

Über die Schwierigkeiten grüner Unternehmensgründungen

## Gründungen wie andere auch?

**Der Weg von der Idee zum Unternehmen ist bei grünen Gründern oft schwieriger als bei konventionellen Geschäftsideen. Die Gründungsberatung ist auf nachhaltige Geschäftsideen nicht vorbereitet, die Berater sehen im grünen Anspruch oft mehr ein Hindernis als den Schlüssel zum Erfolg.**

Von Jürgen Freimann

Im Vergleich zu etablierten Unternehmen erscheinen junge Ökounternehmen vielen als Leuchttürme des sozial-ökologischen Umbaus der Wirtschaft. „Ecopreneure“ oder „Enviro-Capitalists“ sind von Anfang an in ihrem gesamten unternehmenspolitischen Fokus auf die Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ausgerichtet. Auf der normativen, strategischen und operativen Ebene findet sich bei ihnen eine grundlegende Ausrichtung auf nachhaltiges Wirtschaften. Sind es also die „grünen“ Gründer, auf die die ökologisch orientierte Betriebswirtschaftlehre ihre Aufmerksamkeit lenken muss, wenn sie einen spürbaren Beitrag zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft leisten will? Ist es wirklich einfacher, die Saat der nachhaltigen Entwicklung in jungen Unternehmen zum Wachsen zu bringen als bei etablierten Unternehmen?

Unter anderem diesen Fragestellungen ging das Forschungsprojekt „start up to sustain“ nach, das im Zeitraum 2001 bis 2004 im Rahmen des INA-Förderschwerpunkts des BMBF von der Forschungsgruppe Betriebliche Umweltpolitik an der Universität Kassel durchgeführt wurde (1). Aus verschiedenen Gründen fokussiert das Projekt vor allem auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit, die als deren wesentliche Ausgangsbasis anzusehen ist.

Tatsächlich lässt sich die Hypothese einer großen Offenheit junger Unternehmen für nachhaltiges Wirtschaften aus den Projektergebnissen nicht generell bestätigen. Im Gegenteil: Die Gründung von ökologisch ausgerichteten Unternehmen ist oft sogar schwieriger als die Gründung von konventionellen Unternehmen. Vor allem die Ausgangsidee der Gründer und ihr Bezug zur Nachhaltigkeit sind letztlich dafür ausschlaggebend, ob und in welchem Maß soziale und ökologische Aspekte Eingang in den Gründungsprozess finden. Die Gründerpersonen und ihr persönlicher Blick auf den relevanten Markt sind die wichtigsten fördernden Einflussfaktoren für das Ausmaß der

Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmensgründungen. Im Prozess der Unternehmensgründung sind ansonsten zahlreiche Einflüsse wirksam, die die Einbringung von Aspekten der Nachhaltigkeit in junge Unternehmen eher erschweren als fördern.

### ► Nachhaltigkeit in Gründungsprozessen

Unternehmensgründungen sind keine punktuellen Ereignisse. Vom ersten Gedanken daran, dass die eigene wirtschaftliche Selbständigkeit eine berufliche Perspektive darstellen könnte, bis zur Etablierung des gegründeten Unternehmens am Markt können durchaus mehrere Jahre vergehen. Für die Analyse der potentiellen Nachhaltigkeitsbezüge von Start-ups ist es daher von hoher Wichtigkeit, in welchen Phasen von Gründungsprozessen welche Einflüsse wirksam werden und welche Akteure in den unterschiedlichen Abschnitten welche Bedeutung haben.

Im untersuchten Sample erweist sich die Geschäftsidee als ein in Bezug auf die Berücksichtigung von ökologischen Aspekten entscheidendes Merkmal des Gründungsprozesses. Denn sie ist regelmäßig – bei „grünen“ wie bei konventionellen Gründungen – stabil und wird im weiteren Gründungsprozess allenfalls geringfügig modifiziert.

Ob in der Geschäftsidee bereits eine ökologische Orientierung vorgesehen ist, ist stark von der Gründerperson abhängig. Diejenigen GründerInnen, die in ihrem neuen Unternehmen weitgehende ökologische Maßnahmen umsetzen werden, sind umweltbewusst und auch über ihren Arbeitszusammenhang hinaus an ökologischen Fragen interessiert. Sie sind von den Marktchancen für eine ökologische Ausrichtung ihres Unternehmens überzeugt.

Die Geschäftsideen entstehen aus dem persönlichen Hintergrund der GründerInnen. In diese Entscheidung fließen in hohem Maße Kenntnisse, Erfahrungen, Interessen und Überzeugungen ein und machen sie somit zu einer sehr persönlichen Angelegenheit. Die Gründerperson(en) müssen also als der entscheidende Faktor für das Ausmaß der Verfolgung einer ökologischen Unternehmensgründung angesehen werden.

