

Nürnberg/Frankfurt 02/2022  
Final Bilingual Edition

# FOUNDERS

— FOR —

# FUTURE

STARTUP WITH  
DEEP IMPACT

**BERND HANHEISER & HARALD J. BOLSINGER**

---

## Preface

How can witty visionaries - Founders for Future - change the world positively with successful new companies? And why should they even do that? This booklet presents four important elements and a step-by-step model that show pragmatically how a "Lean Startup" with "Deep Impact" can become reality. Concise, practice-oriented and well-founded.

It is long overdue to replace destructive economic activity at the expense of people and the environment with a new type of good business. Good companies in the double sense of the word are not only entrepreneurially very good, but also measurably create good impact. They replace outdated business models, products and services in a profitable way and have great fun with it - knowing that their actions are significant and can change entire industries. Beyond simple economic business success factors! In this way they create a pull towards a new kind of entrepreneurship in serving people. They show a visible ethical footprint under their own steam and set new standards in a targeted manner.

This requires entrepreneurs with a renewed spirit right from the start: Founders for Future - who are integrated into a network of responsible people who systematically and consistently develop and pursue their visions. Lean Startup with Deep Impact provides the framework to do just that! When do you found your future - our common future as people - and leave a significant trace of positive effects?

Dr. Thomas Middelhoff





1 We need Founders for Future! .....	5
1.1 Facing the big challenges .....	5
1.2 Motivation from heart's desire .....	7
2 Change for the better.....	12
2.1 Transformation with meaning .....	12
2.2 Leave visible traces .....	14
2.3 Growing together.....	16
3 Realizing future-proof startups .....	18
3.1 Start slim and agile .....	18
3.2 Generate new knowledge .....	20
3.3 Value individuality and experience .....	21
4 Deep Impact Lean Startup - to the point! .....	24
Up to date Webressource .....	27
The experience of an entrepreneur .....	28
a) Becoming an entrepreneur.....	28
b) Think humane.....	30
c) Appreciation as an orientation framework .....	32
d) Founders create our Future!.....	36
Literature .....	37
About the authors .....	42





1	Wir brauchen Founders for Future! .....	44
1.1	Den großen Herausforderungen begegnen .....	45
1.2	Motivation von innen .....	46
2	Veränderung zum Guten .....	52
2.1	Transformation mit Sinn.....	52
2.2	Sichtbare Spuren hinterlassen.....	54
2.3	Gemeinsam wachsen .....	57
3	Startups zukunftsfest realisieren .....	59
3.1	Schlank und agil beginnen.....	59
3.2	Neues Wissen generieren .....	61
3.3	Individualität und Erfahrung einbringen .....	62
4	Deep Impact Lean Startup - auf den Punkt gebracht!.....	66
	Up to date Webressource .....	69
	Aus dem Erfahrungsschatz eines Unternehmers .....	70
e)	Unternehmer/in sein .....	70
f)	Menschenfreundlich denken .....	73
g)	Wertschätzung als Orientierungsrahmen.....	75
h)	Founders create our Future!.....	79
	Literaturverzeichnis .....	81
	Über die Autoren .....	86





## 1 We need Founders for Future!

Our world faces great economic, ecological, cultural and social challenges, which can only be mastered by new and innovative action! Entrepreneurs are equally key to a healthy economy and to the ethical well-being of a society. (Miller and Collier 2010, p. 80) Sustainability, innovation and entrepreneurship are closely linked and together they are a key force on the road to achieving a responsible economy, (Leal-Millán et al. 2018, p. 3) which has to be based on new ethics of holistic corporate responsibility. To achieve this, **entrepreneurship is necessary that replaces outdated and destructive business models and products and aims at the common good with new economic activities that are a blessing for all.**

Entrepreneurs are people who start businesses in the knowledge of risks and opportunities. They are often seen as a source of innovation - for new products, services and solutions. (Roberts and Lall 2019, p. 203) Entrepreneurship pursues change in the way how people and companies work and live. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 61). Impact Entrepreneurship also pursues good effects in the sense of blessing people, the environment and every creature. This type of entrepreneurship is lived by **founders who build and secure a sustainable future for all: Founders for Future!**

The current challenges facing humanity require nothing less than a paradigm shift - towards an understanding of entrepreneurship that, in the original spirit of the so called social market economy, unfolds entrepreneurial freedom “in responsibility before God and man”. Just as the preamble to the German Basic Law puts it! In order to promote this, we have developed an easy-to-use model for such future designers based on a mixture of practical entrepreneurial experience and with applied academic knowledge: Deep Impact Lean Startup (DILS). Test it!

### 1.1 Facing the big challenges

How many degrees Celsius would the earth most probably warm up by 2050 if all companies worldwide were to produce according to the DAX 30 model? Around 4.94 °C! With a range among the companies considered from 1.26 °C up to 11.23 °C. (Schulzki-Haddouti 2019) The earth would simply be ruined and human life as a whole threatened. A Frankfurt startup calculates this eye-opening climate indicator "X-Degree-Compatibility" (XDC) in a robust relational model. It expresses, on the basis of recognized scientific data, by how much degree the earth



would warm up by 2050 if the business conduct of the company under consideration were adopted by all companies worldwide. (right. based on science UG 2019) The consequences of such global warming would be devastating - in many areas of human life worldwide! Similar considerations could also be made along all challenges of the world community around a sustainable global society. The results would be equally frightening and open our eyes to the fact that business as usual is no longer compatible with the goal of a dignified and secure future for all mankind.

Countless supply chains and production methods in most industries are still fraught with human rights violations, environmental degradation, cheating and corruption. This can be proven by the judgements of established sustainability rating companies. In 2018 alone, the number of controversies across all topics and industries has increased dramatically: for example, in the reports of ISS-ESG by more than 40 percent! Environmental controversies (e.g. environmental pollution and ignorance of climate change) still accounted for the smallest share with almost 20 per cent, followed by corruption (e.g. bribery, anti-competitive behavior and money laundering) with around 24 per cent and labor law controversies (e.g. slave/forced labor, child labor, worst working conditions and discrimination) with 27 per cent and the sad leader of human rights violations including the disregard of consumer rights with almost 30 per cent. (Niewierra, Dieter - ISS ESG - Institutional Shareholder Services Inc. 2019, 7 ff.) In addition, there are new products, services and marketing activities that do not really serve people at all - but merely maximize earnings without sufficient consideration of other factors.

A sufficient transformation of established listed companies by their own means for the necessary changes seems theoretically possible - but not practically! Profitable functioning business models that have integrated bad and destructive management as a matter of course are difficult to change, because shareholders normally do not want to risk earnings by change. If the political framework conditions do not create a regulatory compulsion to change, such companies will remain in their old business models, since capital owners generally show little interest in high-risk innovations on a large scale. No board of directors will ever radically turn the entire business model and business conduct upside down - at least not without risking their own career. Real change in sufficient time to meet the current challenges of humanity therefore requires compelling new thinking and radically sustainable action in new companies. We need companies that operate 100% sustainably right from the start! It is no less necessary than a completely



new spirit - an attitude that purposefully and innovatively replaces bad with good, and at the same time takes new paths in a convincingly consistent manner for the benefit of all involved. We need new ways of doing business, which generate profound positive effects beyond monetary success but deeply accompanied by monetary success so that we see completely restructured markets.

## 1.2 Motivation from heart's desire

People with this attitude are **founders for future** and they **start companies that are committed to disruption with the aim to successfully and at the same time profitably generate positive effects**. This "disruptive impact" has its motivational starting point deep inside a person who has a heart's desire for the realization of good. This heart's desire leads the person to a deep search for personal calling and the individual purpose that is to be recognized and formulated. Combined with the experiences, strengths and individual passion for taking influence in a certain context (e.g. economic sector, social units, regions, cultures, research fields ...) this creates inner strength for the entrepreneurial venture. Before the classic "set vision" for startups, there is the personal development step "get vision" to clarify the question what deeply anchored entrepreneurial activities make sense for the individual entrepreneur in the long run.

Financial success is a strong extrinsic driver of entrepreneurial activity that can help people to develop innovation and imagination. At the same time, however, beyond the pursuit of financial success, people have a passion for further activities and goals, which can result in enthusiasm and tenacity in pursuing these goals. In addition, motivation is fed by individual values and can be extremely strong if it is rooted deep in the worldview of the entrepreneur. The intrinsic motivation that results from an individual passion and the extrinsic driver of financial success can at best be complementary and mutually reinforcing. (Shepherd and Patzelt 2018, p. 264) However, it is not always advantageous when high motivation and resulting convinced persistence can be observed in an entrepreneurial context: deep and non-modifiable convictions can also be dramatic for startup projects, if under all circumstances or for too long or without modifications a startup project that does not function economically is maintained. (Shepherd and Patzelt 2018, p. 266). Optimal is therefore an intrinsic motivation, which on the one hand is extremely strong and can promote "self-empowerment" of the founder, but at the same time remains reasonably modifiable regarding the options of realizing the calling. This is particularly the case



when the vocation gives rise to a mandate to exert positive influence in a specific context: If normatively undesirable practice or normatively inadequately implemented business conduct that has negative consequences is to be stopped. When a new, different practice with a beneficial effect is to be developed in a specific economic or social area. When disruption and transformation are the objectives that are not tied to a single specific business model. For entrepreneurs, there is then hardly any danger of blind adherence to options that prove to be economically unsustainable in the startup process. Then the scope of options for the entrepreneurial implementation of the personal calling remains broad enough, diverse and allows for high degrees of innovation with great variation possibilities.

The deep impact lean startup (DILS) approach integrates findings from empowerment research, which are discussed in the literature above all for the empowerment of employees in their working role. From our point of view, every human being is responsible for successful and good stewardship, as the person responsible for people, animals, plants and the whole environment. It is an approach that incorporates shareholder value and stakeholder orientation and ultimately combines them in the holistic approach of stewardship. This mission of actively shaping stewardship forms the self-image of founders who feel called to exert positive influence. Empowerment results from the perception that one is responsible for a specific task and it is strongly value-driven. The authority to act has to be experienced, going together with the perception of having the necessary knowledge and wisdom, (Blanchard et al. 2001) in combination with the ability to recognize options for deep upheavals (Mutius 2017, p. 8). Targeted disruption is on the founders agenda - not negatively understood as the risk and danger of an ongoing destructive change in a company's environment, (Borell 2015, 11 f.) but positively understood as an opportunity for positive change (Reinhardt 2014, p. 3). A positive change that does not simply happen unplanned and acts as a threat to an existing enterprise, that is designed as a responsive organization (Borell 2015, p. 13), but a transformation that actively raises a radical process of change in the value-driven individual behavior of people to a collective action level of a market (Reinhardt 2014, p. 5) and is actively supported to create long-term positive change on a grand scale. If disruptive innovation is indeed unique, it can hardly be stopped in functioning competitive markets. (Heinemann 2018, p. 308) Especially when, from Schumpeter's perspective, small and medium-sized enterprises are seen as highly competitive players who have to demonstrate a high level of innovation dynamics because of their small size. (Yigitcanlar and Inkinen 2019, p. 15). This disruption always starts small before it unfolds in big.

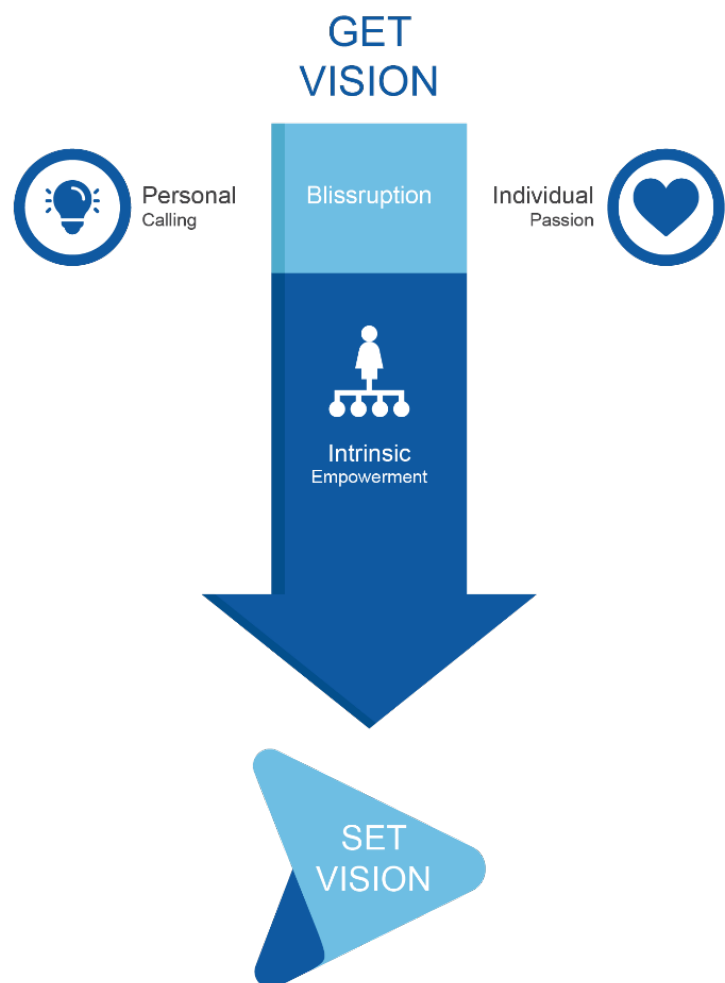




If disruption is regarded as something to be welcomed, which is actively generated by intrinsic motivation in order to break constricting chains and reject unethical economic activity to replace it with something better, it goes hand in hand with positive feelings of happiness beyond pecuniary considerations. Disruption can then be understood as a real delight when founders, through their entrepreneurial activities, consider the decline of environmentally destructive or inhumane business practices, while at the same time successfully generating positive effects and growing well-being as game changers. This is what the terms "bliss" and "blessing" describe best. In combination with "disruption" these terms characterize the striving for the realization of such visions: "Blissruption" stands for the vision of public welfare-oriented disruption, aiming at improvement in the sense of sustainable and ethically sound prosperity, producing happiness and purpose in the blissruptors heart and beyond.

A blissruptive vision ignites intrinsic empowerment, integrates individual spirituality and a renewed spirit that calls people to a purposeful task and motivates them. People are not only simply called to be entrepreneurs, but above all to create meaningful added value and change in the public interest, also in non-economic categories. The motivation to act is acquired by clarifying the own purpose, since motivation is strongly influenced by its emotional roots (Gorman 2004, 143 ff.) and is an essential force to get into action. (Gorman 2007). Intrinsic motivation has a different effect than extrinsic mo-

tivation, since motivation resulting from within is associated with an individual and often not interchangeable or externally inducible justification. (Mill yard 2018, 23 ff.) Motivation based



on an external desire combined with an internal desire can act as an amplifier. (Fowler 2014) In this respect, internal desire together with external desire, which is mentally anchored, is a strong motivation combination and ensures high significance. Self-perceived and experienced competence as a result of passion for a specific context, within which founders can move professionally versed and experienced, as well as self-determination and influence complete the four pillars of psychological empowerment (Spreitzer 1995, 1443 ff.) which the DILS approach works with. (Schermully 2019, 49 ff. and the literature mentioned there) The meaning of one's own activity and goals is deeply rooted psychologically when the personal values of the founder are congruent with the values that are relevant to the implementation of the calling. Activities within this framework are experienced as rewarding and meaningful. The entrepreneurial self-image contains the power to exert influence through the execution of an important task, the rational reflection of the vocation and, as an expression of high self-determination, the freedom to choose the implementation options in the form of entrepreneurial activities. Personal calling is full of passion and corresponds to an entrepreneurial spirit that helps to take decisions under risk actively - self-determined but reflected. Entrepreneurship integrates these and other qualities (see for example (Margrave 2014, 69 ff.)) and promotes proactive action like empowerment explained above (Schermully 2019, 57 f.).

Startup projects first of all require the clarification of the calling of the founders and thus the motivation to transform a certain area in order to maintain the sense of entrepreneurial commitment in depth in the long term. This deep rootedness beyond pecuniary interests ensures intrinsic motivation on the one hand and protects people from overwhelming self-doubt on the other hand if a startup project is not successful immediately. The failure of a startup project can happen and must not result in broad demotivation, because otherwise no further startup attempts could be made, or psychosocial health could be harmed. Vocation and calling are not simply limited to being an entrepreneur in itself, but entrepreneurship and the startup project are ONE option and ONE attempt of many to make impact happen and to strive for blisruptive change.

