Kostenpunkte priorisiert und wie kann dabei auf das Wohl aller Anspruchsgruppen geachtet werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass bei Investitionen ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden?

6 Entwurf und Erläuterung des Artefakts

Anhand der beschriebenen Anforderungen wurde das neue Gemeinwohl-Business-Modell namens GWBM erstellt, welches in Abbildung 3 dargestellt und nachfolgend beschrieben wird. Die neuen Bestandteile werden vorgestellt und deren Inhalte basierend auf den Anforderungen aus der GWB und der Theorie erläutert.

Durch die kreisförmige Darstellung soll das Modell zwei grundsätzliche Richtungen weisen. Erstens soll das Zentrum des Modells als Startpunkt dienen, so wie ein Baum von innen nach aussen wächst oder ein Rad ohne Achse nicht funktionieren kann. Zweitens übermitteln diese Form die konstante, sich weiterentwickelnde Art des Modells und symbolisiert damit, dass die einzelnen Bestandteile stets zu überdenken sind. Die metaphorische Wirkung des Modells durch das Rad soll dessen Merkfähigkeit und Verständnis unterstützen. Aus dem Modell wurde für die Praxis ein erstes Canvas erstellt, welches im Anhang 10.3 zu finden ist. Dieses ist analog zum Modell aufgebaut, unterscheidet sich jedoch durch den eckigen und netzartigen Aufbau von Flächen, wodurch es Platz für die Erarbeitung der Inhalte hat. Als Hilfestellung wurden die dazu definierten Leitfragen aus Kapitel 5 in das Canvas inkludiert.

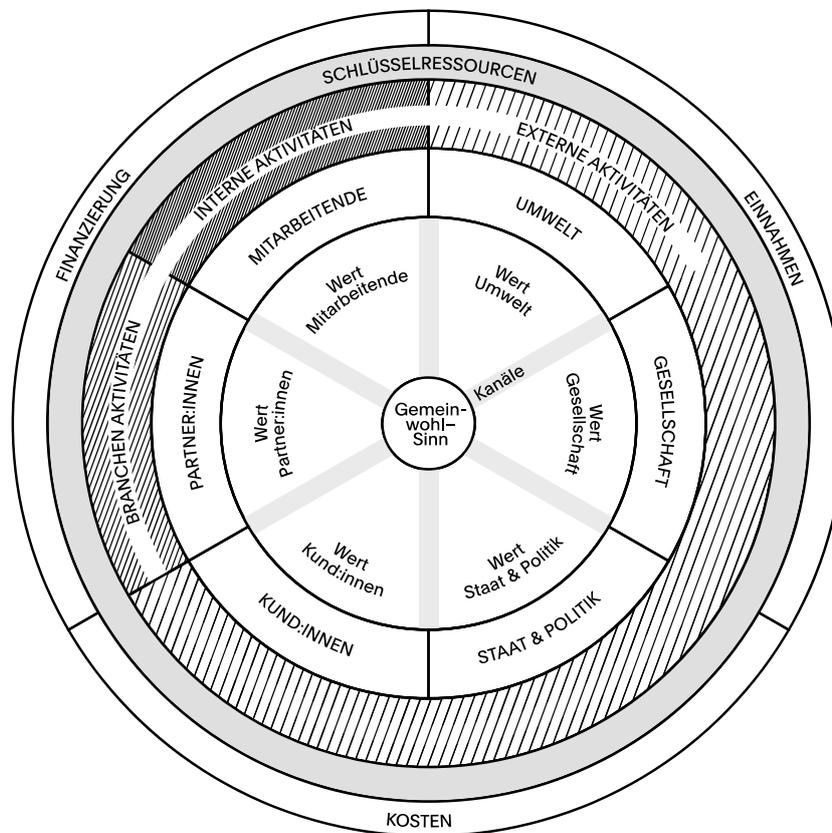


Abbildung 3: Gemeinwohl-Business-Modell (eigene Darstellung)

Im Zentrum des kreisförmigen GWBM steht der *Gemeinwohl-Sinn* als Unternehmenszweck, welcher als Startpunkt für die Arbeit mit dem Modell dient. Dieser findet häufig unter dem Begriff *Purpose* Verwendung, was bedeutet, den Sinn eines Unternehmens in den Kontext der Gesellschaft zu stellen (Genders, 2020). Für das GWBM wird damit die gesellschaftliche Daseinsberechtigung des Geschäftsmodells gefestigt, welches das Ziel der Förderung von Gemeinwohl verfolgt. Darunter ist laut GWÖ (o. J.-c) zu verstehen, die «Ungleichheiten bei Einkommen, Vermögen und Macht halten sich in maßvollen Grenzen. Der Umweltverbrauch bleibt innerhalb der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ökosysteme und der planetaren Grenzen. Gegenwärtige und zukünftige Generationen genießen gleiche Lebenschancen». Bereits Osterwalder und Pigneur (2011) haben ein Geschäftsmodell beschrieben als «das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wertschafft, vermittelt und erfasst» (S. 18). Dieser Wert erfährt im GWBM durch die Wertschaffung gegenüber allen Anspruchsgruppen mehr an Bedeutung. Der *Purpose* eines Unternehmens erlebt steigendes öffentliches Interesse, wodurch Unternehmen ihren Zweck vertrauenserweckend vermitteln müssen (Genders, 2020). Damit stehen bestehende Unternehmen vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell so auszurichten, dass dessen Sinn glaubwürdig kommuniziert werden kann, auch wenn er in früheren Zeiten des Unternehmens nicht bestand (Vredenburg, Kapitan, Spry & Kemper, 2020). Damit neu gegründete Unternehmen ihren Unternehmenszweck nicht nachträglich erarbeiten und ins Geschäftsmodell integrieren müssen, ist es essenziell, dass er bereits von Anfang an Teil des Geschäftsmodells ist.

Der Gemeinwohl-Sinn wird mit Hilfe des *Wertangebots* an die jeweiligen Anspruchsgruppen fassbar. Im GWBM bildet sich das *Wertangebot* rund um den Gemeinwohl-Sinn und teilt sich in sechs identifizierte Kernanspruchsgruppen, welche als sechs Teilstücke dargestellt werden. Darin unterscheidet sich das GWBM vom BMC, wo nur gegenüber den Kundensegmenten ein *Wertangebot* abgebildet wird (Osterwalder & Pigneur, 2011). Die Ausrichtung des *Wertangebots* am Gemeinwohl mit den Ausrichtungen gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen kann als Anforderung aus der GWB an das neue Modell identifiziert werden. Dies entspricht auch dem in der Literatur als zentral beschriebenen Mechanismus nachhaltiger Geschäftsmodelle – die Wertschöpfung gegenüber einer Vielzahl an Anspruchsgruppen (Aagaard et al., 2021; Bocken et al., 2015).

Im Gegensatz zum BMC werden durch die aktive Nennung von Gesellschaft und Umwelt als Anspruchsgruppen, diese im *Wertangebot* des GWBM nicht vergessen gehen (Bocken et al., 2015). Wie Breuer und Lüdeke-Freund (2014) zusammenfassen, ist das *Wertangebot* nachhaltig, wenn es allen Anspruchsgruppen Wert schafft, liefert oder aufrechterhält, ohne das natürliche, ökonomische und soziale Kapital zu erschöpfen, auf das es

angewiesen ist. Dass Unternehmen die Verantwortung haben, ein solch sozial-ökologisches *Wertangebot* anzubieten, wird durch die Ausführungen von Bachmann (2017) unterstrichen. Dieser stützt sich auf die Strukturierungstheorie von Giddens und schreibt die Verantwortung Gesellschaften, Organisationen und Privatpersonen zu. So können Unternehmen mit ihrem *Wertangebot* Strukturen schaffen, so dass bspw. Kund:innen handeln können und diese Strukturen weiter verfestigen.

Wie bereits im vorigen Absatz beschrieben, werden die *Kundensegmente* aus dem BMC von den sechs *Anspruchsgruppen* abgelöst. Im Modell werden die sechs *Anspruchsgruppen* in Teilstücke, angrenzend an ihr jeweiliges Angebot, dargestellt. Durch diese Position im GWBM werden sie als integraler Bestandteil eines Geschäftsmodells angesehen. Dabei werden im GWBM die *Anspruchsgruppen* Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Partner:innen, Staat und Politik, Gesellschaft und Umwelt abgebildet. Wie die Kundensegmente werden die Schlüsselpartner:innen ebenfalls nicht mehr als eigener Bestandteil, sondern in den Anspruchsgruppen aufgeführt. Unter Partner:innen werden Lieferant:innen, Finanzpartner:innen und Mitunternehmen verstanden. Als komprimierte Version verschiedener *Anspruchsgruppen* schliesst das GWBM jedoch nicht aus, dass je nach Geschäftsmodell weitere Spezifizierungen möglich sind. Bei allen *Anspruchsgruppen* muss gefragt werden, wie deren Beziehungen eingegangen und wie die jeweiligen Verhältnisse ausgestaltet werden. Durch dessen engen Bezug und der starken Integration im Geschäftsmodell, werden die *Anspruchsgruppen* als Mitgestaltende eines Geschäftsmodells angesehen, welche Mitspracherecht geniessen sollten. Dieses strukturelle Umdenken unterstreicht die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984). Bereits 1984 beschrieb er, dass Unternehmen durch ihre Geschäftsmodelle den Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen gerecht werden müssen. Dabei plädiert er, den *Anspruchsgruppen* nicht nur Wert zu stiften, sondern sie auch durch deren Integration die Struktur des Geschäftsmodells prägen zu lassen und ihre Ansprüche damit direkt abzubilden (Freeman, 2010).

In der heutigen Praxis werden bereits einige *Anspruchsgruppen* enger in das Geschäftsmodell miteinbezogen. Im Rahmen der Kundenorientierung werden Wertangebote mit Einbezug von Kund:innen und deren Bedürfnisse entwickelt (Teece, 2010). Zudem stehen Unternehmen stärker unter Druck, hinsichtlich gesellschaftlicher Entwicklungen Stellung zu beziehen und somit gesellschaftliche Entwicklungen in das Unternehmen zu integrieren (Vredenburg et al., 2020). Diese Integration von *Anspruchsgruppen* in das Geschäftsmodell soll mit dem GWBM verstärkt werden. Dies soll nicht nur im Wertangebot geschehen, sondern auch in den Unternehmensaktivitäten als Teil einer Wertschöpfungskette (Bocken et al., 2015). Durch eine engere Zusammenarbeit innerhalb der

Wertschöpfungskette ist eine nachhaltige Ausgestaltung möglich und damit eine nachhaltige Wertschöpfung des Geschäftsmodells (Viscusi, Massa & Tucci, 2018).

Für die Erbringung eines Wertangebotes werden im Unternehmen *Schlüsselaktivitäten* eingesetzt (Osterwalder & Pigneur, 2011). Im GWBM sind diese Aktivitäten rund um die Anspruchsgruppen angesiedelt und werden dabei in drei Teilbereiche unterteilt, welche sich durch unterschiedliche grafische Ausgestaltungen im Modell voneinander abheben. Bei den unternehmensinternen Aktivitäten geht es darum, wie die Mitarbeitenden Leistungen erzielen und gleichzeitig in einer ökologisch und sozial bedenkenlosen Arbeitsumgebung sein können. Wenn Leistung an unterschiedlichen Standorten erbracht wird, müssen die unterschiedlichen Bedingungen beachtet werden. Beim zweiten Teilbereich geht es um die Aktivitäten innerhalb der Branche in Bezug auf die Partner:innen. Als Teil einer Wertschöpfungskette sollen die eigene Arbeitsleistung definiert und die Aktivitäten in Verbindung mit den Partnerschaften aufgezeigt werden. Während den Aktivitäten muss ein fairer und solidarischer Umgang aller Beteiligten sichergestellt werden. Der dritte Teilbereich behandelt die Aktivitäten für die Wertangebote an die externen Anspruchsgruppen, Kund:innen, Staat und Politik sowie Gesellschaft und Umwelt. Dabei sind die Aktivitäten eng mit den Ressourcen verzahnt, da die jeweiligen Aktivitäten zur effizienten, konsistenten oder suffizienten Nutzung der jeweiligen Ressourcen führen (Blachfellner et al., 2017).

Durch den stärkeren Einbezug der Anspruchsgruppen im Modell verändert sich die Rolle der *Schlüsselressourcen*, welche sich im Modell rund um die Schlüsselaktivitäten befinden. Anders als beim BMC von Osterwalder und Pigneur (2011) werden Mitarbeitende nicht mehr zu den Schlüsselressourcen gezählt, da sie als Anspruchsgruppe und nicht als Ressourcen gewertet werden. Auch wird das Kapital als Finanzierung des Geschäftsmodells hier nicht aufgeführt, da dies als eigener Bereich erstellt wurde. Daher verschiebt sich das Verständnis der Schlüsselressourcen auf die Themen Dienstleistungen und Güter, welche zur Erstellung des Wertangebotes essenziell sind. Diese Ressourcen müssen im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit eingesetzt werden. Die dafür benötigten Strategien Effizienz, Konsistenz und Suffizienz wurden in Abschnitt 2.1.2. bereits aufgeführt, wobei Suffizienz als wirkungsvollste Strategie definiert wird (Kirsch & Steinmeier, 2021; Linz, 2012; Royal Society, 2012). Auch in der GWB wird die massvolle und damit suffiziente Nutzung von Ressourcen als zentrale Massnahme gesehen, da «nur diese zu einer gesamtgesellschaftlichen Reduktion der ökologischen Auswirkungen führt» (Blachfellner et al., 2017, S. 83).