Einen weiteren wichtigen Punkt in der frühen Phase des Gründungsprozesses stellt die Qualifizierung dar. Sie ist aus zwei Gründen von besonderem Interesse für die Berücksichtigung von Aspekten nachhaltigen Wirtschaftens. Zum einen wird sie von einem großen Teil der GründerInnen in Anspruch genommen, hat also eine breite Wirkung, zum anderen steht sie am Anfang des Gründungsprozesses und ihre Ergebnisse können somit noch in die Konkretisierung der Geschäftsidee einfließen. Allerdings spielt in der bisher am Markt angebotenen Gründerqualifizierung – von Ausnahmen abgesehen – der Aspekt der Ökologie keine Rolle (3). Auf nachhaltiges Wirtschaften orientierte Gründer, die an den üblichen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, erleben sich darin also eher als Exoten denn als normale Gründungswillige. Eine Bestätigung der Tragfähigkeit ihrer Gründungsidee erfahren sie in der Regel kaum.

Im Verlauf des Gründungsprozesses sind die GründerInnen gefordert, die Geschäftsidee zu konkretisieren und einen Businessplan zu erstellen. Hierzu nehmen sie vielfach Beratung von verschiedenen Institutionen und Personen in Anspruch. Dabei wird ein nicht unerheblicher Teil der Beratungsleistung vom privaten Umfeld der Gründerpersonen, der größte Teil allerdings von professionellen BeraterInnen abgedeckt. Auch Steuerberater spielen hier eine besonders große Rolle.

### ► Keine Unterstützung bei Beratung

Auch in der professionellen Gründungsberatung spielt das Thema Ökologie bisher nur eine unter-

XXXX

ist das Thema  
des Informationsdienstes

**Ökologisches Wirtschaften**  
3/05

Wenn Sie potenzielle Beiträge haben,  
wenden Sie sich bitte  
an die Redaktion.

geordnete Rolle. Für die BeraterInnen ist es im Wesentlichen von der Branche abhängig, ob ökologische Aspekte zu berücksichtigen sind. Die Relevanz ergibt sich dann aus konkreten Anforderungen des Marktes, wenn Möglichkeiten der Kosteneinsparungen gesehen werden oder wenn gesetzliche Vorschriften Umweltschutzmaßnahmen erzwingen. Daher stehen die BeraterInnen dem Thema Ökologie in der Gründungsberatung eher zurückhaltend gegenüber. Sie setzen oft ökologische Maßnahmen mit erhöhten Kosten gleich oder halten es für schwierig, ein neues Unternehmen mit einer ökologischen Ausrichtung am Markt zu etablieren.

Gründungsberater sehen ihre Aufgabe auch in der Beurteilung der Eignung der Gründerperson zur Unternehmensführung und der Erfolgsaussichten der Gründungsidee. Ein negativer Befund führt vielfach dazu, dass von einer Gründung abgeraten wird. In einigen Fällen äußerten im Projekt befragte Berater, dass ökologisch ausgerichtete Gründerpersonen nach ihrer Ansicht generell weniger geeignet seien, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen, da sie weniger kaufmännisch orientiert seien und zu allzu optimistischen Markteinschätzungen neigten.

Eine mögliche Auseinandersetzung mit dem Thema Ökologie in der Gründungsberatung scheitert oft auch daran, dass dieses Thema nicht in die betriebswirtschaftlichen Denkmuster der BeraterInnen passt. Lediglich einige wenige BeraterInnen haben selbst die Qualifikation und den Impetus, Aspekte der Nachhaltigkeit in die Gründungsberatung einzuführen und entsprechende Hinweise zu geben (3).

### ► Offenheit bei Banken

Nach der Erstellung des Businessplans erfolgt die Beschaffung der Finanzmittel. Den Banken kommt dabei eine zentrale Rolle zu, da auch die öffentlichen Fördermittel für Gründungen nur über eine Hausbank in Anspruch genommen werden können. Dem Thema Ökologie stehen die befragten BankberaterInnen nach eigenem Bekunden durchaus offen gegenüber. Sie beurteilen die Berücksichtigung von ökologischen Aspekten im Businessplan im Sinne eines Indikators für reflektierte Geschäftsplanung positiv. Allerdings wird auch von ihnen die Relevanz von ökologischen Fragestellungen von der Branche abhängig gemacht, in der das neue Unternehmen entstehen soll.