The deep rootedness of the founding motivation as an element for the implementation of one's own vocation requires clarification with professional coaching and mentoring. This can be done in advance, but also simultaneously with the development of the transformative impact approach, product or service development and business model development. Independent of this, the personal vocation and value-oriented convictions are essential elements, since in the so-



called elevator pitch convincing answers can be given by deep impact founders: On the one hand the description of the business model in its shortest form and on the other hand, the motivation behind it for blissruptive change, which is communicated as part of the own calling. These entrepreneurs have intrinsic empowerment in the form of a strongly anchored vocation with clear meaning and purpose. Both together ensure the long-term pursuit of goals, create attractiveness as a charismatic leader and are characteristic for intrinsically motivated Founders for Future, which generate profound sustainable change.



## 2 Change for the better

Shaping society positively in all areas in terms of sustainability is an important basis and at the same time one of the greatest challenges for the successful implementation of the pressing sustainable development goals of the United Nations. (Nakicenovic et al. 2018, p. 35) Targeted transformation in this direction is an imperative to ensure the long-term survival of humanity. An aim of entrepreneurial activity is offering new products and services. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 61) The new products and services favor a transformation of the dominant questionable business practice and have a demonstrably positive impact on society and the economy. Transformational entrepreneurship has a strong future orientation that shapes society. Pure social enterprises in their respective forms, do not focus on financial performance, but on the social outcome. Entrepreneurs with multiple objectives based on an individual vocation strive for equally intensive social or ecological as well as positive economic effects.

### 2.1 Transformation with meaning

Founders for Future, in their own innovative way, combine the strengths of high profitable growth with the positive effects of an entrepreneurial approach that focuses on sustainability. They specifically generate positive social, ecological and other impact. In addition to a personal calling with specific values (see also exemplary Bolsinger 2019b) and knowledge in sustainability topics, there is also an understanding for a growth path necessary with know-how about the essential economic growth drivers such as customer groups, sales areas, product/service design, corporate culture and target markets. (Cohan 2019, p. 23) With this know-how entrepreneurs become able to shape transformation in a large, effective and self-reinforcing way on a global scale in the best case. Whole industries can be changed permanently when outdated business models, which harm people and the environment or which are based on corruption, are destroyed by founders with their new business practices transforming damage into blessings in a highly profitable way. Profitability and growth in this case guarantee that unsustainable and damaging competitors will then be forced to change their own business models. (Zeyen and Beckmann 2019, S. 76) Especially in the fields of smart cities, digitization, sustainable production and consumption patterns, decarbonization and energy production, food, biosphere and water, demography and human capacity development and security, transformation efforts are necessary in order to achieve the sustainability goals of the United Nations and to ensure human



life worth living on our planet. (Nakicenovic et al. 2018, 12 f.) These areas include massive and lucrative business model options for innovative startups with the will to transformation and disruption and they are equally meaningful to people with different worldviews and value-systems.

Purpose as orientation to ultimately desirable goals is an energy provider and motivation driver (Fink and Moeller 2018, p. 23) Purpose and meaning thus have two core facets which, in combination with passion, strongly promote individual performance and create a focus. (Fink and Moeller 2018, 31 ff.) The psychological-emotional facet produced by meaning has already been explained above with the effects of intrinsic motivation. The fact-related facet of meaning provides an ultimate answer to the question of "Why should something be done or changed" and thus provides orientation as a signpost for clear direction. (Fink and Moeller 2018, p. 25) Experience has shown that many discussions about the meaning of various activities or ethical aims are stopped, when the question of the final justification or the final reason is asked, although an intensive concatenation of statements of meaning is provided beforehand. At the point of the metaphysical logic of justification people often become speechless. This is due either to a weakly pronounced philosophical or theological ability to speak - for example, to the fact that in this respect no reflection or even personal positioning has yet taken place - or to the fact that these elements are assigned to the realm of the private, about which one does not like to talk. **Founders for Future have a resilient final justification that adds depth to purpose and meaning** and that is a motivating strength.

Personal calling enables founders to see the world from a perspective beyond economic factors and thus to recognize a sense of second order. So it is an essential part of DILS to verbalize and show the personal final justification to others. This sense of second order refers to specific situations into which the founders feel called in order to change them positively. This sense of second order also is very much in line with the normative framework of liberal societies and the sustainability efforts at the level of the United Nations. The implementation of the UN Charter of Human Rights with human dignity at the center and the anthropocentric Agenda 2030 with the Sustainable Development Goals are current examples of this.



## 2.2 Leave visible traces

Above all, there are approaches for the integration of measurable effects of entrepreneurial action in the sense of Sustainable Development Goals that are easy to understand and to implement immediately for small and medium-sized enterprises as well as startups. (Bolsinger 2018a, 10 ff.) The necessary business model perspective for such purpose-oriented entrepreneurship is holistic, so that value creation must be thought through, operationalized and measured in monetary as well as other ways in the desired effects and impact. (Zeyen and Beckmann 2019, p. 131) Right from the start, founders for future have to answer the question: "Which measurable traces shall our startup leave behind?" A proven approach to doing this comes from the OECD and was originally developed to measure the effectiveness of development cooperation programs. Impact is understood there as positive and negative, primary and secondary long-term effects, that are caused directly or indirectly, intentionally or unintentionally. (OECD 2002, P. 24) Founders for future have deliberately intended positive impact in their meaning and these can be professionally investigated via the chain of effects used by the OECD: Input is transformed into output through corresponding activities (e.g. products and services), which is reflected in measurable results, which ultimately together produce the desired effects. (Zeyen and Beckmann 2019, p. 158) In order to keep an eye on this impact chain, special steps in the company's development are necessary, which ideally are carried out with accompanying external reflection. For this purpose, there is a proven procedure that can help Founders for Future to pursue the Sustainable Development Goals (SDG) (Bolsinger 2018b):

The shaping of the corporate culture with the anchoring of responsibility in the corporate ethos is the basis for all further steps. This is done based on a set of values derived from the vision of the founders, which must be actively managed. Contemporary value management as the foundation of all sustainability in corporate management and all credible sustainability management considers visible and invisible factors of people and organizations. Embedded in the basic understanding of questions of meaning of the actors, it is an ongoing value-related task to identify, manage and further develop a unique value portfolio that optimally connects and supports strategy. Purpose-driven value management succeeds if a practice-oriented value management cycle in the startup specifically addresses this value portfolio, designs it and keeps it up-to-date. (Bolsinger 2020, 15 ff.) If the business model is based on an understanding of responsibility



that goes beyond isolated earnings figures, there is a corporate ethos that also enables credible differentiation in the sustainability area in the long term.

Based on this foundation and possibly on additional sustainability know-how, a potential analysis is carried out for the core business of the startup. The analysis prepares a meaningful selection of options with which the company can operate competitively in the long term. It would be presumptuous to believe that every company could or even had to make the maximum contribution for every SDG. Strategic corporate development together with sustainability experts requires a professional analysis of the core question: How can or could our company contribute to the realization of the specific sustainability goal? At the same time, care must be taken to identify and discuss entrepreneurial actions that may run counter to individual SDGs in order to consider avoidance strategies and/or compensation options from the outset. All the important profitable activities along the value chain from all relevant corporate activities in the core business must be included in the potential analysis.

Subsequently, the possible sustainability options are prioritized against the background of materiality for the business model. Which priorities are to be set depends on the value contribution to the company and to the achievement of the sustainability goals. The optimum that can be achieved here lies in profitable business activities that promote one or more sustainability goals without running counter to other sustainability goals. In this context, a new way of thinking beyond monetary variables is required, so that high innovation potential usually becomes visible at this point in the process. The interim result of this step answers the question: How can good business be realized? The meaning of "good" here includes all corporate impacts in the sense of a holistic corporate responsibility.

A fixation of target numbers is necessary in order to set up an appropriate controlling and reporting system. Accordingly, suitable indicators must be selected and fixed as to how the impact of the startup can be mapped visibly and measurably. Although using current international standards represent a quality signal, it is acceptable to first use auxiliary data variables for the company that are easy to collect, which at least make it possible to assess the direction of effect. Then there have to be developed metrics for measuring the actual changes over time, which allow a long-term view to be taken at market level and in comparison with possible competitors.



Based on relative goals such as maintaining, expanding or reducing the status quo, clear parameters must be defined. The scope of these variables indicates the seriousness with which they can be credibly communicated.

The implementation of target achievement and reporting ideally take place without additional organizational structures and in classic business function areas (corporate planning and development, controlling, etc.). If a management information system already exists, the sustainability control parameters must be integrated into it. If a performance-related remuneration system already exists, sustainability aspects must also be considered. On the one hand, this cultivates sustainability holistically and is taken for granted in the company right from the start; on the other hand, a separation (e.g. in the form of separate sustainability officers) would be counterproductive, since the most profitable achievement of sustainability goals represents the core purpose of the company. Founders for Future retain these issues as a key differentiating feature at the CEO level and, if necessary, make use of a multi-stakeholder advisory board that brings in specialist expertise and makes high market dynamics more controllable. The resulting reporting forms the basis for inclusion in an integrated corporate responsibility report, which presents monetary performance indicators together with sustainability performance from the outset and illustrates the positive effects of corporate performance based on real-life examples.

### **2.3 Growing together**

Founders for Future face a high dynamic and at the same time need a home for their beliefs and a sense of belonging to a community that appreciates and reinforces their visions. A target-oriented training and incubation program for such projects must therefore include not only background knowledge of the business segment and the relevant sector for the specific project, as well as sustainability know-how, but also support in the personal and character development of the founders and the ongoing adaptation of the training program to corresponding developments in the market environment, as well as reflection on the respective personality structure. (Maas et al. 2019, p. 11) In addition to business management competencies, competencies are also required to deal with unexpected change, ethical ideas and strategic vision building. (Jones and Maas 2019, p. 111) Specialist content must go hand in hand with further training to understand the entrepreneur's vocation and with exchange with others. At the same time, it must be taken into account that the ability to learn is not only conveyed with regard to the way in which





objectives are pursued (single-loop learning), but also that the entrepreneurial objectives and assumptions remain changeable (double-loop learning) if essential conditions for the venture change. (Zeyen and Beckmann 2019, 210 ff.) It can be observed that startup support tends to be more successful if cooperation with other entrepreneurs takes place and the founders do not work for themselves or even alone. (Roberts and Lall 2019, p. 130) Mentors who introduce entrepreneurs into their networks, share domain-specific knowledge and experience and help to overcome challenges are essential factors of startup support. (Roberts and Lall 2019, p. 126) and can have a positive influence on the ability to learn.

In order to trigger meaningful disruptive innovations and to grow not only personally but also entrepreneurially, four further necessary business conditions must be fulfilled in addition (Paetz 2014, xiii ff.): Real market options must exist or be created - at best in the form of existing customers' needs. Unique new solutions must be developed to satisfy these needs. The unique solutions must be significantly more effective and cost-efficient than any other solution on the market. The solutions found in this way must be consistently implemented by the new company, for which we make recommendations how to do this lean in the following chapter. If these solutions represent not only a technological leap forward of an existing industry, but also a completely new approach in the combination of production factors or the type of satisfaction of needs - for example also in the form of changed customer behavior such as digital self-research on medical questions instead of a direct visit to the doctor (Einav 2019, p. 36) - there is a particularly high chance of ending old business practices that are harmful to the common good as quickly as possible (Fox and Golenhofen 2019, 15 ff.) and to replace them with good new solutions in a profitable way.



### 3 Realizing future-proof startups

First-hand entrepreneurial know-how, professionalism, enthusiasm and inspiration in the truest sense of the word are the most important drivers for promoting entrepreneurship with "Deep Impact". While enthusiasm and inspiration must first be received as inner gifts, entrepreneurial thinking and professionalism can be learned. (Maurya 2018, p. 222).

#### 3.1 Start slim and agile

Business startups are often set up on the basis of a business plan, without considering or even depicting deep-seated motives for setting up a business. Sometimes the company or the business idea alone is brought so far into the foreground that the people who are driving the startup project appear more and more interchangeable. In our opinion, this is a big mistake, because people with their basic motivation and a discovered and sharpened vocation are the most important factors for creative action in the sense of successful business startups. When convinced people with professional competence in a certain field feel called upon to influence this world for the better with their ideas, the most important basis for meaningful entrepreneurship is laid together with professional support. It is therefore far from advisable to prepare for a startup on the basis of a business plan and to develop business models only on the basis of theoretical considerations. Even if a business plan for going to the bank, for investors or for applying for subsidies is still relevant, it remains only a plan. The plan should not be prepared out of normative pressure (Becker 2017, p. 100) but out of necessity. The preparation goes hand in hand with the knowledge that the business plan remains a theoretical construct on the basis of data relating to the past, which often contains little room for change dynamics and whose detailed elaboration can take a great deal of time. Time that may be used even more effectively and efficiently in direct product and service development on the market. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 62) It is therefore advisable to enter the race with a strongly reduced business plan and to develop it further only if necessary - if the calling and striving for transformation to blissruption are sufficiently clear and sharpened.

In the reduced business plan, the rough basic strategy has to be explained on which the business model that shall be developed is based. For this basis it is then necessary to define a clever framework within which the basic strategy can change emergent and success-oriented within a defined time frame: At the same time, the lean startup approach integrates the innovation-driven



and customer-oriented development of products/services with an associated business model. During product/service development, the way in which the business model is structured and adapted is continuously reviewed so that the market-oriented probability of success with the relevant products and services is as high as possible. (Eckert 2017, p. 7)

In an iterative trial-and-error learning process, the business model and the products and services are concretized on the basis of self-developed assumptions about existing customer needs. At the beginning, unchecked assumptions - similar to the validation of hypotheses in a scientific research process - are systematically tested and verified or falsified and rejected. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 62) In the best case scenario, this minimizes the risk of failure and at the same time achieves a comparatively high speed on the way to market maturity. At the beginning it is therefore necessary to understand and describe needs and then to develop approaches for satisfying them together with potential customers. (Eckert 2017, p. 8) Based on this, reduced prototypes are developed to the most necessary features - so-called “minimum viable products” (Ries 2018, p. 5). These reduced prototypes contain only the most important features that have to be completed later in the development process. Thus, in an iterative approach of testing, evaluation and adaptation, it can be tested and further developed whether and in what form the respective characteristics should be a meaningful and promising part of the final offer for market entry after the prototype phase. This approach is not only limited to product/service features, but is also used to design the operative business model, for example by exploring and iteratively evaluating all relevant business issues relating to sales, marketing, price setting, supply chain and logistics, etc. (Eckert 2017, p. 9) It is open to the personal taste which scientifically sound business model development approach is chosen. In practice, the established business model canvas with nine building blocks (key partners, key activities, key resources, value creation portfolio, customer relationships, distribution channels, customer segments, costs, revenues) is very popular (Osterwalder and Pigneur 2011, 20 ff.) (Osterwalder and Pigneur 2010, 16 ff.) and facilitates possibilities for easy exchange with other founders and potential partners. Equally recommendable is the business model poster based on the business model canvas. (Rusniak 2014, 127 ff.) An additional competitive component, a strategic component, a detailed value proposition and an overview of success factors are part of it. (Rusniak 2014, p. 127)



## 3.2 Generate new knowledge

The startup concept starts with a vision and ideas for an innovative disruptive business model with its products and services. These ideas are expressed in a conglomerate of detailed assumptions. In order to check the assumptions, market experiments are designed and carried out, the results of which lead directly to a further development and refinement of the business model (Ripsas and Hentschel 2017, p. 64) – even with the possibility that the originally intended business model cannot be realized at all and has to be completely rethought! The process therefore begins with ideas and is based on faith for the original vision. Founders believe that something will work as imagined and engage in an experiment that can verify and secure their faith. They strive to transform their faith into factual knowledge through step-by-step experimentation, which enables the realization of what is believed. They learn through practical doing and experience! By doing something, the experience with what is believed grows and the certainty about chances of success and functioning implementation options grows. Two-stage negative knowledge plays a major role in the process: Knowledge that is not yet available, but that can be produced and acquired through experimental procedures. (Aßländer 2011, p. 128).