Damit ein Geschäftsmodell aufgebaut werden kann, müssen die *Einnahmen* und *Kosten* berücksichtigt werden. Im Modell sind diese Bestandteile im äussersten Ring eingegliedert. Einerseits können nur dank finanziellen Mitteln und Investitionen Unternehmen längere Zeit bestehen, daher stützen sie das gesamte Geschäftsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2011). Andererseits werden finanzielle Mittel in gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen als Mittel zum Zweck angesehen und nicht als treibende Kraft für ein Geschäftsmodell (Blachfellner et al., 2017). Bestehende nachhaltige, an das BMC angelehnte Modelle, haben die Bereiche Einnahmen und Kosten ebenfalls weiterhin inkludiert (Aagaard et al., 2021; Cardeal et al., 2020). Dabei wird betont, dass besonders die *Einnahmequelle* von einem Hauptmotivator zu einem Mittel zum Zweck degradiert wird, um ein Geschäftsmodell aufzubauen. Zusätzlich erweitern einige bestehende Modelle ihre Einnahmequellen mit sozialen und ökologischen Erträgen (Cardeal et al., 2020; Schoormann et al., 2016). Darauf wird im GWBM verzichtet, da soziale und ökologische Einflüsse eines Unternehmens bereits in der Wertschöpfung verankert sein sollen.

Wie in den Anforderungen definiert, wird neben den Einnahmen und Kosten als dritter Bestandteil die *Finanzierung* erstellt. Dieser Bereich wird im BMC (Osterwalder & Pigneur, 2011) nicht diskutiert, ist jedoch für die GWB ein zentraler Bestandteil zur Beurteilung darüber, inwiefern ein Unternehmen gemeinwohlorientiert wirtschaftet (Blachfellner et al., 2017).

Neben dem Wertangebot bietet ein Unternehmen mit seinen *Kanälen* Informationen sowie Sensibilisierung über sozial oder ökologisch relevante Themengebiete und kommuniziert über den Gemeinwohl-Sinn eines Unternehmens. Dies ist auch im GWBM ersichtlich, in dem die *Kanäle* neben dem jeweiligen Wertangebot eines Unternehmens angegliedert sind. Mit ihrer Kommunikation können Unternehmen ihre Werte in die Gesellschaft bringen und den Unternehmenszweck vermitteln (Vredenburg et al., 2020). Damit Anspruchsgruppen wie Kund:innen an einer Produktentwicklung teilhaben können, ist eine ungefilterte Kommunikation zentral (Blachfellner et al., 2017). Dies gilt auch für andere Anspruchsgruppen. Kommunikation mit Anspruchsgruppen ist zusätzlich relevant, da Unternehmen damit soziale, strukturelle Veränderungen anstossen können (Bachmann, 2017). Einerseits übernimmt ein Unternehmen seine eigene Verantwortung, wenn es verantwortungsbewusst handelt, andererseits soll auch kommunikativ vermittelt werden, dass das Unternehmen sich selbst und anderen Subjekten die Verantwortung zuschreibt, zu handeln. Da laut Bachmann (2017) Menschen in der sozialen Praxis selten aus ihren Alltagshandlungen ausbrechen können, braucht es Kommunikation, damit sie durch Verantwortungszuschreibung aktiv zum Handeln aufgerufen werden.

7 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die forschungsleitenden Fragestellungen diskutiert. Nach der Beantwortung der Unterfragen folgt die Diskussion der Forschungsfrage, welche in theoretischen Kontext gesetzt wird. Für das GWBM als neu erstelltes Artefakt werden Implikationen für die Praxis diskutiert. Anschliessend folgen die Limitationen dieser Arbeit und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten.

7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Mit dieser Arbeit soll die Frage beantwortet werden, welche Kriterien ein Business Model Framework erfüllen muss, um Unternehmensgründer:innen bei der Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Geschäftsmodells zu unterstützen. Zur Beantwortung muss zuerst definiert werden, welche Anforderungen aus der GWB für die Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle relevant sind. Anschliessend wird geprüft, inwiefern das BMC als bestehendes Business Model Framework diese Anforderungen nicht erfüllt. Infolgedessen wird mit der Gestaltung eines Artefakts die Frage beantwortet, wie ein Framework die zentralen Anforderungen der GWB für die Geschäftsmodellentwicklung inkludiert.

Unterfrage 1: Welche Anforderungen aus der Gemeinwohl-Bilanz sind für die Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle relevant?

Dank der Extraktion konnte jeder Variable des BMC die zentralen Fragen aus dem GWB zugeordnet werden, welche im Abschnitt 4.4. aufbereitet wurden. Jede Fragestellung des GWB fand in einem der Indikatoren der BMC-Variablen ihren Platz, sodass alle Kernanliegen des GWB in der Aufbereitung beachtet wurden. Darauf aufbauend konnten in Kapitel 5 die Kernaussagen je nach BMC-Bestandteil zusammengefasst und die Anforderungen an ein gemeinwohlorientiertes Business Model Framework beschrieben werden. Die Anforderungen wurden im Kapitel 5 jeweils so formuliert, dass sie eine aktive Anpassung zum bestehenden BMC fordern. So wurde im Bestandteil Kundensegmente die Anforderung gestellt, den Bestandteil der Kundensegmente, um mehr Anspruchsgruppen zu erweitern. Das Wertangebot soll sich nicht nur gegenüber Kund:innen ausrichten, sondern am Gemeinwohl. Kanäle sind in interne und externe Kanäle aufzuteilen, so dass gegenüber allen Anspruchsgruppen informiert und sensibilisiert wird. Für alle Anspruchsgruppen soll die Beziehung mit dem Unternehmen Beachtung finden und deren Mitspracherecht gefördert werden. Als neuer Bestandteil soll die Finanzierung integriert werden und Erträge wie auch Kosten ökologisch und sozial ausgerichtet werden. Da Mitarbeitende

nicht als Ressourcen, sondern als Anspruchsgruppen mit eigenen Ansprüchen gesehen werden, sind beim Bestandteil Ressourcen, nur die zu beziehenden Produkte und Dienstleistungen zu beachten. Weitere Anforderungen sind, die Tätigkeiten eines Unternehmens in der Wertschöpfungskette aufzuzeigen und der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen genügend Beachtung zu schenken. Die sozialen und ökologischen Einflüsse des Unternehmens und seiner Partnerschaften müssen dabei stets reflektiert werden. All diese Anforderungen wurden in Kapitel 5 mit spezifischen Fragen ergänzt, welche sich Gründer:innen bei der Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle stellen sollen.

Unterfrage 2: Welche Anforderungen erfüllt das Business Model Canvas und wo bestehen Lücken?

Da die Anforderungen der GWB in die einzelnen Bestandteile des BMC aufgeteilt wurden, kann für jede der neun Teile aufgeschlüsselt werden, wie gemeinwohlorientiert das BMC bereits aufgestellt ist. Das BMC orientiert sich bei der Erarbeitung des Wertangebotes nur auf die Anspruchsgruppe Kunde und schliesst dadurch die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen aus, welche nach der GWB bei der Geschäftsmodellentwicklung mitgedacht werden sollten. So fehlt bei der Ausgestaltung des Wertangebots im BMC die gemeinwohlorientierte Ausrichtung. Weiter fokussiert das BMC bei den Kanälen ausschliesslich auf die Vermittlung des Wertangebotes an Kund:innen zur Erreichung eines Absatzes. Transparente Informationen, Sensibilisierungen und Möglichkeiten des Austausches werden an die Anspruchsgruppen nicht herangetragen. Bei den Einnahmequellen wird im BMC auf mögliche Umsatzmechanismen eingegangen, ohne auf ethische Kriterien hinzuweisen. Von der GWB geforderte Überlegungen zu Finanzierungsquellen werden im BMC nicht aufgenommen. Wesentliche Schlüsselressourcen eines Unternehmens sollen im BMC zwar behandelt werden, Erläuterungen zu Herkunft oder nachhaltigen und sozialen Auswirkungen werden vom BMC jedoch nicht getätigt. Vergleichbar ist es bei den Aktivitäten, welche zwar erfragt, deren ökologische oder sozial-ethische Auswirkungen jedoch nicht thematisiert werden. Ebenfalls spielt bei Ressourcen und Aktivitäten die Achtung auf massvollen Konsum keine Rolle. Schlüsselpartnerschaften werden im BMC aufgenommen und erfragt, jedoch fehlen Hinweise auf ökologische und soziale Auswirkungen und die Relevanz einer fairen Zusammenarbeit. Auch bei den Kosten erwartet das BMC eine Aufzählung der grössten Kostenpunkte, analysiert jedoch weder die Investitionsentscheidungen noch die Achtung auf faire Auszahlungen bei Partnerschaften oder Mitarbeitenden.

Unterfrage 3: Wie gestaltet sich ein Artefakt, welches die zentralen Anforderungen der Gemeinwohl-Bilanz für die Geschäftsmodellentwicklung inkludiert?

Auf Basis der Anforderungen aus Kapitel 5 wurde ein Artefakt erarbeitet, dessen einzelne Bestandteile in Kapitel 6 erläutert und mit relevanter Literatur verglichen wurde. Das Artefakt wurde als Modell ausgearbeitet und dient damit als Wissensvermittlung. Mit Hilfe des Modells soll erläutert werden können, wie ein gemeinwohlorientiertes Geschäftsmodell aufgebaut werden soll. Damit das Artefakt die Anforderungen der GWB erfüllt, muss es in die Gemeinwohl-Werte einzahlen. Diese Werte wurden in Abschnitt 4.1. als Zielsetzungen für das Artefakt definiert. Mit dem Artefakt wird in der Mitte mit dem Gemeinwohl-Sinn eines Unternehmens gestartet, womit der Beweggrund für ein neues Geschäftsmodell beschrieben wird. Dieser Sinn des Unternehmens wird umrahmt von Wertangeboten an jeweilige Anspruchsgruppen, welche im Modell aufgeführt werden. Durch die Aufführung der Anspruchsgruppen Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Partner:innen, Staat und Politik sowie Gesellschaft wird der Wert der Menschenwürde jederzeit gewahrt. Menschen stehen über jeglichen Sach- und Vermögenswerten und werden unabhängig von der Beziehungsart mit dem Unternehmen wertgeschätzt. Damit der Wert der ökologischen Nachhaltigkeit in jedem Geschäftsmodell inkludiert ist, wird die Umwelt als eine weitere Anspruchsgruppe definiert, bei der ebenfalls ein Wertangebot ausgestaltet werden muss. Durch die Gleichstellung all dieser Anspruchsgruppen soll sichergestellt werden, dass Solidarität und Gerechtigkeit gegenüber allen gelebt wird. Dies unterstreicht auch der Bestandteil Aktivitäten, mit dem aufgezeigt wird, dass Handlungen des Unternehmens nicht nur gegenüber Kund:innen beachtet werden sollen, sondern gegenüber allen Anspruchsgruppen. Auf solidarische und gerechte Handlungen gegenüber Anspruchsgruppen soll auch bei der Verwendung von Geldmitteln und deren Einnahmen geachtet werden. Dies wird durch das Modell unterstützt, da die Umsatzgenerierung nicht als zentraler Bereich, sondern im äusseren Ring als Mittel zum Zweck dargestellt wird. Damit die Werte Transparenz und Mitentscheidung in einem Geschäftsmodell gelebt werden, wurden Kommunikationskanäle für alle Anspruchsgruppen gebildet. Diese funktionieren nicht als Ein-Weg-Kommunikation vom Unternehmen aus, sondern sollen dazu anregen, Anspruchsgruppen einerseits zu informieren und andererseits auch mitsprechen zu lassen.

Auf Basis dieses Artefakts, welches als Modell gestaltet wurde, konnte ein erster Entwurf eines Gemeinwohl-Canvas erarbeitet werden, welches die Bestandteile des GWBM und die Fragen aus den Anforderungen inkludiert. Das Canvas wurde in Kapitel 6 vorgestellt und ist im Anhang in Kapitel 10.3. detailliert dargestellt.

Nachdem die Unterfragen beantwortet werden konnten, folgt die Diskussion der forschungsleitenden Fragestellung:

Forschungsfrage: Welche Kriterien muss ein Business Model Framework erfüllen, um Unternehmensgründer:innen bei der Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Geschäftsmodells zu unterstützen?

Dank der Aufarbeitung der Anforderungen an ein gemeinwohlorientiertes Framework für eine Geschäftsmodellentwicklung kann die bestehende Definition von Geschäftsmodellen aus der Theorie angepasst werden. Anders als bei Ahrend (2016) würde ein gemeinwohlorientiertes Geschäftsmodell nicht mehr nur auf die Kundenorientierung fokussieren, sondern auf die Orientierung hinsichtlich der verschiedenen Anspruchsgruppen. Dafür benötigte Aktivitäten sollten massvoll genutzt werden, die Wettbewerbspositionierung müsste sich in Richtung Kooperationsmöglichkeiten ändern und die Wertschöpfung dem Gemeinwohl dienen.