Wenn die Finanzierung gesichert ist und die erforderlichen materiellen und personellen Re-

ssourcen beschafft sind, stellt der Markteintritt die nächste Hürde dar, die für Gründungsunternehmen mit ökologischer Orientierung vielfach höher ist als für konventionelle Gründungen. Die Markteinführungsphase für innovative, ökologische Produkte ist zumeist länger als für konventionelle Produkte. Das heißt, die Kosten für die Markteinführung sind höher als bei konventionellen Produkten.

Mit dem Markteintritt stellt sich noch ein weiteres Erschwernis für ökologisch orientierte Unternehmen ein. So ist häufig die Auswahl an Zulieferern begrenzt, die bestimmte Qualitäten bei alternativen Materialien und Produkten liefern können. Auch bei den Kunden sind eine analoge Orientierung und Zahlungsbereitschaft oft nur begrenzt anzutreffen. Der Aufbau von vielfältigen und langfristig stabilen Geschäftsbeziehungen wird durch die begrenzten Möglichkeiten bei der Suche nach adäquaten Geschäftspartnern erschwert.

### ► Verbesserte Förderung dringend erforderlich

Die meisten Unternehmensgründungen – ökologische wie konventionelle – geschehen in einem rauen Umfeld. Gründerinnen und Gründer müssen in erheblichem Umfang Standfestigkeit beweisen, um von der Idee zum Markteintritt und dann zur wirtschaftlichen Etablierung zu gelangen. Nur etwa die Hälfte der Gründungen überlebt die kritischen ersten Jahre.

Dabei spielen für die meisten Unternehmensgründungen Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens zur Zeit keine oder kaum eine Rolle. Wenn nicht die Gründerinnen und Gründer selbst von Anbeginn den „grünen“ Blick mitbringen, der sie Marktperspektiven erkennen und verfolgen sowie an der Gründungsidee allen Widrigkeiten zum Trotz festhalten lässt, geraten ihnen Nachhaltigkeitsaspekte im weiteren Gründungsprozess nur ausnahmsweise in den Blick. Weder in der Gründerqualifizierung oder der Gründungsberatung noch in der Gründungsfinanzierung lassen sich derzeit auf dem Weg der empirischen Forschung in größerem Umfang Stimuli ausmachen, die eine Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmensgründungen fördern. Eher das Gegenteil trifft zu: Gründungsprozesse und die in ihnen agierenden helfenden Akteure tendieren dazu, Gründer auf eine ökonomistische Engführung zuzurichten und ihnen eventuelle „grüne“ Flausen auszutreiben.

Der Blick auf die wirtschaftlichen Perspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Gründungsidee reflektiert dabei jedoch keineswegs „objektive“ Bedingungen der jeweiligen Märkte und der sonstigen Randbedingungen. Er wird vor allem von Weltbildern und subjektiven Wahrnehmungen geprägt, gleichermaßen bei Gründern, Gründungsberatern und -finanziers. Und hier enthalten die Perspektiven der überwiegenden Zahl der Geburtshelfer von Unternehmensgründungen Nachhaltigkeit derzeit eher nicht als Differenzierungschance für junge Unternehmen, mit der sie am Markt Kunden attrahieren und sich vom etablierten Wettbewerb absetzen können, sondern überwiegend als möglichst zu vermeidende Kostenfaktoren oder – schlimmer noch – als Indikatoren für eine mangelnde unternehmerische Eignung der potentiellen Gründer.

Abhilfe schaffen kann hier nur eine Veränderung der Rahmenbedingungen für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensgründungen. Wenn Personen mit „grünem Blick“ auf ihren Beruf oder ihre Branche durch eine attraktive ideelle und finanzielle Förderung dazu angeregt werden, sich unternehmerisch zu betätigen, könnten nachhaltige Unternehmensgründungen in größerer Zahl erfolgen. Die wenigen Berater und Banken, die derzeit eine solche Förderung betreiben, entfalten die notwendige Breitenwirkung nicht.

### Anmerkungen

- (1) Eine ausführlichere Darstellung der Projektergebnisse findet sich in Marxen, S./ Schick, H.: Grüne Gründer – Ökologische Aspekte in Unternehmensgründungsprozessen. Band 19 der Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik, Kassel 2003 sowie in Schick, H.: Unternehmensgründung und Nachhaltigkeit. München (im Erscheinen).
- (2) Etwa die Internet-Plattform [www.sustainability-skills.at](http://www.sustainability-skills.at)
- (3) Siehe auch [www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oe-ko\\_1/index.htm](http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/oe-ko_1/index.htm), wo entsprechend qualifizierte Berater gelistet sind.

### Der Autor

Dr. Jürgen Freimann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Leiter der Forschungsgruppe Betriebliche Umweltpolitik an der Universität Kassel.  
**Kontakt:** Universität Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Nora-Platiel-Str. 4, 34109 Kassel. Tel. 0561-8043082

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.