Competition arises where different players want to produce knowledge in the same area in order to be faster on the market than others. There is no generally accepted time at which knowledge and certainty can grow into absolute security and a guarantee of market success. It therefore remains a faith step to speak of the right time of taking real market opportunities in larger scale – a faith step validated by experience and high probability. Knowledge as true and justified belief in an assertion or fact has three prerequisites: the real truth of the assertion, the belief in the correctness of the assertion, and a justification of that belief. (Boltin and Bolsinger 2019, p. 7) The Lean Startup concept is extremely advantageous when it comes to transforming beliefs justified by professional and market-related competence into knowledge through a discovery process. Above all because it limits the investment costs on the way to knowledge to the bare essentials. By testing only the minimum assumptions required, it can be called a highly efficient process. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 68) In the epilogue to his classic, Ries describes avoiding inefficient waste during development as top priority for lean startups. (Ries 2017, 235 ff.)



### 3.3 Value individuality and experience

In the academic world, as in the founding and startup scene, there is discussion about which founding approach is the most promising. Which way is the best, most efficient, fastest, most innovative...? "one-size fits all entrepreneurial startup-activity solutions are ubiquitous." (Honey and Hop 2016, p. 102) There are plenty of approaches on the startup market. These are often praised as the only correct approach for successful founding. In the process, decisive elements of deeply rooted disruptive impact startups are often pushed into the background: man himself and the dominant spirit in the founding project. There is no empirical evidence that a certain approach would lead to a successful startup! The connections between formal planning and corporate success are also extremely diverse and are discussed controversially. (Becker 2017, p. 91) Thus, it is probably less important which specific path or planning approach is chosen for the venture, but rather **who** follows the path chosen by himself in his own way, when it comes to distinguishing successful startups from unsuccessful ones. (Honey and Hop 2016, p. 103) While in one case a business plan can be an important building block in the learning process, in another case it can be completely superfluous and almost a waste of time. Customized support on the way to the startup requires the consideration of personal and cultural circumstances as well as the context of the foundation, (Honey and Hop 2016, p. 103) an individual adaptation of training modules (Roberts and Lall 2019, p. 122) and, in our opinion, also the consideration of the intellectual climate and spirit of the team with which the startup walks its first steps. Particularly in the case of projects based on personal vocation and calling, it is essential to take into account the individuality of the persons being called and a clearly defined understanding of the vocations when choosing a path to starting the company. In this respect, acceptance of emergence and its professional handling are important aspects for disruptive impact startups.

Transformation processes, innovations and creative startup action cannot be completely planned ex ante and then just processed. Strategies can also emerge without formal prior and complete formulation. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 60) Rather, it requires an ongoing exchange of experience with other entrepreneurs and flexible processes as well as the individual confrontation with unexpected and unintended consequences of decisions made in the startup process. The Latin *emerge* means to emerge, to rise up (For statements on emergence see the literature in Bolsinger 2006, 130 ff.). Emergence shows that from a set of elements during a



self-organization process a new structure can emerge that cannot be explained solely by the elements themselves. The whole then becomes much more than the sum of its parts. Emergence is made possible by continuous discourse on the meaningfulness and legitimacy of the dominant, organizational reality. This is facilitated by explicitly allowing reflection in community and by individuals in the founding process. Emergence supports the process of emergence. Just as the emergence of something new becomes possible, a process of dissolution can also begin if actions are no longer based on shared constructions of reality. This is accompanied by the disintegration of interactions in the social system: self-organizing structures that have become obsolete can spontaneously disintegrate again. For this reason, it is not important to have a standardized procedure model that has supposedly been tried and tested perfectly for all founders, which needs to be completed in its entirety. Deviations are always possible in the startup process up to the complete new start of the enterprise with adjustments that are in line with the founders changing vision. There lies strength in this openness and the focus on people and their integration, since the interaction of the megatrends digitization, sustainability focus and globalization in ever faster cycles creates unprecedented business models and ideas in people's minds. These can never be completely planned ex ante, since they are initially based on assumptions and the real facts can only become visible step by step. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 61) The steps and puzzle pieces presented here therefore remain a proposal for what we believe to be a target-oriented approach that can work: having people in mind and at the same time minimize costs for all parties involved. These steps are not the wisdom of last resort, but rather compressed empirical knowledge from entrepreneurial and academic environments in order to enter into the adventure of sustainable entrepreneurial shaping of a good future for mankind.

The Lean Startup procedure shown here is a business management method for implementing Hayek's economic idea of the market as a self-organizing discovery process in practice. The differentiation from strongly planned founding approaches is based on the basic organizational patterns that Hayek implements with regard to social order (Bolsinger 2006, 121 ff.), not being able to plan everything to perfection as a human being (Hayek 1980, p. 30). This also applies to the implementation of a business plan that is based on historical data and does not initially provide for the business model to be adapted quickly in line with market reactions. (Ripsas and Hentschel 2017, p. 65) Customer-oriented innovation development on product and service level with agile methods in the paradigm of Lean Thinking is therefore at the center of Lean Startup



business model development. Four core elements critical to success work together symbiotically to achieve this goal (Eckert 2017, 10 et seq.), which have to be systematically promoted in startup support:

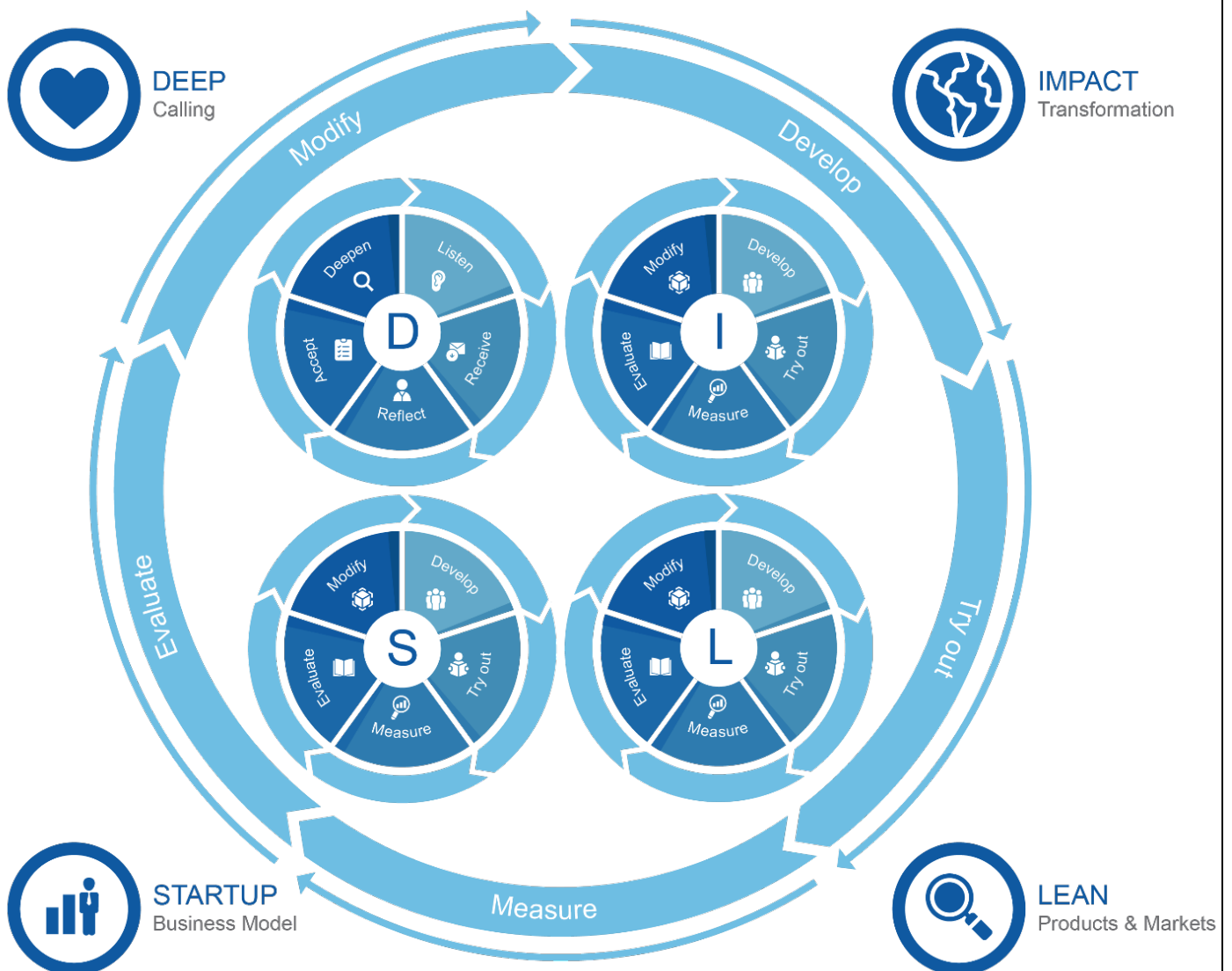
- Early partnership with customers and their integration into the circular (further) development of solutions with the objective of consistently striving for customer-oriented differentiation right up to disruption from the start. (**Striving for Disruptive Partnership**)
- Iterative constructivist approach using agile methods and continuous hypothesis formation and hypothesis testing in the sense of Popper's critical rationalism. (Popper 1935) with the objective of finding one of the fastest possible ways to a demonstrably functioning solution. (**High Speed Practical Learning**)
- Resource-conscious approach at all times by reducing or eliminating activities that do not add value or result in impact, with the aim of simultaneously proceeding as efficiently and sufficiently as possible in the learning and development phase. (**Simplifying Focus**)
- Integrated view of the overall project by combining product and service development and business model development with the objective of having a functioning business logic for market entry when the offer is ready for roll-out into the market. (**Holistic Project Development**)

Lean thinking and iterative approaches are equally applicable to disruptive impact issues. What leads to the achievement of measurable sustainability indicators? Here, too, assumptions have to be made in advance which need to be validated and which, like customer reactions, have an influence on the overall solution. Therefore, several gears mesh directly into each other, which can only move together in a target-oriented manner.



## 4 Deep Impact Lean Startup to the point

DILS shows a way how a blissruptive vision can be realized in a well-founded entrepreneurial way as simple as possible. The approach is primarily aimed at inspired and inspiring Founders for Future, who want to establish meaningful entrepreneurship with good effects and contribute their own experiences. We call on all designers of a good future for mankind to realize sustainability-related business models with deeply rooted intrinsic motivation and to combine them with their own ideological imprint in a meaningful way. In short, the presented approach provides a practicable understanding of connections on the way to one's own company as a meaningful instrument of positive and sustainable change:





The Deep Impact Lean-Startup approach combines a vocation-oriented development of products and services with a targeted transformation effect and impact in the sense of sustainability objectives and the creation of a real sustainable business model. The pragmatically practice-oriented approach is action- and learn-oriented in order to develop marketable and profitable solutions that develop the desired transformation effects permanently and scalable without the need of donations or public funding, since they possess their own earning power and competitive strength due to market demand. The special feature of DILS lies in the simultaneous and iterative circular work in the four areas of vision development and vocation, impact planning and transformation, product/service development and business model development to be brought to a synergetic fit with the goal of meeting the needs of the founders as human beings, meeting the requirements of sustainable management and generating market-driven products and services with functioning business models. Through an iterative approach of developing, trying, measuring and evaluating as well as target-oriented adjustments and modifications in all areas, the holistic DILS approach can lead to solutions that combine all four areas harmoniously and coherently. A major challenge in the DILS approach is on the one hand the reduction to the bare essentials in product, business model and transformational impact design, while at the same time using the inner depth of vision development as a complementary validation process to gain emotional certainty about the right next steps.

The DILS-way is comparable to a path that is sketched out, but which is not yet completely visible. Only the beginning of the path lies before us in sufficient clarity – the rest is still in the fog. It is only during the hike, during the actual steps, that the path can be experienced and becomes visible piece by piece. The fog disappears as we move forward. To walk the path is to experience it. The willingness to start arises from the emotional certainty that the path is prepared and that it really only needs to be walked. Founders for Future are and remain permanently on their personal path as pioneers. They let themselves be called, shaped and changed and reflect on this together with other entrepreneurs and professional coaching as well as experienced mentors. DILS therefore requires intellectual depth, since it is not only about innovative product development with a functioning business model alone. At the same time the desired and measurable transformation effects have to be generated, which result from the calling of the founders and the associated multi-criteria objectives. In addition to the economic logic of the business and the knowledge of the finiteness of the available financial resources to develop



an overall solution, the passion and deep anchoring of the desire for transformation as well as the understanding of specific transformation mechanisms are equally necessary.

Founders for Future see themselves as a formative part of society, because in the long term, profitability can only be strengthened by social and ecological responsibility. This closes the circle of our enthusiasm for a new holistic entrepreneurial ethics of responsibility. (Bolsinger 2019a), which we mentioned at the beginning of this booklet: Good will in the form of deeply and personally anchored virtue ethics leads through good action in the form of actively exercised duty ethics to good consequences as measurable positive impact. For Founders for Future, it is a self-evident truth, that the own ethical footprint cannot be big enough...



## Up to date Webressource

The first edition of this booklet was published 2020 on OPUS4 and can be found here:

[nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:863-opus-17994](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:863-opus-17994)

You always can find an updated edition as a free ebook here:

[wirtschaftsethik.biz/dils](https://wirtschaftsethik.biz/dils)



---

## The experience of an entrepreneur

### a) Becoming an entrepreneur

Should I give up my consulting job for the job of a board member as co-founder of a startup, which in theory had worldwide growth potential? At the beginning, I felt a personal uneasiness: entering a small IT company. There was potential for scaling - the core competence of the company was to create and migrate databases. Oracle, Microsoft and SAP determined the "daily business". In the meantime I had learnt to positively counter digitalization. It wasn't a threat, it was an opportunity. Otherwise, I thought, the prosperity of the future will only be generated in Asia and North America. Not here in Europe, and therefore perhaps not where digitization and responsibility form a particularly fruitful link.

We can all observe how startups create new business and life models. The communication technology revolutionized by the internet has fundamental positive and negative consequences for business practice. On the positive side, internet-based collaboration makes new products and solutions for age-old problems possible: Costs are reduced, new transparency is created and people worldwide are brought together. As a result, consumers and stakeholders can now exert much more effective pressure on global companies and draw attention to questionable practices. For example, disregard for human rights and lack of environmental protection or child labour in economically less developed parts of the world. This also reduces the cost disadvantages of those companies that have always endeavored to act responsibly but have so far hardly been able to compete with competitors acting differently in terms of price. Competition with good business practices can pick up speed. The negative aspect of this is that today we live in a world of immediate consumer satisfaction and information overload. In this world, the supposedly urgent threatens to displace the important. Each message becomes a priority when an immediate response is expected. We don't seem to have time for well-prepared and thought-out decisions on complex issues anymore. Important decisions, too, are increasingly threatening to inflate without an appropriate balancing process and with too little consultation.

The company we started at that time had many growth problems, especially in terms of capital and experts needed in the database business. But hardly anyone asked questions about the foundation and values of the entire company. A big problem was that the banks did not understand



our business model and did not want to give us credit. How can a company expand internationally if it lacks the necessary capital? If you realize that a business model has a chance of success, you should do everything you can to ensure that this success is achieved. We had two options: either to generate sustainable growth from the cash flow or to find an investor and thus lose power and shares in the company. Leaders are often thrown back on their own experiences when it comes to exploring new paths, as there is usually less time to make decisions. But we did not have this experience either with regard to equity capital or with regard to state subsidies. At this stage I realized that it was becoming increasingly important to live personal values and beliefs.

Startups and entrepreneurs are called upon to develop a catalogue of values for customers, goods, services and processes that points the way - they are called upon to provide orientation. Entrepreneurs are creative - they actively create the future. In order for the economy to be able to achieve its very objective of promoting the common good, it must be ordered by principles based on honesty, loyalty, freedom and creativity. It is not always easy to reconcile conviction and economic reality. There are some obstacles to overcome: work overload at the expense of the family and personal life, an unhealthy striving for power that eventually turns to one's own disadvantage, and the abuse of economic power to make even greater profits. Many managers who do not see their actions as a service to people and society compensate the lack of meaning in their lives with an unhealthy pursuit of wealth, power and prestige. In the worst case they lose themselves to goals, which in reality are no goals at all for a meaningful life. Leading means predominantly communicating. As a manager or board member, I have to communicate both the goals and the way to achieve them, as well as the meaning of the company and the cultural surrounding. Anyone who cannot communicate his goals and understands values merely as a marketing instrument should not start a company or become a manager! For if the only driving force for business or the further development of a technology is profit maximization, the pursuit of prosperity or power something is not right in our lives.