Damit ein gemeinwohlorientiertes Geschäftsmodell entwickelt werden kann, sollte das neue Business Model Framework analog zum BMC einfach, nutzerfreundlich und praxisorientiert ausgestaltet sein, sodass angehende Gründer:innen mit Hilfe des Frameworks fundierte Entscheidungen treffen können (Kirsch & Steinmeier, 2021; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). In dieser Arbeit wurde darauf geachtet, dass die Komplexität eines neuen Business Model Frameworks trotz des umfassenden GWB-Inhaltes möglichst geringgehalten wird. Daher wurde geachtet, dass während der Inhaltsanalyse und deren Aufbereitung weiterhin in den neun Bestandteilen des BMC gearbeitet wurde und keine neuen Bestandteile entstanden. Das Beibehalten dieser Bestandteile ist auch in anderen nachhaltigen Business Model Frameworks ersichtlich, wodurch diese Vorgehensweise bestätigt wird (Cardeal et al., 2020; Schoormann et al., 2016).

Das zentrale Kriterium für ein gemeinwohlförderndes Business Model Framework ist die Erfüllung der Anforderungen hinsichtlich der GWB, welche in Kapitel 5 ausgearbeitet wurden. Mit der Erfüllung dieser Anforderungen kann sichergestellt werden, dass die GWB-Werte mit dem Framework vermittelt werden und das Geschäftsmodell von Grund auf gemeinwohlorientiert aufgebaut ist. Werden diese Anforderungen bei der Entwicklung des Frameworks beachtet, kann ein Modell wie das GWBM entstehen. Wird das GWBM und dessen Canvas mit vorherrschenden Nachhaltigkeits-Business Model Canvas verglichen, werden Ähnlichkeiten ersichtlich, bspw. die Notwendigkeit des Einbezugs aller Anspruchsgruppen und dass ihnen gegenüber Wert geschaffen werden soll (Schaltegger et al., 2016). Jedoch finden sich auch Unterschiede zu bestehenden, an das BMC angelehnte Nachhaltigkeitsmodelle, wie die Fokussierung des GWBM auf den Gemeinwohl-

Sinn als Startpunkt eines Geschäftsmodells und die spezifische Aufteilung der Anspruchsgruppen und deren Wertangebote (Cardeal et al., 2020; Schoormann et al., 2016).

Wie beim BMC sollen auch bei einem gemeinwohlorientierten Business Model Framework spezifische Fragen bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells unterstützen. Weil ein Modell wie das BMC einfach aufgestellt ist und mit wenigen Informationen auskommen muss, sind Fragen zentral, damit Gründer:innen sich Gedanken zu ihrem Geschäftsmodell machen. Noch zentraler sind diese Fragen bei einem gemeinwohlorientierten Business Model Framework. Mit Hilfe der Fragen können weitere grundlegende Themen wie die Art der Beziehungen zu den jeweiligen Anspruchsgruppen oder die suffiziente Nutzung von Ressourcen angesprochen werden, welche bspw. im GWBM nicht erkennbar sind. Wenn Gründer:innen mit einem Business Model Framework wie dem GWBM ihr Geschäftsmodell entwickeln, profitieren sie davon, dass sie mit dem GWB auf einer standardisierten Bilanzierung aufbauen. Dies ist ein Faktor, welcher zu Beginn zwar weniger relevant ist, jedoch für die langfristige Beobachtung des Unternehmens zentral sein kann, denn nach einigen Jahren können Unternehmen mit der GWB prüfen, wie gemeinwohlorientiert sie weiterhin ausgelegt sind. Mit dieser langfristigen Überprüfbarkeit hebt sich das GWBM von bestehenden nachhaltigkeitsorientierten Business Model Frameworks ab, bei denen sich kein einheitlicher Standard durchsetzen konnte, der die Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen nachträglich überprüfbar macht (Schoormann et al., 2016; Tiemann et al., 2018). Damit kann langfristig kontrolliert werden, ob ein Business Model Framework mit den beschriebenen Kriterien Unternehmensgründer:innen bei der Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Geschäftsmodells unterstützen kann

7.2 Implikationen für die Praxis

Als handelnde und strukturgestaltende Akteure wird Unternehmen eine grosse Verantwortung übertragen, um ökologisch und sozial nachhaltige Veränderungen voranzutreiben. Damit diese Veränderungen zu Stande kommen, braucht es neue Reize wie Inhalte, Produkte oder Dienstleistungen, welche Strukturen beeinflussen und Individuen zum Handeln animieren (Bachmann, 2017). Neue Geschäftsmodelle bringen durch ihre Innovationskraft die Möglichkeit mit sich, den notwendigen Wandel anzustossen (Breuer & Lüdeke-Freund, 2014). Damit die Innovationskraft so gemeinwohlorientiert wie möglich entwickelt wird, kann das GWBM Gründer:innen bei der Ausarbeitung ihres Geschäftsmodells unterstützen und dabei auf die zentralen Aspekte hinweisen, damit Unternehmen gemeinwohlorientiert gestartet werden können. Da das GWBM auf Basis des BMC

entwickelt wurde, konnte sichergestellt werden, dass die Komplexität des Modells gering ist und das Wissen rund um das BMC einfach auf das GWBM adaptiert werden kann. Dadurch ist es möglich, ein Modell wie das GWBM in kurzer Zeit zu Ausbildungszwecken über gemeinwohlorientierte Geschäftsmodellentwicklung in Schulen und Ausbildungsstätten einzusetzen und dessen Canvas als Praxistool zu verbreiten.

7.3 Limitationen der Arbeit

In dieser Arbeit gibt es Limitationen, welche beachtet werden müssen. Einige betreffen die Ausarbeitung der Inhaltsanalyse. Die individuelle Zuteilung der Analyseeinheiten in die jeweiligen Indikatoren führt zu der Annahme, dass das Resultat bei anderen Forschenden zu einem anderen Ergebnis geführt hätte. Diese Annahme besteht ebenfalls bei der Aufbereitung der Extraktion und deren Übersetzung in die Anforderungen an das Artefakt. Auch wenn die gesamte Durchführung detailliert und iterativ durchgeführt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der individuellen Zuteilung bei einer Überprüfung der Ergebnisse neue Resultate entstehen würden.

Eine weitere Limitation besteht in der Vereinfachung der Anforderungen an das Artefakt im Vergleich zur Menge an Analyseeinheiten, welche aus dem GWB stammen. Die Erstellung eines Business Model Frameworks hat zum Ziel, Gründer:innen ein generisches Modell zur Geschäftsmodellentwicklung zu bieten. Das führt jedoch dazu, dass nicht alle Aspekte der GWB abgedeckt werden können und einige Themen möglicherweise weggelassen sind, welche für bestimmte Geschäftsmodelle relevant wären.

Damit die Anforderungen an ein neues Artefakt ebenso geringe Komplexität wie das BMC aufweisen, waren die Variablen während der Extraktion auf die neun BMC-Bestandteile beschränkt. Dies erweist sich als weitere Limitation, da bei der Durchführung der Extraktion auch neue Variablen hinzugefügt hätten werden können. Dadurch hätte sich das Modell jedoch mehr vom BMC unterschieden, was in dieser Arbeit nicht beabsichtigt war. Eine weitere Möglichkeit wäre gewesen, nicht alle Analyseeinheiten den neun Variablen zuzuweisen, sondern eine zusätzliche Gewichtung einzubringen, inwiefern die einzelnen Analyseeinheiten für eine Geschäftsmodellentwicklung relevant sind. Diese Vorgehensweise wurde in dieser Arbeit nicht gewählt, da Aspekte der GWB nicht zu früh gestrichen werden sollten, nur weil sie bspw. aus betriebswirtschaftlicher Perspektive oder Innovationssicht bei der Geschäftsmodellentwicklung nicht relevant sind.

Bei der Erstellung des Artefakts wird eine Limitation in der Vorgehensweise gesehen. Für diese Arbeit wurde zuerst ein Modell entworfen, da die Annahme bestand, dass Menschen, welche sich mit diesem Thema befassen, sich zuerst Wissen rund um

gemeinwohlfördernde Geschäftsmodelle aufbauen müssen. Dafür erscheint ein erklärendes Modell zielführend. Erst in einem zweiten Schritt wurde ein Canvas erstellt, welches bspw. Gründer:innen bei der Geschäftsmodellentwicklung anwenden und die dazugehörigen Fragen beantworten können. Es hätte eine andere Vorgehensweise gewählt und bspw. der Fokus einzig auf die Entwicklung des Canvas gelegt werden können.

Inhaltlich bestehen beim Modell insbesondere bei den Anspruchsgruppen Limitationen. Je nach Art des Geschäftsmodells können diese sechs Anspruchsgruppen als unterschiedliche Personen oder Organisationen interpretiert und auch verschieden stark genutzt werden. Für die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells können die Anspruchsgruppen daher unterschiedlich spezifiziert werden. So könnten bspw. bei den *Partner:innen* die Lieferant:innen, Finanzpartner:innen oder auch Partnerunternehmen unterschiedlich stark gewichtet werden.

Limitationen werden zudem bei der Anwendung des GWBM gesehen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Modell nicht auf dessen Verständnis und Nutzerfreundlichkeit getestet. Es wurde nur auf Basis der Anforderungen und bestehender Theorien gebildet, jedoch sollte der Anwendungszweck und die Verständlichkeit des Modells in einem nächsten Schritt geprüft werden. Damit könnte sich das Modell weiterentwickeln, so dass es zukünftig auch in der Praxis angewendet werden kann.

Eine letzte Limitation wird im fehlenden vertieften Vergleich mit anderen bestehenden Modellen gesehen. Zwar wurde in der Theorie die Thematik nachhaltiger Geschäftsmodelle aufgegriffen und auch für die Diskussion hinzugezogen. Eine Fokussierung auf den Vergleich von Modellen könnte zusätzlichen Mehrwert bringen, um Stärken und Schwächen des GWBM im Vergleich zu anderen Modellen zu erkennen. Ebenfalls fehlt in dieser Arbeit der Vergleich mit dem *Ecogood Business Canvas* (GWÖ, 2022), dem Canvas für gemeinwohlorientiertes Gründen der Gemeinwohl-Ökonomie, welches im zeitlichen Verlauf dieser Forschungsarbeit veröffentlicht wurde

7.4 Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung

Aus den beschriebenen Limitationen ergeben sich eine Reihe von Anknüpfungspunkten für die zukünftige Forschung. Wie bereits in Kapitel 3 ausgeführt, wurde in dieser Arbeit nur der erste Teil der Prozessschritte von Peffers et al. (2007) ausgeführt. Die nächsten Prozessschritte *Demonstration*, *Evaluation* und *Communication* könnten in einer nächsten Forschungsarbeit bearbeitet werden. So können das GWBM und das dazugehörige Canvas getestet und weiter evaluiert werden. Möglichkeiten wären Gespräche mit Expert:innen aus den Bereichen Geschäftsentwicklung und GWÖ, welche die

Anforderungen an das Artefakt, das GWBM und das Canvas kritisch hinterfragen. Für eine Validierung der Anwendbarkeit des Modells könnten Fallstudien mit angehenden Gründer:innen durchgeführt werden, welche ihr Geschäftsmodell mit Hilfe des GWBM und dessen Canvas entwickeln. Im Rahmen einer nächsten Forschungsarbeit könnten die bestehenden Forschungsergebnisse reflektiert und die Anforderungen und das Artefakt ergänzt werden. Wie in der Limitation ebenfalls beschrieben, könnte es hilfreich sein, das GWBM und dessen Canvas mit anderen Business Model Frameworks sowie mit dem *Ecogood Business Canvas* (GWÖ, 2022) zu vergleichen und damit die Stärken und Schwächen der jeweiligen Frameworks auszuarbeiten.

8 Konklusion

Die vorherrschende Wirtschaftsweise wirkt sich folgenswer auf die Umwelt aus und führt zu sozialer Ungleichheit. Gleichzeitig haben Unternehmen mit ihren Tätigkeiten und ihrer Kommunikation Einfluss auf Privatpersonen, wodurch sie ihre Verantwortung wahrnehmen und ihren Anteil für eine lebensfähige Zukunft beitragen müssen. Da das Geschäftsmodell entscheidend die sozialen und nachhaltigen Auswirkungen eines Unternehmens beeinflussen kann, muss bereits bei dessen Entwicklung die Gemeinwohlförderung im Zentrum stehen. Damit die Entwicklung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle bei angehenden Gründer:innen gefördert werden kann, wurde in dieser Arbeit die Antwort zur folgenden Frage erarbeitet: «Welche Kriterien muss ein Business Model Framework erfüllen, um Unternehmensgründer:innen bei der Entwicklung eines gemeinwohlorientierten Geschäftsmodells zu unterstützen?».

Die Fokussierung auf das Gemeinwohl ist zurückzuführen auf die Gemeinwohl-Ökonomie (Felber, 2021), welche einen Werte- und Strukturwandel mit einer nachhaltigen und kooperativen Wirtschaft anstrebt. Damit Unternehmen sich an diesem Wandel beteiligen können, gibt es die Gemeinwohl-Bilanzierung, welche als Instrument zur nachhaltigen Unternehmensbilanzierung dient und gleichzeitig als Rahmenwerk erläutert, was ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen ausmacht. Mit Hilfe der Gemeinwohl-Bilanzierung wurde das weitverbreitete Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) geprüft und neu ausgerichtet, um für Gründer:innen ein zentrales Hilfsmittel zur Gestaltung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle zu werden.

Zur systematischen Vorgehensweise wurde ein gestaltungsorientierter Ansatz nach Pefers et al. (2007) gewählt. Nachdem die Problematik erläutert und die Zielsetzung definiert wurde, konnten mithilfe einer Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) die zentralen Anforderungen des GWB an ein gemeinwohlorientiertes Business Model Framework erarbeitet werden. Diese Anforderungen basieren auf den neun Bestandteilen des Business Model Canvas, so dass eine geringe Komplexität weiterhin bestehen bleibt. Für die neun Bestandteile konnten zwölf konkrete Anforderungen für ein gemeinwohlorientiertes Modell identifiziert werden. Wenn Gestaltende eines neuen Business Model Frameworks diese Anforderungen aufnehmen, wird sichergestellt, dass alle Anspruchsgruppen, deren Bedürfnisse und die Beziehungsart zum Unternehmen in den entwickelnden Geschäftsmodellen Beachtung finden. Weiter wurde ein Business Model Framework erstellt, bei dem Gründer:innen ihre Wertschöpfung explizit nach dem Gemeinwohl richten und Wert gegenüber allen Anspruchsgruppen schaffen. Das Geschäftsmodell wurde so aufgestellt, dass Anspruchsgruppen transparente Informationen und Mitspracherecht erhalten. Die

Verwendung und Generierung von Geldmitteln werden in einem gemeinwohlorientierten Framework als Mittel zum Zweck gesehen. Die Aktivitäten des Unternehmens und die zu beschaffenden Ressourcen sind in einem solchen Geschäftsmodell sozial und nachhaltig verträglich auszugestalten.

Das Gemeinwohl-Business Modell ist ein Framework, welches all diese Anforderungen erfüllt und gleichzeitig die geringe Komplexität des Business Model Canvas beibehält. Damit konnte der Grundstein für ein neues Modell für die Erstellung von neuen, gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen gesetzt werden. Durch dessen systematische Erarbeitung ermöglicht es die strukturierte Weiterentwicklung durch weitere Forschungsarbeiten, welche anschliessend ihre Ergebnisse in ein praxisorientiertes Modell übersetzen sollten. Somit könnten zukünftige Unternehmensgründer:innen ein Framework erhalten, welches nicht nur dabei unterstützt, ein schlüssiges Geschäftsmodell zu entwickeln, sondern auch eines das langfristig zum Gemeinwohl beiträgt.

9 Quellenverzeichnis

- Aagaard, A., Lüdeke-Freund, F. & Wells, P. (2021). *Business Models for Sustainability Transitions: How Organisations Contribute to Societal Transformation*. London, Vereinigtes Königreich: Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-77580-3>
- Ahrend, K.-M. (2016). *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-52880-8>
- Altmeppen, K.-D., Zschaler, F., Zademach, H.-M., Böttigheimer, C. & Müller, M. (2017). *Nachhaltigkeit in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14439-5>
- Arnsperger, C. & Deibler, L. (2017). *ABS_Reflexion_Genuegend_ist_besser.pdf*. Olten, Schweiz: Alternative Bank Schweiz.
- B Lab Global. (2022). About B Corp Certification. Abgerufen von <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- Bachmann, P. (2017). *Medienunternehmen und der strategische Umgang mit Media Responsibility und Corporate Social Responsibility*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16309-9>
- Behrens-Scholvin, K. (2013). *Das Berichtssystem der Gemeinwohl-Ökonomie und Global Reporting Initiative* (Studienarbeit, Philosophy & Economics). Universität Bayreuth.
- Binswanger, M. (2019). *Der Wachstumszwang: Warum die Volkswirtschaft immer weiterwachsen muss, selbst wenn wir genug haben*. Weinheim, Deutschland: Wiley-VCH.
- Blachfellner, M., Drosig-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., Knakrügge, L., Kofranek, M., ... & Teriete, M. (2017). *Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz*. Hamburg, Deutschland: Matrix-Entwicklungsteam.
- Bocken, N. M. P., Rana, P. & Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81. <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bohn, S. (2014). *Die Implementierung von CSR in High-Tech Unternehmen*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06776-2>

- Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2014). *Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks* [Konferenzbeitrag]. XXV ISPIM Conference 2014 – Innovation for Sustainable Economy and Society, Dublin, Irland. https://www.researchgate.net/publication/278683781_Normative_Innovation_for_Sustainable_Business_Models_in_Value_Networks
- Brockhoff, D., Engelhardt, G., Yabroudi, H., Karg, L., Aschenbrenner, A. & Felber, C. (2020). *Publizitätspflicht zur Nachhaltigkeit*. Potsdam, Deutschland: Institute for Advanced Sustainability Studies.
- Bungard, P. (2018). *CSR und Geschäftsmodelle: Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-52882-2>
- Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I. & Götze, U. (2020). Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. *Sustainability*, 12(21), 9130. <https://doi.org/10.3390/su12219130>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268–295.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Eco-Management and Audit Scheme. (2022). Was ist EMAS: Umweltmanagementsystem EMAS. Abgerufen am 28. April von <https://www.emas.de/was-ist-emas>
- European Commission. (2022). Growing consumption. Abgerufen am 27. April von https://knowledge4policy.ec.europa.eu/growing-consumerism_en
- Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss. (2016). Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell für den sozialen Zusammenhalt“ (Initiativstellungnahme).
- Felber, C. (2021). *Gemeinwohl-Ökonomie* (6. Aufl.). München, Deutschland: Piper.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Vereinigte Staaten: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, Vereinigtes Königreich: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München, Deutschland: Hanser.
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-a). Arbeitsmaterialien. Abgerufen am 17. April 2022, von <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/arbeitsmaterialien/>
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-b). Die Bewegung. Abgerufen am 17. April 2022, von <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/>
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-c). Die Vision der GWÖ. Abgerufen am 6. März 2022, von <https://web.ecogood.org/de/idee-vision/die-vision-der-gwo/>
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-d). Gemeinwohl-Bilanz. Abgerufen am 17. April 2022, von <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/>
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-e). Gemeinwohl-Bilanzierung für Unternehmen in der Schweiz. Abgerufen von https://gwoe.ch/wp-content/uploads/2019/10/gwo_spektrum_gemeinwohl-bilanzen.pdf
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-f). Gemeinwohl-Matrix. Abgerufen am 17. April 2022, von <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>
- Gemeinwohl-Ökonomie. (o. J.-g). Unsere Arbeit. Abgerufen am 6. März 2022, von <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/>
- Gemeinwohl-Ökonomie. (2022). Ecogood Business Canvas. Abgerufen am 11. Juni von <https://gemeinwohl-bilanz.ch/ecogood-business-canvas/>
- Genders, S. (2020). *CSR und Institutionen: Etablierung unternehmerischer Verantwortung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60740-4>
- Giddens, A. & Joas, H. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt am Main, Deutschland: Campus Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gordon, G. & Nelke, A. (2017). *CSR und Nachhaltige Innovation*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49952-8>
- Global Reporting Initiative. (2022). GRI - Mission & history. Abgerufen am 29. April von <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Griese, K.-M., Wawer, T. & Böcher, R. (2016). Suffizienzorientierte Geschäftsmodelle am

- Beispiel von Stromspeichern: Zukunftsfähige Ansätze in der Energiewirtschaft. *Zeitschrift für Energiewirtschaft*, 40(2), 57–71.
<https://doi.org/10.1007/s12398-016-0175-6>
- Heidbrink, L., Kny, J., Köhne, R., Sommer, B., Stumpf, K. H., Welzer, H. & Wiefek, J. (2018). *Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)*. Flensburg, Deutschland: Erupa-Universität Flensburg.
- John, T., & Szopinski, D. (2017). *Towards Explaining the Popularity of the Business Model Canvas: A Dual-coding Approach* [Konferenzbeitrag]. 1st Business Model Conference, Venedig, Italien.
- Keller, F. & Zoller-Rydzek, B. (2019). European Nearshoring Index—Is Eastern Europe Attractive for Swiss IT Firms? *Central European Business Review*, 8(3), 35–53.
<https://doi.org/10.18267/j.cebr.217>
- Kirsch, T. & Steinmeier, F. (2021). „Suffizienz unterstützen“ als Geschäftsmodell. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.), *Nachhaltiger Konsum* (S. 209–233). Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33353-9_12
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Linz, M. (2012). *Weder Mangel noch Übermaß*. München, Deutschland: Oekom-Verlag.
<https://doi.org/10.14512/9783865815262>
- Massa, L., Tucci, C. L. & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104.
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- MAXQDA. (2022). MAXQDA | Die #1 Software für Qualitative & Mixed-Methods-Forschung. Abgerufen am 25. März von <https://www.maxqda.de/>
- Meadows, D. H., Randers, J. & Meadows, D. L. (1972). The Limits to Growth (1972). In L. Robin, S. Sörlin & P. Warde (Hrsg.), *The Future of Nature* (S. 101–116). New Haven, Vereinigte Staaten: Yale University Press.
<https://doi.org/10.12987/9780300188479-012>
- Earth Overshoot Day. (2021). How many Earths 2021. Abgerufen am 15. März von https://www.overshootday.org/content/uploads/2021/05/How_many_Earths_2021_DE_CSCP.pdf
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2011). *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*. Paris, Frankreich: OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264122352-de>

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main, Deutschland: Campus.
- Paech, N. (2012). Vom grünen Feigenblatt zur Postwachstumsökonomie. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 27(4), 17. <https://doi.org/10.14512/oew.v27i4.1238>
- Palzkill, A. & Schneidewind, U. (2013). Suffizienz als Business Case. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 28(1), 23. <https://doi.org/10.14512/oew.v28i1.1263>
- Palzkill, A. & Schneidewind, U. (2015). Suffizienz und Unternehmen – ein Paradox? *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 23(1–2), 1–2. <https://doi.org/10.1007/s00550-015-0354-7>
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A. & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Peters, D. A., Marth, H., Semmling, E. & Kahlenborn, W. (2015). *Rebound-Effekte: Ihre Bedeutung für die Umweltpolitik*. Dessau-Roßlau, Deutschland: Umweltbundesamt.
- Pufé, I. (2014). Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*. Abgerufen am 2. April von <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen/>
- Raworth, K. (2021). *Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört* (5. Aufl.). München, Deutschland: Carl Hanser Verlag.
- Royal Society. (2012). *People and the planet*. Abgerufen von https://royalsociety.org/~media/royal_society_content/policy/projects/people-planet/2012-04-25-peopleplanet.pdf.
- Sandberg, B. & Lederer, K. (2011). *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*. Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94040-3>
- Santarius, V. T. (2012). *Der Rebound-Effekt: Über die unerwünschten Folgen der erwünschten Energieeffizienz*. Wuppertal, Deutschland: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Sartorius, C. & Pfaff, M. (2015). Gesamtwirtschaftliche Rebound-Effekte aufgrund von Effizienzsteigerungen bei nicht-energetischen Rohstoffen. In K. J. Thome-Kozmiensky & D. Goldmann, *Recycling und Rohstoffe*, (Bd. 8, S. 87–100). Neuruppin, Deutschland: Thomé-Kozmiensky Verlag.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F. (2016). *Business Models for*

- Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schluep, I. (2020). Systeme und Instrumente der Firmennachhaltigkeitsbewertung: Eine kritische Bestandsaufnahme mit Fokus auf KMU. Zürich, Schweiz: Center for Corporate Responsibility and Sustainability.
- Schoormann, T., Behrens, D., Kolek, E. & Knackstedt, R. (2016). *Sustainability in Business Models – A literature-Review-based Design-Science-Oriented Research Agenda* [Konferenzbeitrag]. European Conference on Information Systems, Istanbul, Türkei.
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2020, März 5). Norm für Corporate Social Responsibility. Abgerufen am 29. April von <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/savoir-pratique/gestion-pme/certification-et-normalisation/normalisation/le-management-de-la-qualite/responsabilite-societale.html>
- Seidl, I. & Zahrt, A. (2019). *Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft*. Marburg, Deutschland: Metropolis-Verlag.
- Sommer, A. (2012). *Managing Green Business Model Transformations*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28848-7>
- Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- Speck, M. (2016). *Konsum und Suffizienz*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13488-4>
- Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P. & Fink, A. (2020). *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung: Moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21404-3>
- Stengel, O. (2011). *Suffizienz: Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise*. München, Deutschland: Oekom-Verlag.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tiemann, I., Breuer, H., Fichter, K. & Lüdeke Freund, F. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.10013801>
- Trimi, S. & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship.