In our company we could register meanwhile first successes: The capital market rewarded the potential of our IT stock corporation and we were able to significantly increase our equity. In addition, our efforts to obtain subsidies were successful after intensive years. We received a seven-figure amount in the form of lost grants. This laid the financial foundations for the forthcoming expansion. One day an investment banker from an American money house surprised us



with the statement that we have such a "sexy story" and that we should go "public". The company had achieved a stage victory, the IPO was being prepared and the company was listed on the stock exchange.

My next stop finally took me to the other side of the capital market: I was appointed to the management board of a venture capital company, a change from a capital taker to a donor. But a missing link was still slumbering within me: My personal weak point was the aspects such as influence, financial success and status symbols, which triggered appreciation and recognition in me. I lacked inner identity and meaning that are independent of external factors...

We can only make our next technological revolutions meaningful and valuable if we know a way to a meaningful life. In Silicon Valley, the motto is that everything that is technically possible is also done. People in the Valley believe in the constant self-optimization. People in the Valley think in broad outlines. What excites me is the entrepreneurial creativity and innovative strength with which things are created there - but also in other places - that promise great benefits. I wish for more of this for Europe. The latest rapid advances cover the entire spectrum, from the simple algorithmic intelligence needed to defeat a chess master to the beginnings of thinking machines. Artificial intelligence (AI) and machine learning are already making headlines every day and that's just the tip of the iceberg. If you look at where the major venture capitalists and funds are investing, artificial intelligence has already become a top priority not only in California, but especially in China. Almost every major information and communication technology company has already launched various initiatives in the field of human-machine convergence. Not only Alphabet, Facebook and Amazon are busy buying up large and small AI and robotics companies. They are clearly aware that the future does not only belong to big data, mobility and the linking of all life contexts. Every process, every object and every machine is to be equipped with functional intelligence in the future, even if the social and emotional characteristics of human intelligence are still lacking.

## **b) Think humane**

Machines have no independent ethics and produce side effects - similar to the unreflect power of money. But the real question we have to ask ourselves is whether and how we can really remain human in a world that is quickly threatening to become a kind of global machine. Not every algorithm and technological logic chain corresponds meaningfully with human systems



of ethics, values and human assumptions. Globalization and disruptive technologies have taken relations between peoples and between individuals to a new level. This leads to strong cultural changes. In business, we are particularly confronted with two cultural developments in our social environment: the increasing individualization, especially in the western world, and the stronger disintegration of family ties. In the context of a revived utility thinking in the economy, whole population groups are encouraged to concentrate on the question “What do I get out of it?” Without considering the impact on others! Rights seem far more important than duties. Sacrifice for a higher good is rarely considered. These attitudes motivate top managers to want to have an ever greater part of the added value for themselves, encourage employees to think in terms of their expectations and nourish consumers' desire for immediate satisfaction of their needs. Certainly, there is no doubt that globalization, improved communication and the development of financial markets can have positive effects on the human community. Adequate consideration of short-term financial developments can also be positive if it remains one aspect - but not the only one - of decision-making. However, all these tendencies must be oriented towards universal ethical principles and embedded in a framework of working institutions. Without such permanent embedding, social trends can become harmful for holistic and human development. Also due to the demographic change in our working world. Work has become a central aspect of human self-worth. This trend is set to increase. In the years ahead we will therefore be faced with a tremendous change in structure and values, which represent a major challenge for society. In order to meet this challenge well, we are all challenged to implement and practice a humane and future-oriented ethic today. Politicians must do much more to promote digital competence and value competence in schools and universities beyond a consumerism reduced to personal benefits. Startups and companies need to do much more to prepare their employees for the digital age. Today, success is only possible if you are part of a global network that includes customers, business partners, universities, startups and the competitors. Today, those companies are successful that adapt best to the rapidly changing conditions without abandoning their identity, their entrepreneurial soul, their values. It would help us to assess the situation not only from a technological and economic point of view, but also to analyze the problems and structures deep into the underlying ethics. At first glance, an ethical compass may appear to be an unfamiliar frame of reference for value-based decisions. Unfortunately, this indicator is often suspected of being abstract or academic and far removed from life. But I have experienced that it makes sense to orient oneself to ethical theorems and to actively expose oneself to their influence.



It is the responsibility of all of us, as well as our shared responsibility, to tackle the necessary social change and actively shape it in a humane manner. In a globalized economy, the responsibility of the entrepreneur is more acute and urgent than ever before. This succeeds with the discovery of one's own self-image and a changed attitude, from which only our changed personal behavior can result. In this context new thinking beyond monetary dimensions becomes possible. Personally, I am grateful that this serious struggle for the right orientation in life and business according to ethical standards can actually succeed as an essential credibility factor for corporate sustainability in startups. In a long process of personal change, I was able to discover for myself that without personality development, no meaningful organizational development and meaningful leadership is feasible. All startups and thus the people involved have the potential to achieve results based on sustainable changes in human behavior in order to change themselves, the company and even society. In order for this to be possible, managers of a startup in particular need a holistic view of people. The strain on employees, the increasing complexity of work and the need for constant availability in many startups mean that managers must ensure that there are opportunities for recreation in the private sphere, that people can switch off, that they have the right not to be reachable and that they have so-called petrol stations in the private sphere. In many startups, however, these requirements are more utopian than a natural part of life. But ethics only becomes tangible in action! Appreciation and respect can be seen in dealing with each other - a culture of life and the common good of the other requires common good to be kept in mind as a matter of course. The creation of a lived culture of esteem in startups is more possible today than ever before. In the age of globalization, digitalization and striving for sustainability, we must develop new ideas and concepts, what is important in economic contexts as well as in personal life, and what unites us as startup actors. In order to gain orientation together, the will to question one's own ideas and convictions is needed again and again.

### **c) Appreciation as an orientation framework**

The management of the company as well as the advisory board, the investors and necessary mentors must convey to the individual the feeling that the fight for resources and the achievement of goals is not about an object relationship in which people are driven. On the contrary - people must experience that they are important, that they receive attention - because they ARE important! The employee in the startup who experiences a lack of significance will become more and more alienated from the company and look for new, different challenges. A culture





---

of honor and appreciation requires the rediscovery of the human and awareness of values and sometimes a new start in a completely different life. Together we aim to help each other in the information age to understand our own identity and to accompany and shape social change processes in a decisive and value-oriented way.

We have reached a turning point and are witnessing a challenging social transformation: digitization, automation, virtualization and robotization. Trends that are global, in all areas of society and politics, but above all in the business world. Technological developments will increase rapidly in the next decade and we are moving towards a world that will have five to six billion Internet users and probably up to 100 billion connected devices in the internet of things, such as sensors, wearables, intelligent wristbands, glasses and trackers. Undoubtedly, machines of all kinds - both software and hardware, especially artificial intelligence - will play a greater role in the future, and increasingly intelligent machines will increasingly influence our way of life. In our world there is no lack of knowledge, methods, models and values. What is decisive, however, is what orientation people find in the company, whether and through which values what effect is achieved and how we shape and live life meaningfully. In an environment where efficiency and success at all costs seem to be in the foreground, where in the business world, especially in expanding startups, money, power and one's own advantage are at stake, where recognition, success and honor take precedence over the well-being of one's neighbor, there is a lack of orientation towards the really great and effective meaning of life. On the one hand, global knowledge is growing worldwide, human intelligence is being expanded by artificial intelligence, and the Internet of Things is allowing us humans to interact meaningfully with technologies. On the other hand, there is still the question: Where do we get our orientation and understanding of what makes people in the startup world tick, motivates them and creates sustainable, meaningful entrepreneurial will and action?

Company founders experience a new complexity of living together, an increasing uncertainty and one asks about the sense and purpose of one's own actions as well as the personal purpose of life. Sense creates performance, but neither can be prescribed. Management and employees must be intrinsically motivated, say yes to the purpose of their company, to the vision and the goals they want to achieve and which are relevant in their own lives. The different stakeholders in the context of the company must internally say yes to sustainable living so that their daily behavior, based on their inner beliefs and values, is consistent with the company's success and



they know how to achieve it together. This leads to greater commitment, higher performance and ultimately better business results. The increasingly complex task of managers is to understand the meaning of the work itself and to communicate it. Why is what done? The working environment of the individual employee is considered in a larger context. Finding and communicating meaning thus becomes a central element of orientation and the resulting motivation. Defining and exemplifying these guidelines is a management responsibility, but of course it is also the duty of each individual employee to fulfil them.

Decisive for every startup is work that is fun and makes sense. Changed managers therefore have the primary task of constantly asking themselves what needs to be done differently and how, so that their work makes sense for employees and is even more fun and enjoyable. This cannot be prescribed *par ordre du mufti*, not even from the point of view of a shareholder group or advisory board, it requires the intrinsic motivation to give each and every employee the freedom and room for maneuver to help shape and participate. This is not easy and the startup requires a high degree of transparency and a working culture of appreciation at all levels of the company. Employees who do not feel valued in their work do not activate their potential. Managers have to understand that there are actually only a few basic conditions that have to be conveyed daily in personal interaction: meaning, joy and fun, room for maneuver, transparency and appreciation, even in life-threatening times of startups. If the individual employee recognizes the meaning in what he or she does, this results in loyalty to the company. When recruiting new staff, it is therefore essential to ensure that internal convictions are communicated with the company's sense of purpose and that the appropriate motivation of employees is valued.

In the discourse on the perception of social responsibility by business enterprises, there is agreement that this is a challenging undertaking. The assumptions therefore result from the fact that complex sustainability concepts must be adapted to the respective company contexts but also to personal life, that companies must take into account the requirements of their shareholders and that the implementation of values should be prioritized, even at the expense of short-term profitability. People are looking for orientation and framework conditions, for a reduction of complexity in order to live happier and to develop their own abilities and live them out. How can a startup as well as its founders be successful in the market from an economic point of view, act ecologically and socially sustainable at the same time and how can management and employees live their personal ambitions? Are these competing goals? What methods or mindsets



do we need to set up a company in order to build and run it sustainably and profitably? Consultants and management gurus try to motivate us in seminars and appeal to employees to behave better, to adhere to values and to act sustainably. But neither appeals nor superficial motivations help to experience a valuable life. Cui bono? Nobody.

The homo sapiens of the 21st century must learn again what is important in economic life in order to resist the demands and pressures that rob him of energy, courage and his own identity. In particular, but not only for startups, this is an ambivalence conflict. Even small and medium-sized enterprises (SMEs), due to their scarcity of resources, often need to make particularly effective use of existing resources and there is little time to ask questions about the personal and collective why. Startups want to and must take the requirements of their shareholders into account, as double-digit returns are often expected for the growth capital employed. For a startup that wants to survive economically on the market and at the same time operate profitably, ecologically and socially sustainably, these are sometimes competing goals that are a necessity that must be accepted. Not least because of this, it's time for a new way of seeing and starting new ventures.

When startups today talk about how they want to act in a value-conscious way in their economic and ethical behavior, i.e. in the way they manufacture a product, advise people, provide a service, manage staff, invest or earn money or how they deal with business partners, then this requires a perception in the metaconcept of what constitutes their identity as a person, founder and entrepreneur. But what happens to our traditional values and lived convictions in uncertain times of a startup, in which orders are also caused by technological disruption, break away or financial and even existential crises occur in the company or in personal life? The culture of appreciation of the individual and the resulting team spirit form the decisive basis for corporate life and work and thus become a guarantor for excellence in performance and success. The core thesis of this book is therefore: **A value-oriented life leads to sustainable management when individuals have found their identity and vocation.** Let us see the future as an opportunity and shape it in a respectful manner within the framework of sustainability and people-centered ethics! If we value man as what he is and appreciate his identity, we will be able to give him what he deserves. At the same time, we can accept as a gift what others are for us in life. Appreciation and respectability in an entrepreneurial context generate life-giving and life-promoting relationships. The key to this lies in the recognition that people are not vicarious agents that



management can dispose of because they are paid, but that people are valued in their respective identities and developed accordingly. The resulting ecosystem of relationships is characterized by mutual respect and esteem.

#### **d) Founders create our Future!**

Even if we can theoretically describe a new kind of entrepreneurship in our words as above, it is still the people themselves, the entrepreneurs, who redefine entrepreneurship through their actions and their self-image. (Miller and Collier 2010, p. 88) DILS combines the four views presented on an overall project with the aim of promoting development and growth equally on a personal, sustainability and economic level, so that the founders themselves can define their entrepreneurship in a new and holistic way. It becomes clear that our thinking about society and economy, especially entrepreneurship, requires a fundamental renewal, which must be defined and lived conceptually and structurally. A changed generation of entrepreneurs with a new DNA whose core values need to be learned will change our society and economy: Founders create our Future! It is the value-oriented companies and startups that propagate new sustainable patterns of thought and action. Especially the actors of new startups are predestined to practice new thinking, working and living as Founders for Future even before they are founded. From an economic point of view, this changed lifestyle challenges and empowers everyone in the startup company. The founding figure thus exercises leadership that releases creativity and resources, creates a new way of working together and sets a new framework for how life and work are rethought. This offensive process requires an education of the respective personality. Therefore, there is a need for educational support that takes both technical progress and rapid growth as factors into account and trains people and their maxims of action for the demands of the present and future. This is what we want to do together with you!



## Literature

Abländer, Michael Stefan (2011): Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Marburg: Metropolis-Verlag.

Becker, Alexander (2017): Planung ohne Businessplan? Junge Unternehmen im Spannungsfeld zwischen normativem Druck und strategischem Handeln. In: Harald Pechlaner und Xenia-Isabel Poppe (Hg.): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81–107.

Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan (2001): Empowerment Takes More Than a Minute. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Bolsinger, Harald J. (2006): Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke. Eine Vision zukunftsfähiger Kooperativen für den Mittelstand. Nürnberg: Forschungsinst. für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg

Bolsinger, Harald J. (2018a): Mit den Sustainable Development Goals in mittelständischen Unternehmen Sinn gestalten. In: Der Betriebswirt 2017 (04), S. 10–14.

Bolsinger, Harald J. (2018b): Sinnzentriertes Wertemanagement. Wertegrundlagen für nachhaltiges Management. Nürnberg.

Bolsinger, Harald J. (2018c): Mittelständler: Ab auf die Straße der Nachhaltigkeit! Die SDG in 8 Etappen pragmatisch implementieren. Online verfügbar unter <https://www.forum-csr.net/default.asp?news=11748>, zuletzt aktualisiert am 16.02.2018, zuletzt geprüft am 06.12.2019.

Bolsinger, Harald J. (2019a): ArbeitsWerte 4.0 = LebensWert(e) 4.0? Für eine Ethik des vielfältigen Ganzen! In: Birgit Wintermann (Hg.): Booksprint Vereinbarkeit 4.0. Gütersloh, S. 185–188.

Bolsinger, Harald J. (2019b): Unternehmensethos und christliche Spiritualität: Management mit christlich begründeten Werten bereichern. In: Markus Warode, Harald Bolsinger, Arndt Büsing: Spiritualität in der Managementpraxis. Freiburg: Verlag Herder, S. 130–147.



Bolsinger, Harald J. (2020): Purpose-centered Values Management. Valuable Foundations for Sustainable Management. Nuremberg. Online <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:863-opus-18042>.

Boltin, Reinhard; Bolsinger, Harald (2019): Angewandte Wissenstechnologie. Das Inkoba-System als Baustein erfolgreicher Wissensarbeit. Würzburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Borell, Nicki (2015): disruption - Das Spiel mit Technologien und Paradigmen. Hamburg: tredition; tredition GmbH.

Cohan, Peter S. (2019): Scaling Your Startup. Mastering the Four Stages from Idea to. Berkeley, CA: Apress.