- International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.
<https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2021). *Global Population Growth and Sustainable Development*. New York City, Vereinigte Staaten: United Nations Publications.
- Unmüßig, B., Sachs, W. & Fatheuer, T. (2012). *Kritik der grünen Ökonomie: Impulse für eine sozial und ökologisch gerechte Zukunft*. Berlin, Deutschland: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Viscusi, G., Massa, L. & Tucci, C. L. (2018). Business Models and Complexity. *Journal of Business Models*, 59-71. <https://doi.org/10.5278/OJS.JBM.V6I1.2579>
- Von Carlowitz, H. C. (2022). *Sylvicultura oeconomica: Oder Haußwirthliche Nachricht und Natur- mäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht* (2. Aufl.). München, Deutschland: Oekom-Verlag.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A. & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Wagner, T., Tilly, R. & Bodenbenner, P. (2015). *Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co* [Konferenzbeitrag]. 12. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Osnabrück, Deutschland.
- Winistörfer, H., Daub, C.-H., Thakur, S., Berger, V. & Weber, M.-C. (2018). *Bedeutung und Stellenwert der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Schweiz* [Schlussbericht]. Winterthur, Schweiz: ZHAW School of Management and Law.
- Wlucka, K. (2012). *Die Gemeinwohl-Bilanz zur Bewertung des Nachhaltigkeitsmanagements in KMU*. Eberswalde, Deutschland: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, Vereinigtes Königreich: Oxford University Press.

10 Anhang

10.1 Codesystem

| Variablen & Indikatoren | Anzahl zugeordneter Analyseeinheiten |
|---------------------------|--------------------------------------|
| 1 Kundensegmente | |
| 1.1 Gesellschaft | 6 |
| 1.2 Staat&Politik | 5 |
| 1.3 Partnerschaften | 11 |
| 1.4 Umwelt | 33 |
| 1.5 Investoren&Eigentümer | 14 |
| 1.6 Mitarbeitende | 100 |
| 1.7 Anspruchsgruppe | 43 |
| 1.8 juristische Personen | 0 |
| 1.9 natürliche Personen | 0 |
| 1.10 Zielgruppen | 0 |
| 1.11 Segmente | 0 |
| 1.12 Käufer | 0 |
| 1.13 Kunde | 24 |
| 2 Wertangebot | |
| 2.1 Gemeinwohl | 25 |
| 2.2 wertstiftend | 0 |
| 2.3 Konsum | 0 |
| 2.4 Kauf | 0 |
| 2.5 Nachfrage | 0 |
| 2.6 Leistung | 9 |
| 2.7 Dienstleistungen | 0 |
| 2.8 Produkte | 0 |
| 2.9 Anforderungen | 9 |
| 2.10 Probleme | 0 |
| 2.11 Bedürfnisse | 0 |
| 2.12 Angebot | 15 |
| 2.13 Nutzen | 9 |
| 2.14 Wert | 25 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 3. Kanäle | |
| 3.1 Kommunikation | 40 |
| 3.2 Berührungspunkt | 9 |
| 3.3 Schnittstelle | 0 |
| 3.4 Kontakt | 0 |
| 3.5 Vermittlung | 9 |
| 3.6 Information | 22 |
| 4 Kundenbeziehungen | |
| 4.1 Verhältnis | 7 |
| 4.2 Pflege | 0 |
| 4.3 Akquise | 0 |
| 4.4 Nähe | 0 |
| 4.5 Beziehung | 10 |
| 5 Einnahmequellen | |
| 5.1 Gewinn | 5 |
| 5.2 Finanzierung | 15 |
| 5.3 Umsatz | 6 |
| 5.4 Verkauf | 0 |
| 5.5 Ertrag | 0 |
| 5.6 Preis | 0 |
| 5.7 Einnahmen | 10 |
| 5.8 Geld | 0 |
| 6 Schlüsselressourcen | |
| 6.1 Mitarbeitende | 96 |
| 6.2 Wissen | 0 |
| 6.3 Kapital | 5 |
| 6.4 Maschinen | 0 |
| 6.5 Arbeitskraft | 0 |
| 6.6 Ressourcen | 43 |
| 7 Schlüsselaktivitäten | |
| 7.1 Standort | 5 |
| 7.2 Wertschöpfung | 49 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 7.3 Produktion | 0 |
| 7.4 Leistung | 14 |
| 7.5 Aktivität | 16 |
| 8 Schlüsselpartnerschaften | |
| 8.1 Netzwerk | 0 |
| 8.2 Lieferant | 15 |
| 8.3 Zusammenarbeit | 9 |
| 8.4 Partnerschaften | 9 |
| 8.5 Vorteil | 0 |
| 8.6 Sicherheit | 0 |
| 8.7 Hilfe | 0 |
| 8.8 Auslagerung | 0 |
| 8.9 Kooperation | 0 |
| 8.10 Bedingungen | 15 |
| 8.11 Umgang | 16 |
| 9 Kostenstruktur | |
| 9.1 Investition | 7 |
| 9.2 Kredite | 0 |
| 9.3 Aufwand | 33 |
| 9.4 Kosten | 23 |

10.2 Codierte Analyseeinheiten

| Farbe | Themen | Variable\Indikator | Analyseeinheiten |
|-------|--|--------------------------------|---|
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kanäle\Kommunikation | Wie wird auf Lieferant*innen eingewirkt, um die Menschenwürde gegenüber ihren Berührungsgruppen stärker zu leben? |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kostenstruktur\Aufwand | Welche Produkte/Dienstleistungen werden zugekauft |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kostenstruktur\Aufwand | die zugekauften Produkte |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kostenstruktur\Aufwand | Anteil der zugekauften Produkte/Dienstleistungen am gesamten Einkaufsvolumen in Tabellenform |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kostenstruktur\Aufwand | Anteil der eingekauften Produkte/Dienstleistungen, die unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kostenstruktur\Aufwand | Anteil der eingekauften Produkte |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kundenbeziehungen\Verhältnis | Nach welchen Kriterien werden Lieferant*innen ausgewählt |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kundenbeziehungen\Verhältnis | Welche Maßnahmen werden getroffen, um diese Auswirkungen zu reduzieren und zu vermeiden? |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kundensegmente\Partnerschaften | Nach welchen Kriterien werden Lieferant*innen ausgewählt? |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kundensegmente\Partnerschaften | soziale Risiken in der Zulieferkette |
| ● | A1: Menschenwürde in der Zulieferkette | Kundensegmente\Partnerschaften | Verstöße gegen die Menschenwürde bei den Lieferant*innen |

Die codierten Analyseeinheiten sind in einem externen Excel-File verfügbar.

10.3 Aufbereitung der Extraktion

| Variable | Indikator | Definition | Ankerbeispiel |
|-----------------------|-------------------------|---|--|
| Kundensegmente | Gesellschaft | - inwiefern ein offener Dialog und Einbezug der Gesellschaft getätigt wird. | «Wie können Bürger:innen in Dialog treten und sich an einem offenen, macht- und sanktionsfreien Argumentationsaustausch beteiligen?» |
| | Staat & Politik | - Lobbyingaktivitäten und Spenden, die existieren. - Einhaltung der Gesetze der jeweiligen Unternehmensstandorte. | «Welche Lobbyingaktivitäten betreibt das Unternehmen?» |
| | Partnerschaften | - solidarischer Umgang mit Mitunternehmern. - inwiefern ein Wissenstransfer zu Mitunternehmern gefördert und Informationen geteilt werden. | «Mit welchen Unternehmen wird bereits kooperiert und welche Ziele werden dabei verfolgt?». |
| | Umwelt | - welche Forderungen der Umwelt werden berücksichtigt. - wie wird auf die ökologische Ausrichtung im Unternehmen geachtet. Bspw. bei Anreise, Verpflegung, Weiterbildung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden. - Ausgestaltung einer strategisch-ökologischen Positionierung. - Strategien zur Reduzierung des umweltschädlichen Verbrauchs. - Strategien zur Förderung eines suffizienteren Verbrauchs ggü. internen und externen Anspruchsgruppen. - Umweltschonende Wertschöpfungsprozesse. - Kennzahlen über den Ressourcenverbrauch und klimawirksame Gase. | «Welche Verkehrsmittel benutzen Mitarbeitende, um zu ihrem Arbeitsplatz zu gelangen?» «Durch welche Strategien und Maßnahmen werden maßvoller Konsum bzw. eine suffiziente Nutzung der Produkte und Dienstleistungen gefördert?». |
| | Investoren & Eigentümer | - Stand der Integration der Anspruchsgruppen durch Unternehmensbeteiligung und | |

| | | | |
|--|-----------------|--|--|
| | | Mitspracherecht. | |
| | Mitarbeitende | <ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung des Wohlergehens der Mitarbeitenden durch Unternehmenskultur, Mitbestimmung und Transparenz. - allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeitenden inkl. Gesundheitsschutz und Gleichberechtigung. - faire, lebenswürdige Entlohnung der Mitarbeitenden und möglichst geringe Lohnunterschiede. - Einhaltung von Work-Life-Balance. | <p>⟨In welchen Bereichen könnten sich (potenzielle) Mitarbeitende benachteiligt fühlen und was wird dagegen getan?⟩</p> <p>⟨Höchst- und Mindestverdienst (innerbetriebliche Spreizung).⟩</p> |
| | Anspruchsgruppe | <ul style="list-style-type: none"> - Auswirkungen des unternehmerischen Handelns, welche mehrere Anspruchsgruppen betreffen. - direkte durch das Geschäftsmodell verursachte ökologische und soziale Schäden. - rücksichtsvoller Umgang gegenüber den Anspruchsgruppen. - faires Verhalten des Unternehmens durch informative Berichterstattung der Unternehmensaktivitäten anstelle von konsumgetriebenen Werbemaßnahmen. | <p>⟨Enthalten die Produkte Schadstoffe für Kund:innen oder die Umwelt?⟩</p> <p>⟨In welchen Bereichen könnte das Unternehmen andere Unternehmen stören, blockieren oder schädigen?⟩</p> <p>⟨Findet ein wertender Vergleich (besser/schlechter bzw. im Unique Selling Proposition (USP)) mit der Leistung und den Angeboten von Mitunternehmen in der Kommunikation statt?⟩</p> <p>⟨Welche Werbemaßnahmen gehen über eine informative Homepage, neutrale Produktinformationen, Nutzungshinweise oder Wissensvermittlung hinaus?⟩</p> |

| | | | |
|--------------------|---------------|---|--|
| | Kunde | <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung und Mitspracherecht von Kund:innen durch deren Einbezug in die Unternehmensentwicklung sowie die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. - verantwortungsbewusste und ethische Leistungserbringung. - wie kann die Gesundheit oder das persönliche Wachstum für Kund:innen gefördert werden. - wie können Anreize für ein nachhaltiges Verhalten der Kund:innen geschaffen werden. | <p>«Welche konkreten Werbe- oder Verkaufsmaßnahmen sind kritisch oder könnten unethisch sein? Warum? Und was wären ethische Alternativen?».</p> |
| Wertangebot | Gemeinwohl | <ul style="list-style-type: none"> - wie stark ist der Nutzen des Angebots fürs Gemeinwohl? In Form von Geld, Ressourcen oder Arbeitsleistung. - die gesamte Wertschöpfungskette soll in Bezug auf gemeinwohlfördernde oder potenzielle gemeinwohlmindernde Ursachen betrachtet werden. | <p>«Was bewirken die Maßnahmen konkret – vom Wissen über Einstellungsänderung, Änderung der Verhaltensmotive bis hin zu Lebensstiländerungen?»</p> |
| | Leistung | <ul style="list-style-type: none"> - Leistungserbringungen des Unternehmens innerhalb der gesamten Wertschöpfungsarchitektur der Branche. - Achtung von menschenwürdigen Bedingungen in der Zuliefererkette, indem für faire Bedingungen bei der Arbeits- und Leistungserbringung gesorgt wird. - Erwerb aus Zuliefererkette sollte nachhaltig und massvoll sein. | <p>«Anteil der eingekauften Produkte/Dienstleistungen, die ökologisch höherwertige Alternativen sind.»</p> |
| | Anforderungen | <ul style="list-style-type: none"> - Forderung nach einem transparenten und partizipativen Umgang und Auswahl entlang der gesamten Zuliefererkette. - bei der Wahl von eingekauften Produkten und Rohwaren sollen Kriterien oder Zertifizierungen berücksichtigt werden. | <p>«Anteil der Lieferant:innen, mit denen ein transparenter und partizipativer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden»</p> |

| | | | |
|---------------|---------------|--|--|
| | Angebot | <ul style="list-style-type: none"> - beinhaltet Analyseeinheiten, die sich auf die Erstellung des Angebotes des Unternehmens beziehen und deren soziale und ökologische Auswirkungen betreffen. - inwiefern erfüllt das Angebot Grundbedürfnisse von Kund:innen und werden deren Wünsche und Reklamationen zur Angebotsentwicklung aufgenommen. | <p>⟨Wie wird die Reduzierung ökologischer Auswirkungen hinsichtlich Nutzung und Entsorgung der Produkte und Dienstleistungen im Geschäftsmodell berücksichtigt?⟩</p> |
| | Nutzen | <ul style="list-style-type: none"> - inwiefern steht der Kund:innenutzen vor dem Eigennutzen des Unternehmens. - wie wird eine massvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen gefördert und darauf kommunikativ hingewiesen. - handelt es sich beim Angebot um einen einmaligen oder mehrfachen Nutzen. - deckt das Angebot Grund- oder Luxusbedürfnisse ab. | <p>⟨Welche Produkte und Dienstleistungen zielen auf eine maßvolle Nutzung ab bzw. unterstützen diese?⟩</p> |
| | Wert | <ul style="list-style-type: none"> - wie wird Wert durch das Unternehmen gestiftet (inkl. sozial, ökologisch und ökonomisch). - mit welchen Anspruchsgruppen wird Wert geschaffen. - welche sozialen und ökologischen Standards fließen in die Wertschaffung ein. - inwiefern wird Wert durch die Förderung von Suffizienz oder sozial-ökologischen Verbesserungen geschaffen. | <p>⟨Durch welche Strategien und Maßnahmen werden maßvoller Konsum bzw. eine suffiziente Nutzung der Produkte und Dienstleistungen gefördert?⟩</p> |
| Kanäle | Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> - hohe Transparenz gegenüber allen Anspruchsgruppen wird gefordert. - transparente Kommunikation aller Mitarbeitenden soll gefördert werden. - Schulungen für ökologische Themen und Sensibilisierung für nachhaltige Unternehmenskultur. | <p>⟨Welche Rolle spielen ökologische Themen in Weiterbildungsangeboten und bei der Personalrekrutierung?⟩</p> <p>⟨In welcher Form werden ethische Aspekte bei der Werbung und im Verkaufsprozess</p> |

| | | | |
|--|-----------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - gegenüber Kund:innen soll Nutzen fokussiert und nicht den reinen Abverkauf in den Vordergrund gestellt werden. - Werbung sollte generell informativen und sensibilisierenden Charakter haben. - gefordert wird eine transparente Kommunikation von relevanten Produktinformationen (bspw. Inhalt, ökologische Ausrichtung). - Lobbyingaktivitäten und Parteispenden sollten transparent ausgewiesen werden. - gegenüber Mitunternehmen soll eine offene Kommunikation angestrebt werden, die sie nicht stört, blockiert oder schädigt. | berücksichtigt?) |
| | Berührungspunkt | <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktstellen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen, welche ein offener Austausch fördern, und Interessen offenbaren. - Berührungen mit Interessensgruppen relevant und bewusst ausgestalten. | ⟨Wie können gesellschaftliche Berührungsgruppen legitime Interessen gegenüber dem Unternehmen vertreten?⟩ |
| | Vermittlung | <ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sowie engen Partner:innen. - wie kann Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten vermittelt werden. - Bei Partner:innen in der Zuliefererkette geht es um die Vermittlung eines partizipativen und transparenten Umgangs mit allen Beteiligten. | ⟨Wie wird Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitenden betrieben?⟩ |

| | | | |
|----------------|-------------|---|--|
| | Information | <ul style="list-style-type: none"> - es wird Wert auf die Bereitstellung transparenter Informationen über alle Aktivitäten des Unternehmens gelegt. - welche Unternehmensinformationen werden zur Verfügung gestellt und wie ist deren Zugriff und Verständlichkeit ausgestaltet. - relevante Gründe für nicht transparent zur Verfügung stehende Informationen gegenüber den Mitarbeitenden. - gegenüber Kund:innen sollten möglichst zugängliche Informationen zur Verfügung gestellt werden, um deren kritische und transparente Auseinandersetzung mit dem Unternehmen zu gewährleisten. - über jegliche verursachten schädlichen Auswirkungen oder Schadstoffe ist zu informieren. - Aufzeigen von Umweltkonten aus jeglichen Tätigkeitsfeldern, dies bedeutet unter anderem quantifizierbare Daten zu klimawirksamen Gasen, unterschiedliche Arten von Ressourcenverbrauch und Schadstoffemissionen. - zur kritischen Beurteilung aller Informationen wird die Überprüfung der jeweiligen Informationen durch unabhängige Stellen abgefragt. | <p>«Wie leicht/schwer können Mitarbeitende auf die Daten zugreifen? Welche physischen, intellektuellen oder sonstigen Hürden gibt es? Und warum?»</p> <p>«Anteil der Produkte mit Gefahrenstoffen oder Gebrauchs-Risiken, die nicht transparent öffentlich deklariert werden (in % des Umsatzes)»</p> <p>«Welche Daten zu den – im jeweiligen Unternehmen relevanten – Umweltwirkungen Emissionen, Lärm, Abfall, Verbrauchsgüter sowie Energie-, Wasser- und Stromverbrauch (Umweltkonten) werden erhoben und veröffentlicht?»</p> |
| Kunden- | Verhältnis | <ul style="list-style-type: none"> - das Verhältnis mit Kund:innen und Partner:innen bzgl. Zusammenarbeit und Mitspracherecht bei der Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen. - nach welchen Kriterien werden Lieferant:innen ausgewählt. - wie gross ist das Mitspracherecht auf Kund:innenseite und inwiefern können sich diese beteiligen. | <p>«Anteil der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die mit der Beteiligung von Kund:innen entstanden sind.»</p> |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------|---|--|
| <p>beziehungen</p> | <p>Beziehung</p> | <ul style="list-style-type: none"> - beschreibt die Intensität und die Art der Beziehung und wie sichergestellt werden kann, dass der Nutzen für Kund:innen vor dem Umsatzstreben steht. - wie stark die Kund:innenbeziehung ist. - wie Kund:innen gewonnen werden - erfolgt eine Auseinandersetzung mit ethischen Aspekten der Werbung und des Verkaufsprozesses | <p>«Welche konkreten Werbe- oder Verkaufsmaßnahmen sind kritisch oder könnten unethisch sein und warum? Und was wären ethische Alternativen?»</p> |
| <p>Einnahmequellen</p> | <p>Gewinn</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Analyseeinheiten die sich mit dem Umgang von finanziellen Gewinnen des Unternehmens befassen. - Nennung von Gründen und die Höhe für allfällige Ausschüttungen von Renditen an nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter:innen. - es wird positiv bewertet, wenn Unternehmen Mitunternehmen Finanzmittel zusprechen, um diese zu unterstützen. - bei der Ausgestaltung der Arbeitsverträge ist auf die Höhe der Unternehmensgewinne zu achten und die Löhne dementsprechend anzupassen. | <p>«Wie hoch beläuft sich die Summe an Finanzmittel, die an Unternehmen der gleichen Branche weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen? (Summe, %-Anteil vom Umsatz/Gewinn)»</p> |
| | <p>Finanzierung</p> | <ul style="list-style-type: none"> - bei der Finanzierung des Unternehmens ist darauf zu achten, dass eine ausreichende Risikodeckung durch Eigenmittel erfolgt. - die Herkunft von Finanzmittel ist entscheidend. Finanzpartner:innen sollten sich durch eine ethisch-nachhaltige Ausrichtung auszeichnen und deren Beweggründe für die Finanzierung sollte möglichst aufgrund eines Interesses am Angebot des Unternehmens oder dessen gemeinwohlfördernder Wirkung erfolgen. - auf konventionelle Kredite soll verzichtet werden. | <p>«Wie können konventionelle Kredite abgelöst und Finanzrisiken konkret verringert werden?»</p> |

| | | | |
|----------------------------|---------------|--|---|
| | Umsatz | <ul style="list-style-type: none"> - behandelt die Höhe und Zusammensetzung des Umsatzes. - inwiefern werden Umsatzanteile durch unethische Produkte oder Dienstleistungen erzielt. - wie erteilt das Unternehmen ihre Umsatzvorgaben | <p>«Produkte und Dienstleistungen für das Militär, vor allem Massenvernichtungswaffen, Bau und Betrieb von Kernkraftwerken, atomaren Wiederaufbereitungsanlagen oder atomaren Endlagern oder Freisetzen von gentechnisch veränderten Organismen (Tiere und Pflanzen).»</p> |
| | Einnahmen | <ul style="list-style-type: none"> - wie setzen sich die Einnahmen des Unternehmens zusammen. - werden Dumpingpreise oder Preisabsprachen zur Einnahmeerzielung eingesetzt. - welchen Einfluss haben Unterstützungsleistungen durch staatliche Massnahmen wie Subventionen oder Förderungen. | <p>«Welche direkten materiellen Unterstützungen erhält das Unternehmen vom Gemeinwesen (z. B. unternehmensbezogene Subventionen und Förderungen)?»</p> |
| Schlüsselressourcen | Mitarbeitende | <ul style="list-style-type: none"> -Mitarbeitende werden nicht nur als Schlüsselressourcen betrachtet. - wie stark können sich Mitarbeitende ins Unternehmen einbringen und bekommen sie Unternehmensbeteiligungen. - die Unternehmenskultur und der Umgang mit Mitarbeitenden spielen eine zentrale Rolle. Wie wird mit Fehlern und Konflikten umgegangen, wie wird Selbstorganisation gefördert, was für Entwicklungsmöglichkeiten erhalten Mitarbeitende, wie wird Gesundheitsförderung betrieben, wie der Arbeitsschutz und eine Work-Life-Balance eingehalten. - wie wird Diversität gefördert und mit möglichen Benachteiligungen umgegangen. - wie ist die Arbeitssituation von Zeitarbeitenden und welches Risiko müssen diese allein tragen. - wie wird das ökologische Verhalten | <p>«Anzahl und Regelmässigkeit an Erhebungen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz bzw. zum Erleben der Unternehmenskultur»</p> <p>«Es gibt Geschäftsregeln, die ökologisch Schlechterwertiges anregen, obwohl Besserwertiges verfügbar ist, z.B. Fliegen statt Bahnfahren, weil billiger.»</p> |

| | | | |
|-----------------------------|------------|--|---|
| | | der Mitarbeitenden gefördert. | |
| | Kapita | -beim Kapital werden die Zukunftsausgaben erfragt sowie dessen Verteilung und Risikodeckung.. | ⟨Verteilung des Eigenkapitals an Kund:innen, Mitarbeiter:innen (Eigenkapitalstruktur in %, jeweils von 0 bis 100 %)⟩ |
| | Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> - bei der Betrachtung der für das Geschäftsmodell relevanten Ressourcen, muss beachtet werden, wie ethisch riskant oder unbedenklich diese sind. - wie können mögliche ökologisch bedenkliche Auswirkungen reduziert oder ökologischere Alternativen gefunden werden. - wie kann eine massvolle Nutzung von Ressourcen gefördert werden. | <p>⟨Welche Arten von Energie und Material und welche Technologien werden in der Produktion eingesetzt?⟩</p> <p>⟨Nach welchen Kriterien werden Rohwaren, Produkte, Dienstleistungen ausgewählt?⟩</p> <p>⟨Durch welche Maßnahmen wird eine Reduktion der Umweltauswirkungen bei den direkten Lieferanten:innen und in der gesamten Zulieferkette erreicht?⟩</p> |
| Schlüsselaktivitäten | Standort | <ul style="list-style-type: none"> - Gründe für die Erschliessung oder Aufhebung von Unternehmensstandorten sind zu nennen. - inwiefern werden Verdienste der Mitarbeitenden standortabhängig bestimmt und wie wird nach Standort spezifisch auf lebenswürdige Bedingungen geachtet. - Beschwerden und Kontroversen von Anrainer:innen bezüglich ökologischen Belastungen müssen ausgewiesen werden. - es ist auszuweisen, wie der technische oder gesetzliche Standard des jeweiligen Standorts in Bezug auf andere Standorte des Unternehmens zu bewerten ist. | ⟨Welche Beschwerden bzw. Kontroversen mit Anrainer:innen bzgl. ökologischer Belastungen liegen vor?⟩ |

| | | | |
|--|---------------|--|---|
| | Wertschöpfung | <ul style="list-style-type: none"> - wie positioniert sich das Unternehmen hinsichtlich dessen Verantwortung und dessen Kooperationsfähigkeit innerhalb der gesamten Wertschöpfung und Branche. - wie hoch ist der Anteil des Unternehmens im Vergleich zum Anteil der Lieferant:innen an der Wertschöpfung. - wie gross ist der Anteil an ökologisch und sozial zertifizierter Ware bei den Rohstoffen und Produkten der Lieferant:innen. - die Höhe von Umweltauswirkungen von eingekauften Produkten und deren Möglichkeiten zur Verringerung muss dargelegt werden. - wie wird eine partizipative Zusammenarbeit mit Lieferant:innen gewährleistet. - wird Macht oder der Aufbau von Barrieren gegenüber Mitunternehmern ausgeübt. | <p>«Anteil der Lieferant:innen, mit denen ein transparenter und partizipativer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden.»</p> <p>«Ist die Maximierung der Marktanteile auf Kosten von Mitunternehmern, Kund:innen oder Produzent:innen in der Unternehmensstrategie verankert?»</p> |
| | Leistung | <ul style="list-style-type: none"> - wie gross ist die soziale und ökologische Leistungserbringung des Unternehmens. - handelt es sich bei der Leistung um einen Mehrfach- oder Einfachnutzen und gegenüber welchen Personen wird Leistung erbracht. Werden Personen im Privat- oder Berufsleben oder Einzelpersonen oder Gemeinschaften angesprochen. | <p>«In welcher Form dienen die Produkte und Dienstleistungen dem persönlichen Wachstum der Menschen bzw. der Gesundheit?»</p> <p>«Welche gesellschaftlichen bzw. ökologischen Probleme (regional oder global) werden durch die Produkte und Dienstleistungen gelöst bzw. gemindert?»</p> |