Eckert, Roland (2017): Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen. Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

Einav, Gali (2019): Digitized. Emerald Publishing Limited.

Fink, Franziska; Moeller, Michael (2018): Purpose driven organizations. Sinn - Selbstorganisation - Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Fowler, Susan (2014): Why Motivating People Doesn't Work... and What Does. The New Science of Leading, Energizing, and Engaging. San Francisco, US (A BK business book).

Fuchs, Christoph; Golenhofen, Franziska J. (2019): Mastering Disruption and Innovation in Product Management. Connecting the Dots. Cham: Springer International Publishing (Management for Professionals).

Gorman, Phil (2004): Motivation and emotion. London: Routledge (Routledge modular psychology Bio-psychology).

Gorman, Tom (2007): Motivation. Spark initiative, inspire action, achieve your goal. Avon, Mass.: Adams Media.



Hayek, Friedrich August von (1980): *Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Eine neue Darstellung der liberalen Prinzipien der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie.* München: Verl. Moderne Industrie.

Heinemann, Gerrit (2018): *Disruptive Transformation. Eine Lösung für das Dilemma "digitale Disruption oder Transformation" im Handel.* In: *Disruption und Transformation Management : Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 291–324.

Honig, Benson; Hopp, Christian (2016): *New venture planning and lean start-up activities. A longitudinal empirical study of entrepreneurial success, founder preferences and venture context.* In: Andrew C. Corbett und Jerome A. Katz (Hg.): *Models of start-up thinking and action. Theoretical, empirical, and pedagogical approaches. First edition.* Bingley: Emerald (Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, volume 18), S. 75–108.

Jones, P.; Maas, G. (2019): *Conclusions on Transformational Entrepreneurship.* In: Gideon Maas und Paul Jones (Hg.): *Transformational Entrepreneurship Practices. Global Case Studies,* S. 105–113.

Leal-Millán, Antonio; Peris-Ortiz, Marta; Leal-Rodríguez, Antonio L. (2018): *The Route Towards Sustainable Innovation and Entrepreneurship: An Overview.* In: Antonio Leal-Millán, Marta Peris-Ortiz und Antonio L. Leal-Rodríguez (Hg.): *Sustainability in Innovation and Entrepreneurship. Policies and Practices for a World with Finite Resources.* 1st edition 2018. Cham, s.l.: Springer International Publishing (Innovation, Technology, and Knowledge Management), S. 1–9.

Maas, G.; Jones, P.; Lockyer J. (2019): *The Journey to Transformational Entrepreneurship.* In: Gideon Maas und Paul Jones (Hg.): *Transformational Entrepreneurship Practices. Global Case Studies,* S. 1–14.

Markgraf, Daniel (2014): *Entrepreneurial Spirit. Was macht einen Unternehmer aus?* In: Jörg Schweigard (Hg.): *Der unberechenbare Faktor Mensch. Kritische Beiträge zum Modell des homo oeconomicus.* Renningen: expert (AKAD Forum, 6), S. 65–89.

Maurya, Ash (Hg.) (2018): *Scaling Lean: Verlag Franz Vahlen GmbH.*



Miller, R. A.; Collier, E. W. (2010): Redefining Entrepreneurship: A Virtues and Values Perspective. In: Journal of Leadership, Accountability and Ethics 8 (2), S. 80–89.

Mühlenhof, Mira (2018): Chefsache intrinsische Motivation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mutius, Bernhard von (2017): Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist. 1st ed. Offenbach: GABAL Verlag (Dein Business).

Nakicenovic, N.; Riahi, K.; Boza-Kiss, B.; Busch, S.; Fujimori, S.; Goujon, A. et al. (Hg.) (2018): Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. Report prepared by The World in 2050 initiative: International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA).

Niewierra, Dieter - ISS ESG - Institutional Shareholder Services Inc. (Hg.) (2019): ESG REVIEW 2019 - The State of Play of Corporate Responsibility. Rockville, Maryland (USA).

OECD (2002): Glossary of key terms in evaluation and results based management. Paris: OECD (Evaluation and aid effectiveness).

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Toronto: Flash Reproductions.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business model generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Paetz, Paul (2014): Disruption by design. How to create products that disrupt and then dominate markets. New York: Apress.

Popper, Karl R. (1935): Logik der Forschung. Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft. Wien, Berlin: Springer.

Reinhardt, Kai (2014): Organisationen zwischen Disruption und Kontinuität. Analysen und Erfolgsmodelle zur Verbesserung der Erneuerungsfähigkeit von Organisationen durch Kompetenzmanagement. Augsburg: Rainer Hampp Verlag

Ries, Eric (2017): Lean startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. 5. Auflage. München: Redline Verlag.





Ries, Eric (Hg.) (2018): *The Startup Way. Das Toolkit für das 21. Jahrhundert, mit dem jedes Unternehmen erfolgreich sein kann.* München: Verlag Franz Vahlen.

right. based on science UG (2019): *XDC FAQs.* Online verfügbar unter <https://www.xdegreecompatible.de/de>, zuletzt aktualisiert am 12.09.2019, zuletzt geprüft am 06.12.2019.

Ripsas, Sven; Hentschel, Björn (2017): *Vom Businessplan zum Startup-Cockpit.* In: Harald Pechlaner und Xenia-Isabel Poppe (Hg.): *Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel.* Wiesbaden: Springer Gabler, S. 59–80.

Roberts, Peter W.; Lall, Saurabh A. (2019): *Observing Acceleration. Uncovering the Effects of Accelerators on Impact-Oriented Entrepreneurs.* Cham: Springer International Publishing.

Rusnjak, Andreas (2014): *Entrepreneurial Business Modeling. Definitionen - Vorgehensmodell - Framework - Werkzeuge - Perspektiven.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schermuly, Carsten C. (2019): *New Work - gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern.* 2. Auflage. Freiburg: Haufe Group.

Schulzki-Haddouti, Christiane (2019): *Missing Link: Klimawandel und Wirtschaft - ein Index der ökologischen Verantwortung.* <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Missing-Link-Klimawandel-und-Wirtschaft-ein-Index-der-oekologischen-Verantwortung-4436107.html?seite=all>, zuletzt aktualisiert am 02.06.2019 Uhr, zuletzt geprüft am 06.12.2019.

Shepherd, Dean A.; Patzelt, Holger (2018): *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs.* <https://www.doabooks.org/doab?func=fulltext&rid=26905>, zuletzt geprüft am 06.12.2019.

Spreitzer, Gretchen M. (1995): *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation.* In: *AMJ* 38 (5), S. 1442–1465. DOI: 10.5465/256865.

Yigitcanlar, Tan; Inkinen, Tommi (2019): *Geographies of Disruption. Place Making for Innovation in the Age of Knowledge Economy.* Cham: Springer International Publishing.

Zeyen, Anica; Beckmann, Markus (2019): *Social entrepreneurship and business ethics. Understanding the contribution and normative ambivalence of purpose-driven venturing.* New York: Routledge (Routledge studies in entrepreneurship).



## About the authors

**Bernd Hanheiser** began his entrepreneurial career in his early twenties. In addition to his studies, he successfully built up a company with more than 260 sales representatives, which he sold. He founded an international IT company for which he procured several million euros of venture capital and subsidies, so that it could go public. Bernd has held various board positions and is now CEO and principal shareholder of the DIT Digital Innovation Technology Group. As managing partner of a non-profit company, he founds, accompanies and scales value-based companies.

Bernd is a charismatic leader and founder with a high level of professionalism and communication skills. He knows how to develop people and businesses with integrity and ethics. Not only his business success and his flair for great potential, but above all his grounding and a solid ethical foundation serve him as a compass and motor for the development of people and companies. He supports young founders as an angel investor and mentor and is also involved in philanthropy. Bernd (right on the photo) and Harald (left on the photo) are united by their commitment to help creating a new generation of ambitious companies whose business models make the world a better place for all by contributing to the global community's sustainability agenda. Together with other successful entrepreneurs and scientists, they are setting up a nurturing surrounding for impact startups, which will lay a value-oriented and ethical foundation in addition to lean startups and agile methods.



**Harald Bolsinger** is an expert for sustainable management and values management. The business ethicist gained extensive practical experience in independent management consulting in the IT environment, in corporate customer service and sales in the banking sector, and as a business promoter for an independent city. After an apprenticeship as banker, he studied economics at Augsburg University (Bac. oec.) and then business administration and sociology at the Friedrich-Alexander-University Erlangen-Nuremberg, graduating with a Dipl.-Kfm. degree and a supplementary certificate in sociology. There he was awarded a doctorate (Dr. rer. pol.) for the development of a practice-oriented model for cooperative customer process innovation in medium-sized companies. He taught at the chair of economic & development policy in Nuremberg for four years and holds a chair of business ethics and economics as Professor at the FHWS in Würzburg since 2012.

There he was involved in a large university development project, worked as vice dean of the faculty of economics and subsequently for several years as dean, where he intensively promoted didactically meaningful digitization for competence building. At this faculty, the business ethicist serves with research and lectures on impact entrepreneurship, business ethics, ethical reasoning, CSR and sustainability and is active in the areas of digitization, entrepreneurship, organizational development & leadership with values.

Imprint  
I4E Impact 4 Entrepreneurship gemeinnützige GmbH  
Managing Partner: Bernd Hanheiser  
Haynauer Straße 72a  
12249 Berlin  
info@impact4-entrepreneurship.de

Contact:  
Bernd Hanheiser  
- Bernd.Hanheiser@impact4entrepreneurship.de  
Prof. Dr. Harald J. Bolsinger  
- Bolsinger@ORIENTIERUNGSKOMPETENZ.de





## 1 Wir brauchen Founders for Future!

Unsere Welt steht vor großen wirtschaftlichen, ökologischen, kulturellen und sozialen Herausforderungen, deren Bewältigung nur durch neues und innovatives Handeln möglich ist! Unternehmerinnen und Unternehmer sind gleichermaßen Schlüssel zu einer gesunden Wirtschaft wie auch zum ethischen Wohlergehen einer Gesellschaft. (Miller und Collier 2010, S. 80) Nachhaltigkeit, Innovation und Unternehmertum hängen eng zusammen und sind gemeinsam eine wesentliche Kraft auf dem Weg zur Verwirklichung einer verantwortungsvollen Wirtschaft, (Leal-Millán et al. 2018, S. 3) die auf einer neuen **ganzheitlichen unternehmerischen Verantwortungsethik** basiert. Vor dem Hintergrund ist **ein Unternehmertum** notwendig, **das überholte und zerstörerische Geschäftsmodelle und Produkte ersetzt und mit neuem Wirtschaften gezielt Gutes zum Ziel hat** - jenseits finanzieller Aspekte aber systemimmanent unter Berücksichtigung dieser Aspekte.

Entrepreneurinnen und Entrepreneure sind Menschen, die im Wissen um Risiken und Chancen Unternehmen gründen. Sie werden oft als Quelle von Innovation gesehen – für neue Produkte, Dienstleistungen und Problemlösungen. (Roberts und Lall 2019, S. 203) Entrepreneurship zielt auf „Veränderung der Art und Weise wie Unternehmen und Menschen arbeiten und leben“ (Ripsas und Hentschel 2017, S. 61). Impact Entrepreneurship verfolgt darüber hinaus gute Auswirkungen im Sinne eines Segens für Menschen, für die Umwelt und alles was Teil der Schöpfung ist. Diese Art von Unternehmertum wird durch **Gründerinnen und Gründer** gelebt, die **nachhaltig Zukunft bauen und sichern: Founders for Future!**

Die aktuellen Herausforderungen der Menschheit erfordern nichts weniger als einen Paradigmenwechsel – hin zu einem Unternehmertum, das im ursprünglichen Geist der Sozialen Marktwirtschaft unternehmerische Freiheit „in Verantwortung vor Gott und den Menschen“ entfaltet. Genauso, wie es die Präambel des deutschen Grundgesetzes formuliert! Um das zu fördern, haben wir in der Mischung aus praktischer unternehmerischer Erfahrung und angewandter akademischer Weisheit ein leicht anwendbares Modell für solche Zukunftsgestalterinnen und -gestalter entwickelt: Deep Impact Lean Startup (DILS). Test it!



## 1.1 Den großen Herausforderungen begegnen

Um wie viel Grad Celsius würde sich die Erde bis 2050 höchstwahrscheinlich erwärmen, wenn alle Unternehmen weltweit nach dem Vorbild der DAX 30 Firmen produzierten? Rund 4,94 °C! Mit einer Streubreite unter den betrachteten Unternehmen von 1,26 °C bis hin zu 11,23 °C. (Schulzki-Haddouti 2019) Die Erde wäre schlicht ruiniert und menschliches Leben als Ganzes bedroht. Ein Frankfurter Startup errechnet diese augenöffnende Klimakennzahl „X-Degree-Compatibility“ (XDC) in einem belastbaren relationalen Modell. Sie drückt auf Basis anerkannter wissenschaftlicher Daten aus, um wie viel Grad sich die Erde bis 2050 erwärmen würde, wenn das Geschäftsgebaren des betrachteten Unternehmens von allen Unternehmen weltweit übernommen würde. (right. based on science UG 2019) Die Folgen einer derartigen Erderwärmung wären verheerend – in einer Vielzahl von Lebensbereichen der Menschen weltweit! Ähnliche Betrachtungen können auch entlang sämtlicher Herausforderungen der Weltgemeinschaft rund um eine nachhaltige globale Gesellschaft getätigt werden. Die Ergebnisse wären ebenso erschreckend und öffnen uns die Augen dafür, dass „business as usual“ einfach nicht mehr mit dem Ziel einer würdevollen und gesicherten Zukunft der gesamten Menschheit vereinbar ist.

Unzählige Lieferketten und Produktionsmethoden sind in den allermeisten Branchen heute immer noch mit Menschenrechtsverletzungen, Umweltzerstörung, Übervorteilung und Korruption behaftet. Dies lässt sich an belastbaren Urteilen etablierter Nachhaltigkeitsratingunternehmen belegen. Die Zahl der Kontroversen über alle Themen und Branchen hinweg hat dramatisch zugenommen: beispielsweise belegt in den Reports von ISS-ESG in 2018 um mehr als 40 Prozent! Wobei hier Umweltkontroversen (z.B. Umweltverschmutzung und Ignoranz gegenüber dem Klimawandel) mit fast 20 Prozent noch den geringsten Anteil hatten, gefolgt von Korruption (z.B. Bestechung, wettbewerbswidriges Verhalten und Geldwäsche) mit rund 24 Prozent und Arbeitsrechtskontroversen (z.B. Sklaven-/Zwangsarbeit, Kinderarbeit, übelste Arbeitsbedingungen und Diskriminierung) mit 27 Prozent und dem traurigen Spitzenreiter von Menschenrechtsverstößen einschließlich der Missachtung von Verbraucherrechten mit fast 30 Prozent. (Niewierra, Dieter - ISS ESG - Institutional Shareholder Services Inc. 2019, 7 ff.) Hinzu kommen neue Produkte, Dienstleistungen und Vermarktungsaktivitäten, die nicht wirklich der Kundschaft – dem Menschen – dienen, sondern lediglich pekuniären Umsatz und Ertrag ohne ausreichende Rücksicht auf andere Faktoren maximieren.



Eine für die notwendigen Veränderungen ausreichende Transformation etablierter börsengelisteteter Unternehmen aus eigener Kraft erscheint zwar theoretisch möglich – nicht aber praktisch! Profitabel funktionierende Geschäftsmodelle, die schlechtes und zerstörerisches Wirtschaften wie selbstverständlich integriert haben, sind schwer zu ändern. Wenn nicht politische Rahmenbedingungen ordnungspolitisch den Zwang zur Änderung wie beispielsweise durch ein Sorgfaltspflichtengesetz hervorrufen, verharren solche Unternehmen vorwiegend in ihren alten Geschäftsmodellen, da Kapitaleigner in der Regel wenig Interesse an risikoreichen Nachhaltigkeitsinnovationen im großen Stil zeigen. Kein Vorstandsgremium stellt einfach das gesamte Geschäftsmodell und Geschäftsgebaren radikal auf den Kopf – zumindest nicht ohne die eigene Karriere zu riskieren. Echte Veränderung in ausreichender Zeit, um den aktuellen Herausforderungen der Menschheit gerecht zu werden, erfordert deshalb zwingend neues Denken und radikal nachhaltiges Handeln in neuen Unternehmen. Unternehmen, die von Beginn an nachhaltig wirtschaften. Es ist nicht weniger notwendig, als ein völlig neuer Geist – eine Haltung, die gezielt und innovativ Schlechtes mit Gutem ersetzt und dabei neue Wege in überzeugter Konsequenz zum Wohl aller Beteiligten geht. Wege, die tiefgehende positive Auswirkungen jenseits monetären Erfolges aber einhergehend mit diesem erzeugen und damit ganze Märkte völlig neu strukturieren.