| | | | |
|----------------------------------|----------------|--|---|
| | Aktivität | <ul style="list-style-type: none"> - beinhaltet Massnahmen des Unternehmens zur Förderung eines fairen und solidarischen Umgangs miteinander. - die Aktivitäten zur Reduzierung negativer ökologischer und sozialer Auswirkungen werden thematisiert. - Strategien und Massnahmen zur Reduzierung von ökologischen Auswirkungen. - welche Art von Energie, Material und Technologie werden für die Unternehmensaktivitäten eingesetzt. | <p>«Welche Strategien verfolgt das Unternehmen, um innerhalb seines Einflussbereichs entlang der Zulieferkette einen fairen und solidarischen Umgang aller Beteiligten miteinander zu gewährleisten?»</p> <p>«Mit welchen Strategien und Massnahmen werden die ökologischen Auswirkungen, die durch die Nutzung und Entsorgung der Produkte und Dienstleistungen entstehen, reduziert?»</p> |
| Schlüssel-partnerschaften | Lieferant | <ul style="list-style-type: none"> - welche Art von Lieferant:innen beansprucht das Geschäftsmodell. - besteht eine faire Zusammenarbeit und wie zufriedenstellend ist diese bzgl. Preis-, Zahlungs- und Lieferbedingungen. - soziale und ökologischen Auswirkungen der Lieferant:innen und wie darauf positiv Einfluss genommen werden kann. | «Mit welchen Massnahmen wird dazu beigetragen, dass die Lieferant:innen über einen fairen Anteil an der Wertschöpfung verfügen?» |
| | Zusammenarbeit | <ul style="list-style-type: none"> - behandelt wird die Art der Geschäftsbeziehungen hinsichtlich Solidarität, Fairness, Informationsaustausch und Dauer. - inwiefern wird mit Unternehmen zusammengearbeitet, um diese zu unterstützen. - wie werden Mitunternehmen mit Informationen versorgt und inwiefern dürfen sie mitentscheiden. - wie stark sind Lieferant:innen am Unternehmen beteiligt | «Wie viele Aufträge wurden an Mitunternehmen anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen bzw. der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?» |

| | | | |
|--|-----------------|---|---|
| | Partnerschaften | <ul style="list-style-type: none"> - welche Partnerschaften hat das Unternehmen in der Gegenwart und in der Zukunft. - Partnerschaften gilt es für eine gemeinwohlorientierte Wertschöpfung möglichst vertieft auszugestalten. - beinhaltet Fragen über die Wissens- und Informationsteilung mit Mitunternehmen oder vom Unternehmen geplante Massnahmen zur Erhöhung des Branchenstandards und einer möglichst hohen gemeinsamen Wertschöpfung. - Kooperationen sollen nicht zu Preisabsprachen führen, die andere Anspruchsgruppen schädigen könnten. - nebst Mitunternehmen werden Finanzpartner:innen als zentrale Partnerschaften beschrieben, bei denen deren ethische Haltung ein Auswahlkriterium sein soll. | <p>«Mit welchen Unternehmen wird bereits kooperiert und welche Ziele werden dabei verfolgt?»</p> |
| | Bedingungen | <ul style="list-style-type: none"> - thematisiert die sozialen und ökologischen Standards bei Partnerschaften. - wie stark wird auf ethisch verantwortliches Handeln geachtet hinsichtlich Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette. - was sind die ökologischen Bedingungen der Zusammenarbeit mit Partner:innen. | <p>«Wie werden ökologische Risiken in der Zulieferkette evaluiert?»</p> <p>«Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, welches Transparenz und Mitentscheidung berücksichtigt.»</p> |

| | | | |
|----------------|-------------|---|---|
| | Umgang | <ul style="list-style-type: none"> - wie handelt das Unternehmen gegenüber seinen Partner:innen. - besitzt das Unternehmen. Marktmacht und nutzt es diese gegenüber Partner:innen zum Nachteil. - blockiert oder schädigt das Unternehmen andere. - wie sehr ist es das Ziel des Unternehmens Marktanteile anderer Unternehmen zu übernehmen. - werden Patente genutzt, um andere Unternehmen zu blockieren. | <p>⟨Werden für eigene Produktideen zahlreiche Patente erwirkt, die selbst nicht weiterverfolgt oder genutzt werden und die anderen Unternehmen bei der Weiterentwicklung/Forschung/Innovation blockieren könnten bzw. sollen?⟩</p> <p>⟨Welche Strategie verfolgt das Unternehmen, um innerhalb seines Einflussbereichs entlang der Zulieferkette einen transparenten und partizipativen Umgang aller Beteiligten miteinander zu gewährleisten?⟩</p> |
| Kosten- | Investition | <ul style="list-style-type: none"> - spielen ökologische und soziale Aspekte bei den Investitionsentscheidungen eine Rolle und wie werden diese Aspekte auch in Zukunft Beachtung erhalten. - vergangene und bevorstehende Sanierungen sollen aufgelistet werden. | <p>⟨Welche Sanierungsziele an/in der eigenen Anlage haben ökologisches Verbesserungspotenzial?⟩</p> |
| | Aufwand | <ul style="list-style-type: none"> - Aufzählen der verschiedenen Aufwände eines Unternehmens wie Rohstoffe, Materialien, Produkte und Dienstleistungen, die zugekauft werden und Aufwände für Mitarbeitende und Zeitarbeitende. - Fragen zur gemeinwohlorientierten Mittelverwendung. - Aufwendungen für politische Parteien, und Lobbyingaktivitäten sollen offengelegt werden. | <p>⟨Wie viel an Geld, Ressourcen und konkreter Arbeitsleistung wird für das freiwillige gesellschaftliche Engagement des Unternehmens aufgewendet?⟩</p> |

| | | | |
|-----------------|--------|--|--|
| struktur | Kosten | <ul style="list-style-type: none"> - beinhaltet Fragen bezüglich monetärer Ausgaben. - wie wird sichergestellt, dass die Ausgaben für Mitarbeitende genügend gross sind, so dass diese sich ihre Lebenshaltungskosten leisten können. - wie hoch ist der mittlere Verdienst und wie wird dieser bestimmt. - die Kosten für Werbung und Kampagnen sollen aufgeschlüsselt werden, um aufzuzeigen, wie hoch die verkaufsfördernden Massnahmen sind. | <p>«Aus welchem Grund werden im Unternehmen trotz stabiler Gewinne Arbeitsplätze abgebaut?»</p> <p>«Welchen Wert legt das Unternehmen auf die ökologisch-regionale Herkunft ihrer Lebensmittel am Arbeitsplatz und wie sieht das in der täglichen Praxis aus?»</p> |
|-----------------|--------|--|--|

10.4 Gemeinwohl Canvas

V1 / 2022

Gemeinwohl Canvas Dokumentation

Gemeinwohl Canvas Dokumentation BA Loris Haller

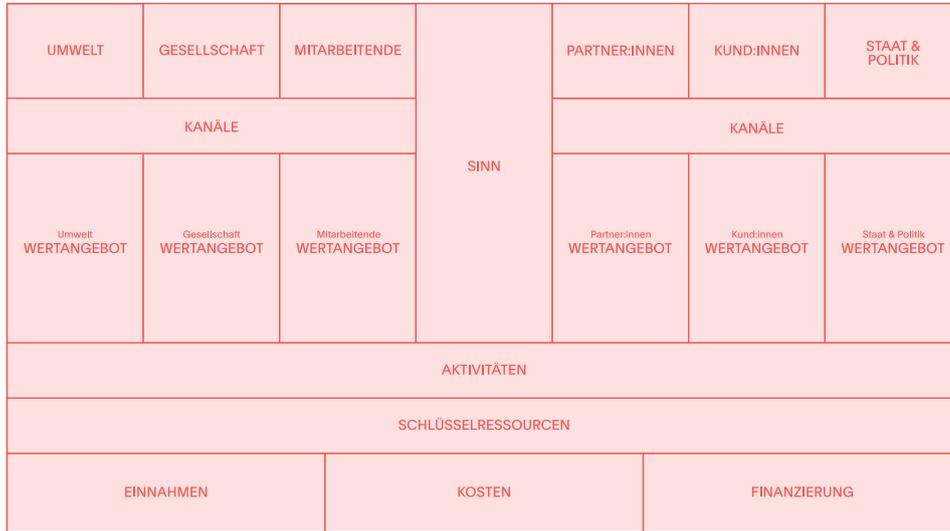
Das Gemeinwohl Business Modell

Um komplexe bestehende Zusammenhänge besser zu verstehen, können abstrahierte Modelle helfen. Das Gemeinwohl Business Modell soll verständlich übermitteln, wie die einzelnen Bestandteile eines gemeinschaftsorientierten Geschäftsmodells zusammenhängen und sich durch seine metaphorische Wirkung im Kopf verankern. Ausgehend vom Gemeinwohl-Sinn, der Existenzberechtigung des Geschäftsmodells, wird darauf aufbauend ein Wertangebot gegenüber allen Anspruchsgruppen definiert. Die Kanäle unterstützen eine transparente Kommunikation. Gleichzeitig dienen sie als wichtige Verbindung, welche den Anspruchsgruppen Mitspracherecht garantieren und die konstante gemeinwohlorientierte Ausrichtung unterstützen. Die für die Wertschöpfung relevanten Aktivitäten berücksichtigen alle Anspruchsgruppen und zeigen durch ihre Dreiteilung die verschiedenen Wirkungsebenen eines Unternehmens. Die Finanzierung sowie die Kosten und Einnahmen umrahmen das Modell und dienen als Mittel zum Zweck für ein tragbares Geschäftsmodell.

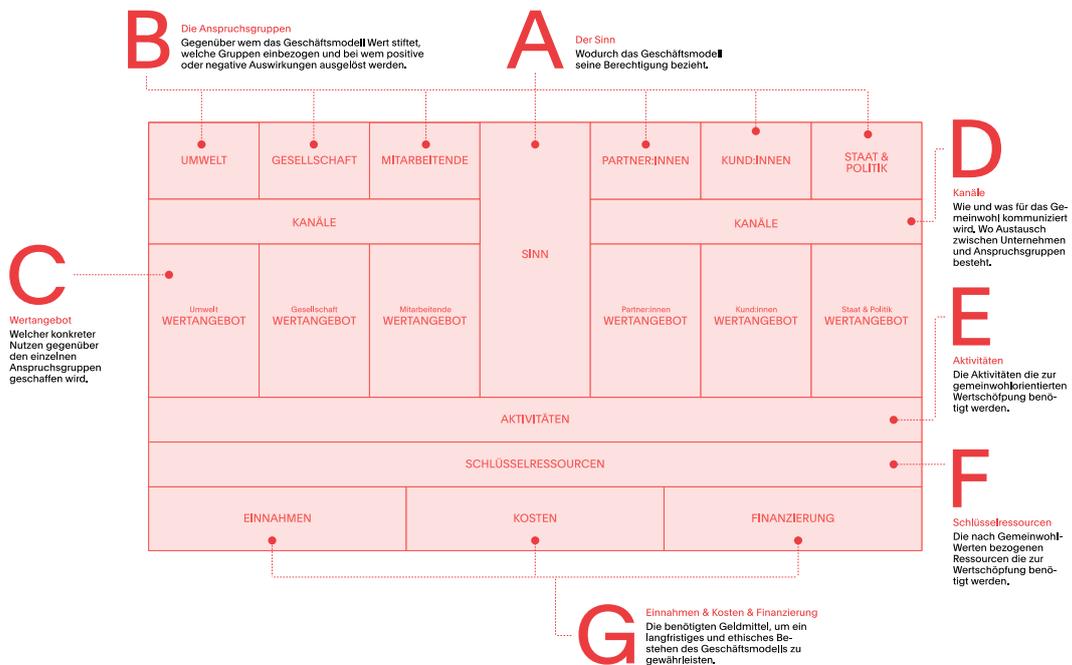
Die vorliegende Dokumentation dient als Hilfestellung, das Gemeinwohl Business Modell zu verstehen und mit Hilfe dessen Canvas ein gemeinwohlorientiertes Geschäftsmodell zu erarbeiten. Die Erläuterungen der einzelnen Bestandteile tragen zu einem tieferem Verständnis bei und die Leitfragen unterstützen den Entwicklungsprozess.

3 Gemeinwohl Canvas Dokumentation BA Loris Haller 2022 4

Das Gemeinwohl Canvas



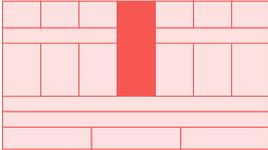
Das Gemeinwohl Canvas



Der Sinn

A

Der Sinn des Geschäftsmodells



Der Sinn des Geschäftsmodells steht für dessen grundlegende Berechtigung. Gründer:innen sollen sich ganz zu Beginn fragen, ob ihre Idee für Gesellschaft und Umwelt Sinn stiftet. Damit sollen Geschäftsmodelle entstehen, die im Kern gemeinwohlorientiert sind. Dafür ist es hilfreich, das Geschäftsmodell und dessen Sinn mit den Werten der Gemeinwohl-Ökonomie zu vergleichen. Die Werte sind Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung.

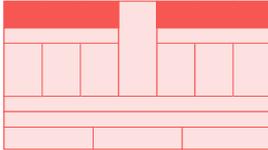
Leitfragen

- Was ist der Unternehmenszweck?
- Wie gemeinwohlorientiert ist der Unternehmenszweck?

Die Anspruchsgruppen

B

Die Anspruchsgruppen



Die Anspruchsgruppen sind im Gemeinwohl Canvas elementar. Ihre prominente Positionierung schafft die Voraussetzung, dass alle darauffolgenden Bereiche des Geschäftsmodells sie berücksichtigen. Damit wird ein gemeinwohlorientiertes Geschäftsmodell sichergestellt. Die Anspruchsgruppen können individuell spezifiziert werden. Wichtig ist die jeweilige Art und Weise der Beziehung. Auf die Bedürfnisse soll vertieft eingegangen werden und damit eine solidarische Ausgestaltung des Geschäftsmodells entstehen.

9 Gemeinwohl Canvas Dokumentation

BA Loris Haller 2022 10

Gemeinwohl Canvas

Leitfragen

Mitarbeitende

- Welche mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur soll gefördert werden?

Gesellschaft

- In welche Unternehmensentscheidungen möchte die Gesellschaft einbezogen werden?

Umwelt

- Inwiefern ist die Umwelt vom Geschäftsmodell betroffen?

Partner:innen

- Welche (potenziellen) Partnerschaften gibt es? Welche gemeinsamen Ziele gibt es?
- Wer sind die Lieferant:innen? Welchen Teil in der Wertschöpfungskette übernehmen die Lieferant:innen?

Kund:innen

- Für welche Kund:innen werden welche Bedürfnisse angegangen?

Staat & Politik

- Welche staatlichen Bedingungen müssen bei den jeweiligen Standorten beachtet werden?

Beziehungen zu den Anspruchsgruppen

- Welche Art von Beziehung mit den Anspruchsgruppen wird angestrebt?
- Gibt es ethische Bedenken hinsichtlich des Eingehens von Beziehungen (bspw. Akquisitionsmassnahmen bei Kund:innen oder Kooperationen mit Unternehmen)? Müssen dabei Beschönigungen oder Verschleierungen durchgeführt werden?
- Welche Mitspracherechte haben Anspruchsgruppen?
- Was sind die sozialen und ökologischen Auswirkungen dieser Lieferant:innen? Wie kann darauf ein positiver Einfluss genommen werden?
- Welche Kooperationspartnerschaften könnte es geben? Inwiefern würden gemeinsame Produkte oder Dienstleistungen daraus entstehen?
- Was für Mitunternehmen gibt es? Wird angestrebt, diesen Mitunternehmen Marktanteile wegzunehmen?
- Welche Voraussetzungen gibt es für Finanzpartner:innen?
- Wie sind oder werden Finanzpartner:innen beteiligt und wie stark werden sie integriert?

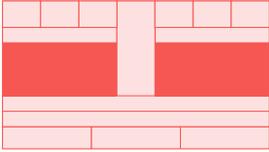
11 Gemeinwohl Canvas Dokumentation

BA Loris Haller 2022 12

Gemeinwohl Canvas

C

Das Wertangebot



Zentral für das Geschäftsmodell ist das Wertangebot, welches gegenüber den Anspruchsgruppen Wert und Nutzen stiftet. Das Wertangebot an die jeweiligen Anspruchsgruppen kann unterschiedlich stark gewichtet werden, darf aber keine Anspruchsgruppe unberücksichtigt lassen.

Leitfragen

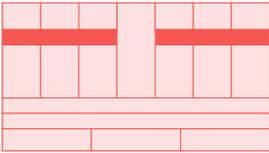
- Welcher Nutzen wird für die Kund:innen gestiftet?
- Wie kann das Wertangebot grundsätzliche Bedürfnisse decken, welche das Gemeinwohl fördern und nicht nur Individualbedürfnisse?
- Wie wird eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur geschaffen?
- Wie kann ein kooperativer Umgang mit Partner:innen gelebt werden? Wie können sie bei Entscheidungsprozessen inkludiert werden?
- Wie kann eine umweltschonende Ausgestaltung des Wertangebots sichergestellt werden? Wird ein ausreichender Verbrauch gefördert?
- Inwiefern wird das Wertangebot in einem offenen Dialog mit der Gesellschaft gestaltet?
- Werden bei dem Geschäftsmodell die staatlichen Bedingungen eines Landes beachtet?
- Welche der Probleme unserer Kund:innen helfen wir zu lösen?
- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?

13 Gemeinwohl Canvas Dokumentation BA Loris Haller 2022 14

Gemeinwohl Canvas

D

Die Kanäle



Die Kanäle ermöglichen den Sinn und das Wertangebot des Geschäftsmodells nach aussen und innen zu tragen. Dabei soll transparent über jegliche Unternehmensaktivitäten informiert, für den gemeinwohlorientierten Sinn sensibilisiert und Austauschmöglichkeiten geschaffen werden. Der Austausch garantiert das Mitspracherecht der Anspruchsgruppen.

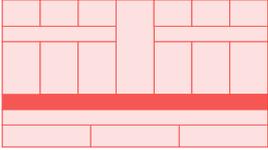
Leitfragen

- Welche internen und externen Kanäle werden für die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen genutzt?
- Welche Informationen sollen Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt werden?
- Wie können Beteiligung und Sensibilisierung in die Kommunikation mitaufgenommen werden?
- Wie können sich Anspruchsgruppen in das Unternehmen einbringen und ihre Ideen mitteilen?
- Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?

15 Gemeinwohl Canvas Dokumentation BA Loris Haller 2022 16

Gemeinwohl Canvas

Die Aktivitäten



Die relevanten Aktivitäten zur Erbringung des Wertangebots werden in diesem Bereich beschrieben. Damit diese nicht die zentralen Gemeinwohl-Werte vernachlässigen um nachhaltig Wert zu schaffen, ist es wichtig diese kritisch zu prüfen. Zu berücksichtigen ist, unter welchen ökologischen und sozialen Bedingungen die Aktivitäten betrieben werden und wie diese möglichst gemeinwohlorientiert ausgestaltet werden können.

E

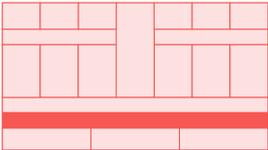
Leitfragen

- Welche Aktivitäten werden vom Unternehmen abgedeckt?
- Welchen sozialen und ökologischen Einfluss haben die Aktivitäten des Unternehmens auf die einzelnen Anspruchsgruppen?
- Wie wird ein fairer und solidarischer Umgang mit allen Beteiligten und Aktivitäten zur Reduzierung ökologischer Auswirkungen innerhalb der Wertschöpfungskette gefördert?
- Wo wird die Leistung durch die jeweiligen Mitarbeitenden durchgeführt? Gibt es ökologische oder soziale Bedenken hinsichtlich eines Standortes?

17 Gemeinwohl Canvas Dokumentation
BA Loris Haller 2022 18

Gemeinwohl Canvas

Die Schlüsselressourcen



Für jegliche unternehmerische Tätigkeit werden gewisse Ressourcen benötigt. Die Schlüsselressourcen definieren die für das Geschäftsmodell relevantesten Dienstleistungen und Güter. Um diese gemeinwohlorientiert auszugestalten, gilt es auf dessen ökologische Auswirkungen und deren sozialen Herstellungsbedingungen zu achten.

F

Leitfragen

- Welche Schlüsselressourcen werden benötigt?
- Gibt es Produkte oder Dienstleistungen, welche sozial oder ökologisch bedenklich sind?
- Wie können ökologische Auswirkungen reduziert werden? Kann beim Bezug von Energien, Materialien, Technologien, Produkten und Dienstleistungen eine nachhaltige Wahl getroffen werden?
- Wie kann ein massvoller Umgang mit den Ressourcen sichergestellt werden?

19 Gemeinwohl Canvas Dokumentation
BA Loris Haller 2022 20

Gemeinwohl Canvas

G

Die Einnahmen & Kosten & Finanzierung



Dieser Bereich vereint jegliche finanzielle Mittel, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells benötigt werden. Die Einnahmen definieren die durch den Verkauf erzielten Geldmittel. Diese sind stets so auszugestalten, dass die Wertstiftung für Kund:innen und weitere Anspruchsgruppen vor dem eigenen übermässigen Profit stehen. Da auch die Ausgaben einen Effekt haben, ist hier stets auf deren ökologische und soziale Auswirkungen zu achten. Gerade bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells werden oft externe Finanzierer:innen miteinbezogen. Ob deren Gelder angenommen werden können, muss auch anhand ihrer Motivationen und Einflüsse entschieden werden.

Leitfragen

Einnahmen
– Wie werden Einnahmen generiert? Gibt es Umsatzanteile, welche mit unethischen Produkten oder Dienstleistungen erzielt wurden?

Kosten
– Was sind die grössten Kostenpunkte des Geschäftsmodells? Wie werden die verschiedenen Kostenpunkte priorisiert und wie kann dabei auf das Wohl aller Anspruchsgruppen geachtet werden?
– Wie kann sichergestellt werden, dass bei Investitionen ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden?
– Welche Kosten verursachen die einzelnen Schlüsselressourcen?
– Welche Kosten verursachen die einzelnen Schlüsselaktivitäten?

Finanzierung
– Gibt es Möglichkeiten der Eigenmittelfinanzierung oder sollen Fremdmittel eingesetzt werden?
– Wie und woher sollen Fremdfinanzierungsmittel beschaffen werden?

– Wird das Umsatzvorhaben durch verwerfliche Tätigkeiten erzielt wie bspw. Dumpingpreise oder Preisabsprachen?
– Für welche Werte sind unsere Kund:innen wirklich zu bezahlen bereit?

21 Gemeinwohl Canvas Dokumentation BA Loris Haller 2022 22

Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:
Reihe Berufsmarktforschung

Weitere Publikationen

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 142

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Daria Gloor

Berichterstattung von CO₂-Emissionen im Scope 3 des GHG Protocol

Eine Fallstudie zur Ableitung von digitalen Best Practices für Unternehmen zur Messung
und Angabe von CO₂-Emissionen der Kriterien im Scope 3

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 143

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Leonardo Personini

What role have academic libraries and librarians had in the fight against the COVID-19 pandemic?

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 144

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Jasmin Suter

TikTok User sind einfacher manipulierbar

Einfluss von Videoplattformen auf das Verhalten in der Pre-Purchase Phase am Beispiel TikTok

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 145

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Lea Bächli

Die Veränderungen der Angebote öffentlicher Bibliotheken in der Deutschschweiz durch die
COVID-19-Pandemie

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 146

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Jeffrey Santana de Jesus

Mithilfe von Digital Nudging mehr Privatsphäre in sozialen Netzwerken?

Digital Nudging in sozialen Netzwerken

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 147

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Regina Eicher

Die Entwicklung inhaltlicher Sprachbegriffe für eine verbesserte Erschliessung von Kinder-
und Jugendzeichnungen

Eine qualitative Inhaltsanalyse von 12 ausgewählten Märchen

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 148

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Andrej Kilian

"Die Bibliotheksthematik hat sich in den letzten Jahren stark relativiert"

Interne Bibliotheken in der Deutschschweiz und in Lichtenstein – Versuch eines Einblicks

Chur, 2022

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 149
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Sandra Freiburghaus
Untersuchung von Anzeige- und Reservationssystemen zur Lernplatzorganisation in Bibliotheken
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 150
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Nicole Fässler
User Adoption bei der Einführung einer Kollaborations- und Kommunikationssoftware im Modern
Workplace Umfeld
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 151
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Marina Inglin
Re- und Upskilling-Empfehlung. Kriterien für die automatische Auswahl von Re- und Upskilling-Angebote
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 152
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Lisa Heller
Zur Genese eines nationalen Bibliotheksprojekts: Swiss Library Service Platform (SLSP)
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 153
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Antonin Friberg
Die Effektivität von Social Media Norms Nudging in der Customer Journey
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 154
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Curdin Marxer
«Drug Repurposing» Wie können unstrukturierte Textdaten für die Ermittlung neuer «Drug Repurposing
nutzbar gemacht werden und wie können sie Datenbanken ergänzen?
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 155
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Samir Limani
Sicht der administrativen Mitarbeitenden von Bündner Spitälern und Kliniken auf den
Digitalisierungsstand ihres Unternehmens
Chur, 2022
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 156
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Marina Lea Schürmann
Deep Learning für Part-of-Speech-Tagging.
Vergleich eines auf Transformers basierenden POS-Taggers mit bestehenden Modellen
Chur, 2023
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 157
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Yannick Mireille Kaufmann
Einsatz von Unternehmenswikis als Wissensmanagement-Tool in einer Netzwerkorganisation
Evaluationsstudie zu "wikimia", eine Wissensdatenbank in der schweizerischen Berufs-, Studien- und
Laufbahnberatung
Chur, 2023
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der Fachhochschule Graubünden

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein relativ junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotenzialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory
- Digital Education

Diese Kompetenzzentren werden im Swiss Institute for Information Science (SII) zusammengefasst.

Impressum

Impressum

FHGR - Fachhochschule
Graubünden
Information Science
Pulvermühlestrasse 57
CH-7000 Chur

www.informationsscience.ch

www.fhgr.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Ingo Barkow

Telefon: +41 81 286 24 61

Email: ingo.barkow@fhgr.ch

Sekretariat

Telefon: +41 81 286 24 24

Fax: +41 81 286 24 00

Email: clarita.decurtins@fhgr.ch