## 1.2 Motivation von innen

Menschen mit dieser Haltung sind **Founders for Future** und **gründen Unternehmen, die sich gezielter Disruption zur erfolgreichen und gleichzeitig ertragsreichen Erzeugung positiver Auswirkungen verschreiben**. Dieser disruptive Impact hat seinen motivatorischen Startpunkt tief im Menschen, der einen Herzenswunsch nach der Verwirklichung von Gutem in sich trägt. Dieser Herzenswunsch führt den Menschen zu einer tiefen Frage der aktuellen persönlichen Berufung und dem individuellen Sinn, die und den es zu erkennen und zu formulieren gilt. Zusammengeführt mit den persönlichen Erfahrungen, Stärken und der individuellen Leidenschaft für die Einflussnahme in einem bestimmten Kontext (z.B. Wirtschaftsbereich, soziale Einheiten, Regionen, Kulturen, Forschungsfelder ...) erzeugt er innere Stärke für das unternehmerische Wagnis. Vor dem klassischen „Set Vision“ für Startups steht demnach der persönliche Entwicklungsschritt „Get Vision“, um die Frage zu klären, welche unternehmerischen Aktivitäten tief verankert im Menschen langfristig Sinn für die individuellen Gründungswilligen ergeben können.



Möglicher finanzieller Erfolg ist dabei ein starker extrinsischer Treiber für unternehmerische Aktivitäten, der Menschen dabei helfen kann, Innovation und Ideenreichtum zu entfalten. Gleichzeitig verfügen Menschen aber jenseits des Strebens nach finanziellem Erfolg über Leidenschaft für weitere Aktivitäten und Ziele, die sich in besonderer Einsatzfreude und Hartnäckigkeit bei der Verfolgung dieser Ziele auswirken kann. Darüber hinaus wird Motivation von individuellen Werten gespeist und kann äußerst stark sein, wenn sie tief im Inneren des Menschen wurzelt. Die intrinsische Motivation, die aus einer individuellen Leidenschaft resultiert und der extrinsische Treiber nach finanziellem Erfolg können im besten Fall komplementär wirken und sich gegenseitig verstärken. (Shepherd und Patzelt 2018, S. 264) Dabei ist es aber nicht immer vorteilhaft, wenn hohe Motivation und resultierende überzeugte Hartnäckigkeit im unternehmerischen Kontext zu beobachten sind: tiefe und nicht modifizierbare Überzeugungen können auch dramatisch für Gründungsvorhaben sein, wenn unter allen Umständen oder zu lange beziehungsweise ohne Modifikationen an einem betriebswirtschaftlich nicht funktionierend ausgestalteten Gründungsprojekt festgehalten wird (Shepherd und Patzelt 2018, S. 266). Optimal ist deshalb eine intrinsische Motivation, die einerseits äußerst stark ist und „self-empowerment“ der Gründerin oder des Gründers fördern kann, aber gleichzeitig vernünftig modifizierbar hinsichtlich der Realisationsoptionen des Berufungsziels bleibt. Das ist vor allem dann der Fall, wenn aus der Berufung der Auftrag zur positiven Einflussnahme in einem bestimmten Kontext hervorgeht:

Wenn normativ nicht wünschenswerte Praxis oder normativ mangelhaft umgesetztes Geschäftsgebaren, welches negative Folgen hat, durchbrochen werden soll. Wenn in einem konkreten Wirtschafts- oder Gesellschaftsbereich eine neue, andere Praxis mit konkreter Segenswirkung entfaltet werden soll. Wenn Disruption und Transformation als Zielsetzungen im Raum stehen, die nicht nur an ein einziges bestimmtes Geschäftsmodell gebunden sind!

Für Entrepreneurinnen und Entrepreneure besteht dann kaum die Gefahr für blindes Festhalten an Optionen, die sich im Startup-Verlauf als wirtschaftlich nicht tragfähig erweisen. Der Optionenraum zur unternehmerischen Umsetzung der Berufung bleibt dann breit genug, vielfältig und lässt hohe Innovationsgrade mit großen Variationsmöglichkeiten zu.

Der DILS-Ansatz integriert Erkenntnisse aus der Empowermentforschung, die in der Literatur vor allem zur Befähigung von Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsrolle diskutiert wird. Aus unserer



Sicht ist der Mensch zu erfolgreicher und guter Haushalterschaft beauftragt als Verantwortungsträgerin bzw. Verantwortungsträger für Menschen, Tiere, Pflanzen und Umwelt. Es handelt sich um einen Ansatz, der Shareholder Value Orientierung und Stakeholderorientierung miteinschließt und diese schließlich im holistischen Ansatz des Stewardship vereint. Dieser Auftrag zu aktiv gestaltendem Stewardship bildet dabei das Selbstverständnis von Gründerinnen und Gründern, die sich gerufen fühlen, Einfluss zu nehmen.

Empowerment resultiert aus der Wahrnehmung, für einen konkreten Auftrag selbst verantwortlich zu sein und ist stark wertegetrieben. Es muss dabei, zusammen mit den dafür erforderlichen Informationen bzw. der nötigen Weisheit, die Autorität zu handeln empfunden werden (Blanchard et al. 2001) in Verbindung mit der Fähigkeit, tiefe Umbrüche vorausdenken zu können (Mutius 2017, S. 8). Dabei steht gezielte Disruption auf der Agenda – nicht negativ verstanden als Risiko und Gefahr eines laufend zerstörerischen Wandels des Umfeldes eines Unternehmens (Borell 2015, 11 f.), sondern positiv verstanden als Chance für Veränderung zum Guten (Reinhardt 2014, S. 3). Eine gute Veränderung die nicht einfach ungeplant geschieht und als Bedrohung auf das System Unternehmung wirkt, auf die es mit einer „Responsive Organisation“ (Borell 2015, S. 13) zu reagieren gilt, sondern eine Veränderung, die einen radikalen Wandlungsprozess im wertegetriebenen Individualverhalten von Menschen aktiv auf eine kollektive Handlungsebene eines Marktes hebt (Reinhardt 2014, S. 5) und aktiv befeuert wird, um langfristige positive Veränderung im großen Stil zu erzeugen. Wenn disruptive Innovation dabei tatsächlich einzigartig ist, kann sie in einem funktionierenden Wettbewerbsmarkt kaum mehr gestoppt werden (Heinemann 2018, S. 308), vor allem, wenn man in der Schumpeterschen Perspektive kleine und mittlere Unternehmen als hart im Wettbewerb stehende Akteure betrachtet, die aufgrund ihrer Kleinheit ohnehin eine hohe Innovationsdynamik an den Tag legen müssen (Yigitcanlar und Inkinen 2019, S. 15).

Wird Disruption als etwas Begrüßenswertes betrachtet, das es intrinsisch motiviert aktiv zu erzeugen gilt, um einengende Ketten zu sprengen und ethisch abzulehnendes Wirtschaften aufzubrechen sowie mit etwas Besserem zu ersetzen, geht sie einher mit positiven Glücksgefühlen jenseits pekuniärer Betrachtungen. So verstanden kann Disruption zu einer wahren Wonne werden, wenn Gründer durch ihre unternehmerischen Aktivitäten den Niedergang umweltzerstörerischen oder menschen- und tierverachtenden Geschäftsgebarens betrachten, während sie als Game Changer gleichzeitig erfolgreich positive Auswirkungen und wachsendes Wohlergehen

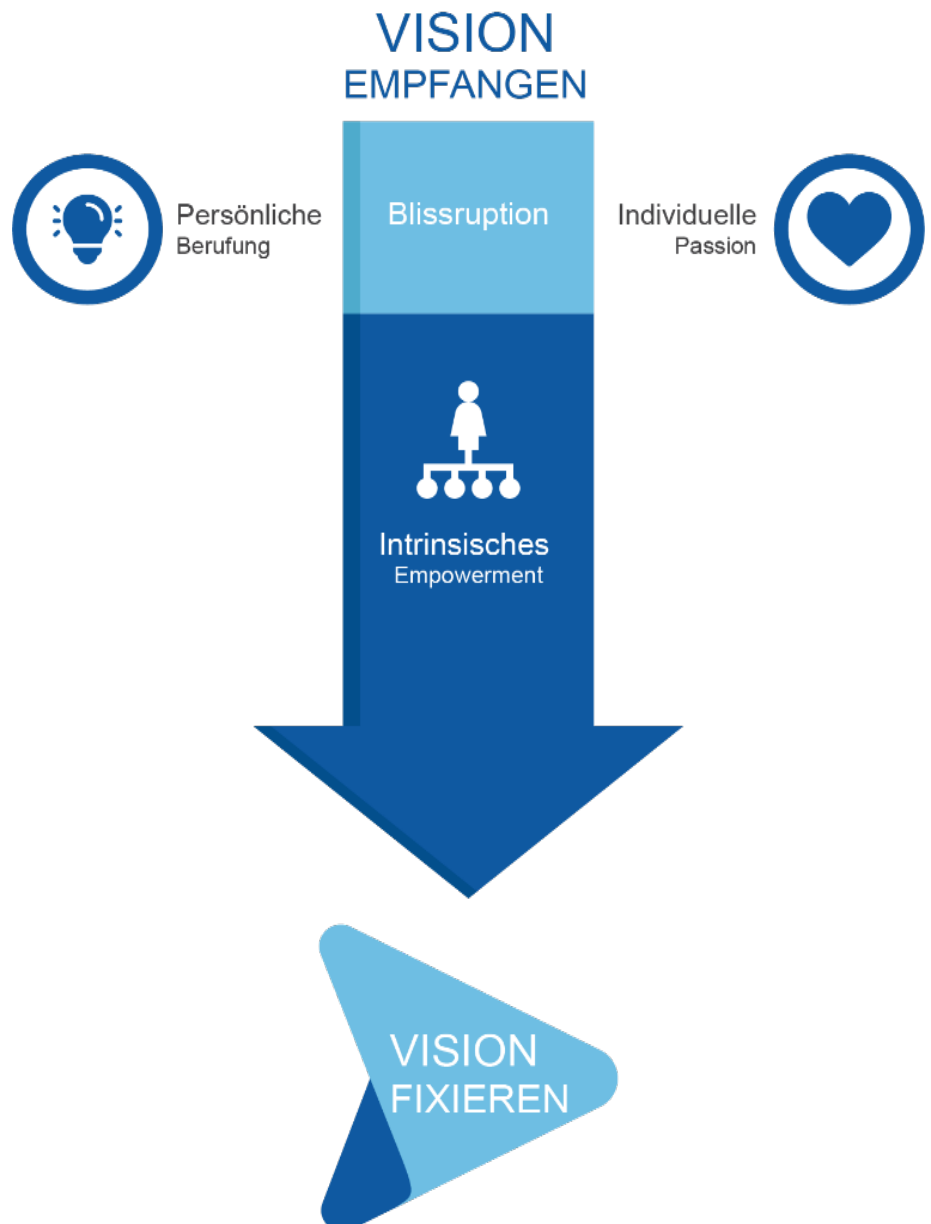




erzeugen. Dafür stehen die englischen Begriffe „bliss“ (Glück, Wonne) und „blessing“ (Wohltat, Segen), die in Kombination mit „disruption“ das Streben nach der Verwirklichung derartiger Visionen treffend bezeichnen können: „Blissruption“ steht für die Vision gemeinwohlorientiert glückstiftender Disruption, die auf eine echte Verbesserung im Sinne nachhaltiger, ethisch begrüßenswerter Wohlstandsentsfaltung abzielt.

Eine blissruptive Vision befeuert intrinsisches Empowerment und integriert individuelle Spiritualität und einen erneuerten Geist, der den Menschen zu einer Aufgabe ruft und motivatorisch befähigt. Menschen sind dabei nicht nur einfach zur Unternehmerin oder zum Unternehmer berufen, sondern vor allem zu sinnvoller Wertschöpfung und gemeinwohlorientierter Veränderung auch in außerwirtschaftlichen Kategorien. In Form der Berufungsklä- rung wird die Motivation zum Handeln erworben, da Motivation stark von ihrer emotionalen Ver-

wurzelung beeinflusst wird (Gorman 2004, 143 ff.) und eine wesentliche Kraft ist, um ins Handeln zu kommen (Gorman 2007). Intrinsische Motivation wirkt anders als extrinsische Motivation, da von innen resultierende Motivation mit einer individuellen und oft nicht austauschbaren



oder extern induzierbaren Begründung verbunden ist. (Mühlenhof 2018, 23 ff.) Motivation aufgrund eines externen Sollens kombiniert mit einem internen Wollen kann als Verstärker wirken. (Fowler 2014) Insofern ist ein internes Wollen zusammen mit einem externen Sollen, das geistig verankert ist, eine starke Motivationskombination und sorgt für hohe Bedeutsamkeit. Selbst wahrgenommene und erfahrene Kompetenz als Resultat einer Passion für einen konkreten Kontext, innerhalb dessen Gründerinnen und Gründer sich fachlich versiert und erfahren bewegen können, sowie Selbstbestimmung und Einfluss vervollständigen die vier Säulen psychologischen Empowerments (Spreitzer 1995, 1443 ff.), mit dem der DILS-Ansatz arbeitet. (Schermuly 2019, 49 ff. und die dort genannte Literatur)

Die Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit und ihrer Ziele ist psychologisch tief verwurzelt, wenn die persönlichen Werte der Gründerin oder des Gründers kongruent sind mit den Werten, die für die Umsetzung der Berufung Relevanz besitzen. Tätigkeiten in diesem Rahmen werden als belohnend und sinnerfüllt erlebt. Das unternehmerische Selbstbild beinhaltet...

- die Kraft zur Einflussnahme durch die Ausführung eines bedeutsamen Auftrages,
- die vernunftgeleitete Reflexion der Berufung
- und als Ausdruck hoher Selbstbestimmung auch die Wahlfreiheit der Umsetzungsoptionen in Form unternehmerischer Tätigkeit.

**Berufung** ist zwanglos aber voller Leidenschaft und **entspricht** damit **einem Entrepreneurial Spirit**, der Menschen zu eigen ist, die **sich selbstbestimmt aber reflektiert für einen konkreten Weg unter Risiko entscheiden**. Unternehmergeist integriert diese und weitere Eigenschaften (siehe zum Beispiel (Markgraf 2014, 69 ff.)) und fördert proaktives Handeln analog der genannten Empowermentfacetten (Schermuly 2019, 57 f.).

**Gründungsvorhaben, erfordern also zunächst die Klärung der Berufung der Gründerin oder des Gründers und damit der Motivation zur Transformation eines bestimmten Bereiches, um in der Tiefe den Sinn für unternehmerisches Engagement zu klären und langfristig aufrechtzuerhalten.** Diese tiefe Verwurzelung jenseits pekuniärer Interessen sichert einerseits die intrinsische Motivation und schützt andererseits den Menschen vor überwältigenden Selbstzweifeln, wenn ein Startup-Projekt nicht sofort erfolgreich sein sollte. Das Scheitern



eines Startup-Projektes ist eine im Raum stehende Möglichkeit und darf nicht in breiter Demotivation resultieren, da andernfalls keine weiteren Startup-Versuche mehr unternommen werden oder der Mensch seelischen Schaden nehmen könnte. Die Berufung erschöpft sich nicht einfach im Unternehmergehen an sich, sondern Entrepreneurship und das konkrete Startup-Vorhaben sind EINE Option und EIN Versuch von vielen, um gezielt Einfluss zu nehmen und blissruptiv Veränderung anzustreben. Genau hier setzt auch die Wertschätzung für Umsetzungsversuche an, die zunächst vielleicht ohne Erfolg gekrönt sind, aber zur Erfahrung beitragen, wie die angestrebte Veränderung umgesetzt werden kann.

Die tiefe Verwurzelung der Gründungsmotivation im Menschen als Element zur Umsetzung der eigenen Berufung, erfordert Berufungsklä rung mit professioneller Coachingbegleitung und Mentoring. Das kann bereits im Vorfeld geschehen, aber auch zeitgleich mit der Entwicklung von Transformationsansatz, Produkt-/Dienstleistungsoptionen und Geschäftsmodell. Unabhängig davon ist die persönliche Berufung und wertorientierte Überzeugung ein wesentliches Element, da im sogenannten Elevator-Pitch schlussendlich eine doppelte Antwort von Deep Impact Gründerinnen und Gründern gegeben werden kann: Zum einen die Beschreibung des Geschäftsmodells in seiner kürzesten Form und zum andern die dahinterstehende Motivation zu konkreter Veränderung, welche als Teil der eigenen Berufung kommuniziert wird. Solche Menschen verfügen über intrinsisches Empowerment in Form einer stark verankerten Berufung mit Sinn. Beides zusammen sichert die langfristige Verfolgung der Ziele, verschafft Attraktivität als Führungskraft und ist charakteristisch für intrinsisch motivierte Founders for Future, die tiefgehende nachhaltige Veränderung erzeugen.



## 2 Veränderung zum Guten

Gesellschaft in allen Bereichen positiv im Sinne von Nachhaltigkeit zu gestalten, ist wichtige Grundlage und gleichzeitig eine der größten Herausforderungen zur erfolgreichen Umsetzung der drängenden globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. (Nakicenovic et al. 2018, S. 35) Gezielte Transformation in diese Richtung wurde als Imperativ erkannt, um das langfristige Überleben der Menschheit zu sichern. Ziel des unternehmerischen Handelns ist es, neue Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können (Ripsas und Hentschel 2017, S. 61), die durch ihre Verwendung eine Transformation der herrschenden und fragwürdigen Praxis begünstigen und nachweislich positiven Einfluss (Impact) auf Gesellschaft und Wirtschaft haben. Transformationales Unternehmertum hat eine starke gesellschaftsgestaltende Zukunftsausrichtung, die konventionellen Startup-Bestrebungen aber auch reinen Sozialunternehmen in der jeweiligen Ausprägung allein nicht immer anhaftet. Unternehmerinnen und Unternehmer mit dieser aufgrund einer individuellen Berufungsgeschichte doppelten Zielsetzung streben gleichermaßen intensive gesellschaftliche wie auch ökonomische Auswirkungen an.

### 2.1 Transformation mit Sinn

Founders for Future verbinden auf eine ihnen eigene innovative Weise die Stärken von hohem ökonomischem und profitabilem Wachstum mit den positiven Auswirkungen eines Entrepreneurship-Ansatzes, der Nachhaltigkeit im Blick hat und gezielt positive soziale und weitere Veränderungen hervorruft. Dafür ist neben einer persönlichen Berufungsgeschichte mit spezifischen Wertevorstellungen (siehe dazu auch beispielhaft Bolsinger 2019b) und Wissen aus dem Nachhaltigkeitsbereich auch Verständnis für einen gezielten Wachstumspfad mit Knowhow über die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Wachstumstreiber wie Kundengruppen, Vertriebsgebiete, Produkt-/Dienstleistungsgestaltung, Unternehmens- und Zielmarktkultur (Cohan 2019, S. 23) erforderlich, um Transformation groß, wirkungsvoll multiplizierbar und selbstverstärkend gestalten zu können. Wenn etablierte oder überkommene Geschäftsmodelle, die den Menschen und der Umwelt schaden oder auf Übervorteilung basieren, durchbrochen werden, indem Gründerinnen und Gründer mit ihrem Geschäftsgebaren Schaden in Segen verwandeln und dabei hochprofitabel sind, können ganze Branchen dauerhaft verändert werden.



Profitabilität und Wachstum sind in dem Fall Garanten dafür, dass nicht nachhaltige und Schaden verursachende Wettbewerber gezwungen werden, ihr eigenes Geschäftsmodell zu ändern. (Zeyen und Beckmann 2019, S. 76)

Vor allem in den Bereichen Smart Cities, Digitalisierung, nachhaltige Produktions- und Konsummuster, Dekarbonisierung und Energieerzeugung, Lebensmittel, Biosphäre und Wasser, Demographie und menschlicher Kapazitätsentfaltung und –sicherung sind Transformationsbestrebungen notwendig, um die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zu erreichen und menschlich lebenswertes Leben auf unserem Planeten Erde zu sichern. (Nakicenovic et al. 2018, 12 f.) Diese Bereiche beinhalten massive und lukrative Geschäftsmodelloptionen für innovative Startups mit dem Willen zur Transformation und sind gleichermaßen sinngebend für Menschen verschiedenster weltanschaulicher Prägungen.

Sinn als Orientierung an ultimativ erstrebenswerten Zielen wird als „Energiegeber“ und „Motivationstreiber“ (Fink und Moeller 2018, S. 23) bezeichnet. Sinn hat damit zwei Kernfacetten, die in ihrer Kombination zusammen mit Leidenschaft individuelle Leistung stark fördern und eine Fokussierung hervorrufen. (Fink und Moeller 2018, 31 ff.) Die durch **Sinn** hervorgebrachte psychologisch-emotionale Facette wurde oben bereits anhand der Wirkung von intrinsischer Motivation erläutert. Die sachbezogen inhaltliche Facette des Sinns **liefert ultimative Antworten auf die Frage nach dem „Warum etwas getan oder verändert werden soll.“** und bietet demnach Orientierung als Wegweiser und Richtungsgeber. (Fink und Moeller 2018, S. 25) Viele Alltagsgespräch über den Sinn von verschiedenen Aktivitäten oder von ethischem Sollen werden erfahrungsgemäß bei der Frage nach der ethischen Letztbegründung des Warums abgebrochen, obwohl zuvor eine intensive Verkettung von Sinnaussagen geliefert wird. Am Punkt der metaphysisch fortzusetzenden Begründungslogik steht dann die Sprachlosigkeit. Das liegt entweder an einer schwach ausgeprägten philosophischen oder theologischen Sprachfähigkeit – zu Beispiel an dem Umstand, dass diesbezüglich noch keine Reflexion oder gar persönliche Positionierung stattgefunden hat – oder daran, dass diese Elemente dem Bereich des Privaten zugeordnet werden, über die man nicht gerne spricht. **Founders for Future verfügen über eine belastbare Letztbegründung, die dem Sinn Tiefe verleiht** und die ausgesprochen als motivierende richtungsgebende Stärke zum Einsatz kommt. Persönliche Berufung ermöglicht Gründerinnen und Gründern, die Welt aus einer Perspektive jenseits wirtschaftlicher Faktoren zu sehen und damit einen Sinn zweiter Ordnung zu erkennen. Dieser Sinn zweiter Ordnung



bezieht sich auf konkrete Sachverhalte, zu denen sich die Gründerinnen und Gründer gerufen fühlen, um sie positiv zu verändern. Der Sinn zweiter Ordnung deckt sich äußerst stark mit dem normativen Rahmen freiheitlicher Gesellschaften und den Nachhaltigkeitsbestrebungen auf Ebene der Vereinten Nationen zur Bewahrung der Schöpfung. Die Verwirklichung der UN Charta der Menschenrechte mit der Menschenwürde im Zentrum und die anthropozentrisch ausgerichtete Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals sind aktuelle Beispiele dafür.

## 2.2 Sichtbare Spuren hinterlassen

Vor allem zur Integration messbarer Auswirkungen unternehmerischen Handelns im Sinne der Sustainable Development Goals existieren Ansätze, die auch für kleine und mittlere Unternehmen sowie Startups leicht verständlich und sofort umsetzbar sind. (Bolsinger 2018a, 10 ff.) Die notwendige Geschäftsmodellperspektive für derart sinnorientiertes Unternehmertum ist ganzheitlich, so dass Wertschöpfung gleichermaßen monetär wie auch anderweitig in den angestrebten Auswirkungen (Impact) zu durchdenken, zu operationalisieren und zu messen ist. (Zeyen und Beckmann 2019, S. 131) Es gilt von Anfang an, die Frage zu beantworten: „Welche messbare Spuren soll und wird unser Startup hinterlassen?“ Ein bewährter Ansatz, dies zu tun, stammt von der OECD und wurde ursprünglich zur Messung der Effektivität von Entwicklungszusammenarbeitsprogrammen entwickelt. Impact wird dort verstanden als „Positive und negative, primäre und sekundäre Langzeitwirkungen, die beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch eine Entwicklungsmaßnahme direkt oder indirekt hervorgerufen werden.“ [Übersetzung der Autoren] (OECD 2002, S. 24) Founders for Future haben gezielt beabsichtigten positiven Impact in ihrer Sinnggebung und diese kann über die von der OECD verwendete Wirkungskette professionell untersuchbar gemacht werden: Input wird über entsprechende Aktivitäten zu Output transformiert (z.B. Produkte und Dienstleistungen), der sich in messbaren Ergebnissen niederschlägt, die schlussendlich zusammengenommen die erwünschten Auswirkungen erzeugen. (Zeyen und Beckmann 2019, S. 158) Um diese Wirkungskette von Anfang an im Blick zu behalten sind konkrete Schritte in der Unternehmensentwicklung nötig, die idealerweise mit begleitender externer Reflexion von Beginn an vollzogen werden. Dafür existiert ein bewährtes Vorgehen für mittelständisch geprägte Unternehmen, das Founders for Future bei der Verfolgung der Sustainable Development Goals (SDG) von Hilfe sein kann (Bolsinger 2018c):



Die Prägung der Unternehmenskultur mit der Verankerung von Verantwortung im Unternehmensethos ist Grundlage für alle weiteren Schritte. Das geschieht auf Basis eines aus der Vision der Gründerinnen und Gründer abgeleiteten Wertesets, das aktiv zu managen ist. Zeitgemäßes Wertemanagement als Basis jeder Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung und jeden glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmanagements berücksichtigt sichtbare und vordergründig unsichtbare Faktoren von Mensch und Organisation. Eingebettet in das Grundverständnis von Sinnfragen der handelnden Akteure ist es eine wertebezogene Daueraufgabe, ein optimal verbindendes und strategieunterstützendes, einzigartiges Werteportfolio zu identifizieren, zu managen und weiterzuentwickeln. Sinnzentriertes Wertemanagement gelingt, wenn ein praxisorientierter Wertemanagementkreislauf im Startup gezielt dieses Werteportfolio thematisiert, gestaltet und aktuell hält. (Bolsinger 2018b) Wenn das Geschäftsmodell auf einem Verantwortungsverständnis jenseits von isolierten Ertragsgrößen basiert, liegt ein Unternehmensethos vor, das auch langfristig zu glaubwürdiger Differenzierung im Nachhaltigkeitsbereich befähigt.

Aufbauend auf diesem Fundament und eventuell zu ergänzendem Nachhaltigkeits-Knowhow, erfolgt eine Potenzialanalyse für das Kerngeschäft des Startups. Die Analyse bereitet eine sinnvolle Auswahl von Optionen vor, mit denen das Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig agieren kann. Es wäre vermessen zu glauben, dass jedes Unternehmen für jedes Nachhaltigkeitsziel den maximalen Beitrag leisten könne oder gar müsse. Strategische Unternehmensentwicklung gemeinsam mit Nachhaltigkeitsexperten erfordert eine professionelle Analyse der Kernfrage: Wie kann oder könnte unser Unternehmen zur Verwirklichung des jeweiligen konkreten Nachhaltigkeitszieles beitragen? Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass auch unternehmerisches Handeln identifiziert und diskutiert wird, das einzelnen Nachhaltigkeitszielen eventuell zuwiderläuft, um Vermeidungsstrategien und/oder Kompensationsmöglichkeiten von Anfang an mit zu bedenken. Die wichtigsten ertragsbringenden Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette aus allen relevanten Unternehmensaktivitäten im Kerngeschäft sind in die Potenzialanalyse aufzunehmen.

Anschließend erfolgt eine Priorisierung der möglichen Nachhaltigkeitsbeträge vor dem Hintergrund der Wesentlichkeit fürs Geschäftsmodell. Welche Prioritäten gesetzt werden sollen, ist abhängig vom Wertbeitrag zum Unternehmen und von der Nutzenstiftung zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Das hier erreichbare Optimum liegt in einer rentablen Geschäftstätigkeit,



die Einzelnen oder mehreren Nachhaltigkeitszielen Vorschub leistet ohne anderen Nachhaltigkeitszielen zuwider zu laufen. In diesem Kontext wird neues Denken jenseits monetärer Größen gefordert, so dass im Prozess an dieser Stelle regelmäßig hohes Innovationspotenzial sichtbar wird. Das Zwischenergebnis dieses Schrittes beantwortet die Frage: **Wie lässt sich wirklich gutes Geschäft machen?** Das Selbstverständnis von „gut“ beinhaltet hier sämtliche Unternehmensauswirkungen **im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensverantwortung**.

Eine Fixierung von konkreten Zielgrößen ist zwingend notwendig, um ein entsprechendes Controlling und Reporting aufbauen zu können. Es müssen demnach geeignete Indikatoren ausgewählt und fixiert werden, wie die Spuren des Startups sichtbar und messbar abgebildet werden können. Obwohl die gängigen internationalen Maßstäbe ein Qualitätssignal darstellen, ist es völlig akzeptabel zunächst einfach zu erhebende Hilfsgrößen für das Unternehmen heranzuziehen, die zumindest die Wirkungsrichtung zu beurteilen ermöglichen um dann im weiteren Verlauf Metriken zur Messung der tatsächlichen Veränderungen zu entwickeln, die eine Langfristbetrachtung auf Marktebene und im Vergleich mit Wettbewerbern erlauben. Ausgehend von relativen Zielen wie z.B. den Status-Quo zu erhalten, auszubauen oder zu vermindern, sind klare Größen zu fixieren. Der Umfang dieser Größen lässt auf die Ernsthaftigkeit schließen, die damit glaubwürdig transportiert werden kann.

Die Implementierung der Zielerreichung sowie das Reporting erfolgen idealerweise ohne zusätzliche Organisationsstrukturen und in klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen (Unternehmensplanung und -entwicklung, Controlling, Marketing, usw.). Besteht bereits ein Managementinformationssystem, sind die neuen Steuerungsgrößen dort mit zu integrieren. Existiert ein leistungsbezogenes Vergütungssystem, sind Nachhaltigkeitsaspekte dort mit zu berücksichtigen. Einerseits wird dadurch Nachhaltigkeit ganzheitlich kultiviert und im Unternehmen von Beginn an selbstverständlich, andererseits wäre eine Trennung (z.B. in Form von separaten Nachhaltigkeitsbeauftragten, Wertebeauftragten usw.) kontraproduktiv, da die möglichst rentable Nachhaltigkeitszielerreichung den Kernzweck des Unternehmens darstellt. Founders for Future behalten diese Themen als wesentliches Differenzierungsmerkmal dauerhaft auf CEO-Ebene und bedienen sich gegebenenfalls eines Multistakeholderbeirates, der fachliche Expertise einbringt und eine hohe Marktdynamik beherrschbarer macht. Das Reporting daraus ist Basis für die Aufnahme in einen integrierten Verantwortungsbericht des Unternehmens, der von Beginn an monetäre Erfolgsgrößen mit der Nachhaltigkeitsleistung integriert





darstellt und anhand von konkreten Beispielen die positiven Auswirkungen der unternehmerischen Leistung bebildert.

### 2.3 Gemeinsam wachsen

Founders for Future sehen sich einer hohen Dynamik gegenüber und benötigen gleichzeitig eine Heimat für ihre Überzeugungen sowie die Eingebundenheit in eine Gemeinschaft, die ihre Visionen wertschätzt und verstärkt. Ein zielführendes Ausbildungs-, Inkubations- und Akzeleratorprogramm für solche Vorhaben muss deshalb neben Hintergrundwissen zum Geschäftsfeld und der relevanten Branche für das konkrete Vorhaben sowie Nachhaltigkeits-Knowhow auch Unterstützung bei der persönlichen und charakterlichen Entwicklung der Gründenden beinhalten sowie die laufende Anpassung des Bildungsprogramms an entsprechende Entwicklungen im Marktumfeld und gleichermaßen auch die Reflexion der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur berücksichtigen. (Maas et al. 2019, S. 11) Neben betriebswirtschaftlichen Kompetenzen sind vor allem auch Kompetenzen zum Umgang mit unerwarteter Veränderung, ethischen Vorstellungen und strategischer Visionsbildung erforderlich. (Jones und Maas 2019, S. 111) Fachinhalte müssen Hand in Hand gehen mit Weiterbildung zum Verständnis der Berufung der Unternehmerin oder des Unternehmers und dem Austausch mit anderen. Gleichermaßen ist dabei zu berücksichtigen, dass Lernfähigkeit nicht nur hinsichtlich der Art und Weise der Zielverfolgung (single-loop learning) vermittelt wird, sondern dass auch die unternehmerischen Zielsetzungen und Annahmen veränderbar bleiben, die sich aus der Berufung ergeben, (double-loop learning) wenn sich wesentliche Rahmenbedingungen ändern. (Zeyen und Beckmann 2019, 210 ff.)

Es lässt sich beobachten, dass Gründungsunterstützung tendenziell erfolgreicher ist, wenn Zusammenarbeit mit anderen Entrepreneurinnen und Entrepreneuren stattfindet und die Gründerinnen und Gründer nicht für sich selbst und alleine arbeiten. (Roberts und Lall 2019, S. 130) Mentorinnen und Mentoren, die Entrepreneurinnen und Entrepreneure in ihre Netzwerke einführen, domänenspezifisches Fachwissen und Erfahrung teilen und bei der Bewältigung von Herausforderungen helfen, sind ein wesentlicher Faktor von Gründungsunterstützung (Roberts und Lall 2019, S. 126) und können die Lernfähigkeit positiv beeinflussen. Um sinngebende disruptive Innovationen auszulösen und nicht nur persönlich, sondern auch unternehmerisch zu wachsen, sind neben der im Menschen angelegten geistigen



Treiber vier weitere notwendige betriebswirtschaftliche Bedingungen zu erfüllen (Paetz 2014, xiii ff.): Es müssen tatsächliche Marktoptionen bestehen oder geschaffen werden können – bestenfalls in Form bereits bestehender Kundenbedürfnisse. Es müssen einzigartige neue Lösungen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse entwickelt werden – auch mit der Option, dass diese zukünftig von Dritten kopierbar sein werden. Die einzigartigen Lösungen müssen signifikant effektiver und kosteneffizienter sein als alle bislang angebotenen Lösungen am Markt. Die so gefundenen Lösungen müssen konsequent zur unternehmerischen Umsetzung kommen, wozu wir im folgenden Kapitel Empfehlungen geben. Wenn diese Lösungen nicht nur einen Technologiesprung einer bestehenden Branche darstellen, sondern einen völlig neuen Ansatz in der Kombination von Produktionsfaktoren oder der Art der Bedürfnisbefriedigung darstellen – zum Beispiel auch in Form veränderten Kundenverhaltens wie beispielsweise digitale Eigenrecherche zu medizinischen Fragen anstelle eines direkten Arztbesuchs (Einav 2019, S. 36) – ergeben sich besonders hohe Chancen, altes und gemeinwohlschädigendes Geschäftsgebaren möglichst schnell und flächendeckend für immer zu beenden (Fuchs und Golenhofen 2019, 15 ff.) und durch gute neue Lösungen doppelt gewinnbringend zu ersetzen.



### 3 Startups zukunftsfest realisieren

Unternehmerisches Knowhow aus erster Hand, fachliche Professionalität, Inspiration und Begeisterung im wahrsten Wortsinn sind die wichtigsten Treiber, um Unternehmertum mit „Deep Impact“ zu fördern. Während Begeisterung und Inspiration zunächst als innere Geschenke empfangen werden müssen, sind unternehmerisches Denken und Professionalität erlernbar (Maurya 2018, S. 222).

#### 3.1 Schlank und agil beginnen

Unternehmensgründungen werden oft auf Basis eines Businessplans aufgebaut, ohne tiefliegende Gründungsmotive zu berücksichtigen oder gar abzubilden. Dabei wird manchmal das Unternehmen oder die Geschäftsidee allein so weit in den Vordergrund der Betrachtung gerückt, dass die Menschen, die das Gründungsvorhaben treiben, immer austauschbarer erscheinen. Unseres Erachtens ist das ein großer Fehler, da Menschen mit ihrer Grundmotivation und einer entdeckten und geschärften Berufung der wichtigste Faktor für schöpferisches Handeln im Sinne erfolgreicher Unternehmensgründungen sind. Wenn sich überzeugte Menschen mit fachlicher Grundkompetenz in einem bestimmten Bereich dazu gerufen fühlen, diese Welt mit ihren Ideen radikal zum Besseren zu beeinflussen, ist zusammen mit professioneller Unterstützung die wichtigste Grundlage für sinnvolle Unternehmerschaft gelegt. Gründungsvorbereitung auf Basis eines Businessplans alleine aufzubauen und Geschäftsmodelle nur vor dem Hintergrund theoretischer Überlegungen zu entwickeln, ist demnach alles andere als ratsam.

Wenn auch ein Businessplan für den Gang zur Bank, für die Investorenschaft oder die Beantragung von Fördermitteln immer noch Relevanz besitzt, so bleibt er doch nur ein Plan. Er sollte nicht aus „normativem Druck heraus“ (Becker 2017, S. 100), sondern aus Notwendigkeit erstellt werden. Die Erstellung geht einher mit dem Wissen, dass der Businessplan ein theoretisches Konstrukt auf Basis von vergangenheitsbezogenem Datenmaterial bleibt, das oft wenig Raum für Veränderungsdynamik in sich trägt und dessen kleinteilige Ausarbeitung sehr viel Zeit erfordern kann. Zeit, die unter Umständen noch effektiver und effizienter in der direkten Produkt- und Dienstleistungsentwicklung am Markt eingesetzt wird. (Ripsas und Hentschel 2017, S. 62) Es ist deshalb ratsam, zunächst mit einem stark reduzierten Businessplan ins Ren-



nen zu gehen und diesen erst bei Bedarf weiter zu entwickeln – wenn Berufung und Transformationsstreben zur Blisruption ausreichend klar und geschärft sind und Anforderungen seitens potenzieller Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber vorliegen.

Im reduzierten Businessplan ist die grobe Grundstrategie zu erläutern, auf der das zu entwickelnde Geschäftsmodell aufsetzt. Für diese Basis gilt es dann einen cleveren Rahmen zu definieren, innerhalb dessen die Grundstrategie sich emergent und erfolgsorientiert in einem definierten Zeitrahmen verändern kann: Lean-Startup-Vorgehen integriert zeitgleich dazu die innovationsgetriebene und kundenorientierte Entwicklung von Produkten/Dienstleistungen mit einem zugehörigen Geschäftsmodell. Während der Produkt-/Dienstleistungsentwicklung wird laufend überprüft, wie das Geschäftsmodell aufzubauen und anzupassen ist, so dass die marktorientierte Erfolgswahrscheinlichkeit mit den betreffenden Produkten und Dienstleistungen so hoch wie möglich ist. (Eckert 2017, S. 7)

In einem iterativen Versuch-und-Irrtums-Lernprozess werden Geschäftsmodell und Angebot auf Basis von selbst entwickelten Annahmen zu bestehenden Kundenbedürfnissen konkretisiert. Zu Beginn noch ungeprüfte Annahmen werden – ähnlich der Hypothesenvalidierung in einem wissenschaftlichen Forschungsprozess – in der Realität systematisch geprüft und verifiziert oder falsifiziert und verworfen. (Ripsas und Hentschel 2017, S. 62) Dadurch wird im besten Fall das Risiko zu Scheitern minimiert und gleichzeitig eine vergleichsweise hohe Geschwindigkeit auf dem Weg zur Marktreife des Angebots erreicht. Dasselbe gilt für die Prüfung des mit dem Angebot zu erzeugenden Impacts. Zu Beginn gilt es demnach Bedürfnisse zu verstehen und zu beschreiben und dann Ansätze zur Bedürfnisbefriedigung mit Kundinnen und Kunden gemeinsam zu entwickeln (Eckert 2017, S. 8) sowie die Auswirkungen der Inanspruchnahme des Angebots zu beschreiben. Darauf aufbauend werden auf die nötigsten Merkmale reduzierte Prototypen des Angebots entwickelt – so genannte minimal funktionsfähige Produkte (engl. abgek. MVP für Minimum Viable Products) (Ries 2018, S. 5) Diese reduzierten Prototypen beinhalten lediglich die wesentlichsten Merkmale des später zu vervollständigenden Angebots. Damit kann in einem iterativen Vorgehen von Versuch, Evaluation und Anpassung getestet und weiterentwickelt werden, ob und in welcher Form die jeweiligen Merkmale sinnvoller und erfolgversprechender Teil des schlussendlichen Angebots für den Markteintritt jenseits der Prototypenphase sein sollten und welchen Impact sie potenziell erzeugen können. Dieses Vorgehen ist nicht nur auf Produkt-/Dienstleistungsmerkmale beschränkt, sondern wird



auch zur Ausgestaltung des operativen Geschäftsmodells herangezogen, zum Beispiel indem auch sämtliche relevanten betriebswirtschaftlichen Fragestellungen rund um Vertrieb, Marketing, Preis, Lieferkette und Logistik usw. explorativ und iterativ evaluiert werden. (Eckert 2017, S. 9) Dabei ist es unerheblich, welcher wissenschaftlich fundierte Geschäftsmodellentwicklungsansatz gewählt wird. In der Praxis erfreut sich die etablierte Business Model Canvas mit neun Bausteinen (Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Wertschöpfungsportfolio, Kundenbeziehungen, Vertriebskanäle, Kundensegmente, Kosten, Einnahmen) großer Beliebtheit (Osterwalder und Pigneur 2011, 20 ff.) (Osterwalder und Pigneur 2010, 16 ff.), die den Austausch und Diskussion mit anderen Gründerinnen und Gründern und potenziellen Partnerinnen und Partnern vereinfacht. Gleichermäßen empfehlenswert ist das auf der Business Model Canvas aufbauende Business Model Poster (Rusnjak 2014, 127 ff.), mit dem „zusätzlich eine Wettbewerbskomponente, eine strategische Komponente, eine ausführlichere Herleitung der Value Proposition und eine Darstellung von Erfolgsfaktoren“ (Rusnjak 2014, S. 127) einhergeht sowie die Integration der Impactbetrachtung als zusätzliches Element.

### 3.2 Neues Wissen generieren

Am Anfang des Startup-Konzeptes steht eine Vision und stehen Vorstellungen zu einem innovativen Geschäftsmodell mit seinen Produkten und Dienstleistungen. Diese Vorstellungen werden in einem Konglomerat von konkreten Annahmen ausgedrückt. Um die Annahmen auf ihren Realitätsgehalt hin zu überprüfen, werden Experimente am Markt konzipiert und durchgeführt, deren Ergebnisse direkt in eine Weiterentwicklung und Verfeinerung des Geschäftsmodells münden (Ripsas und Hentschel 2017, S. 64) – auch mit der Möglichkeit, dass sich das ursprünglich angedachte Geschäftsmodell überhaupt nicht realisieren lässt und vollständig neu zu denken ist! Der Prozess beginnt demnach mit Ideen und hat seine Grundlage im Glauben und der ursprünglichen Vision. Gründerinnen und Gründer glauben, dass etwas wie vorgestellt funktionieren wird und lassen sich auf ein Experiment dazu ein, das den Glauben verifizieren und sichern kann. Sie streben danach, Glauben durch schrittweises Ausprobieren in faktisches Wissen zu verwandeln, welches die Realisation des Geglaubten ermöglicht. Sie lernen durch praktisches Unternehmen und Erfahrung! Indem sie etwas unternehmen, wächst die Erfahrung mit dem Geglaubten und die Gewissheit über Erfolgchancen und funktionierende Umsetzungsoptionen. Zweistufig negatives Wissen spielt in diesem Verfahren eine große Rolle: Wissen, das



noch nicht vorhanden ist, das aber durch experimentelles Vorgehen produziert und angeeignet werden kann (Aßländer 2011, S. 128).

Wettbewerb entsteht dort, wo unterschiedliche Akteure im selben Bereich Wissen produzieren wollen, um schneller als andere am Markt sein zu können. Dabei existiert kein allgemein anerkannter Zeitpunkt, an dem Wissen und Gewissheit zur absoluten Sicherheit und Erfolgsgarantie heranwachsen. Es bleibt demnach auch hier ein Glaubensschritt vom konkreten Zeitpunkt der echten Marktreife zu sprechen – wenn auch ein mit Erfahrung und hoher Wahrscheinlichkeit validierter Glaubensschritt. Wissen als wahrer und gerechtfertigter Glaube an eine Behauptung oder einen Sachverhalt, hat drei Voraussetzungen: die tatsächliche Wahrheit der Behauptung, den Glauben an die Richtigkeit der Behauptung und die Rechtfertigung dieses Glaubens. (Boltin und Bolsinger 2019, S. 7) Um durch fachliche und marktbezogene Kompetenz gerechtfertigten Glauben über einen Entdeckungsprozess in Wissen zu verwandeln, ist das Lean Startup-Konzept äußerst vorteilhaft. Vor allem weil es die Investitionskosten auf dem Weg zum Wissen auf das Nötigste beschränkt. Indem nur die minimal erforderlichen Annahmen kostenträchtig getestet werden, kann es als äußerst effizientes Verfahren bezeichnet werden. (Ripsas und Hentschel 2017, S. 68) Als oberstes Gebot für Lean Startups bezeichnet Ries im Nachwort seines Klassikers die Verschwendung während der Entwicklung zu vermeiden. (Ries 2017, 235 ff.)

### **3.3 Individualität und Erfahrung einbringen**

In der akademischen Welt wird gleichermaßen wie in der Gründerszene darüber diskutiert, welcher Gründungsansatz der erfolgversprechendste ist. Welcher Weg ist der beste, effizienteste, schnellste, innovativste ... ? “[O]ne-size fits all entrepreneurial startup-activity solutions are ubiquitous.” (Honig und Hopp 2016, S. 102) Es existieren zuhauf Ansätze auf dem Gründungsmarkt. Oft werden diese angepriesen als einzig richtiger Ansatz für eine erfolgreiche Gründung. Dabei werden entscheidende Elemente tief verwurzelter disruptiver Impact Gründungen oft in den Hintergrund gedrängt: der Mensch selbst und der herrschende Geist im Gründungsprojekt. Es ist empirisch nicht belegbar, dass ein bestimmter Ansatz grundsätzlich zum Gründungserfolg führt. Auch die Zusammenhänge von formeller Planung und Unternehmenserfolg sind äußerst vielgestaltig und werden kontrovers diskutiert. (Becker 2017, S. 91) So kommt es in der



Praxis wohl weniger darauf an, welcher konkrete Weg oder Planungsansatz zur Gründung gewählt wird, als vielmehr, **wer** den selbst gewählten Weg auf welche eigene Art und mit welcher Hartnäckigkeit beschreitet, wenn es darum geht, erfolgreiche Startups von nicht erfolgreichen zu unterscheiden. (Honig und Hopp 2016, S. 103) Während in einem Fall ein Businessplan wichtiger Baustein im Lernprozess sein kann, kann er in einem anderen Fall völlig überflüssig und schon fast eine Zeitverschwendung sein.

Passgenaue Unterstützung auf dem Weg zur Gründung erfordert die Berücksichtigung von persönlichen, kulturellen Umständen, des Gründungskontexts (Honig und Hopp 2016, S. 103), eine individuelle Anpassung von Schulungsbausteinen (Roberts und Lall 2019, S. 122) und nach unserer Überzeugung auch die Berücksichtigung des geistigen Klimas der Beteiligten, in dem die Gründung erfolgen soll. Vor allem bei Vorhaben, die auf persönlicher Berufung basieren, ist es unerlässlich, die Individualität der Berufenen und das klar fixierte Verständnis der Berufung auch bei der Wahl eines Weges zur Gründung intensiv zu berücksichtigen. Insofern sind Akzeptanz von Emergenz und der professionelle Umgang damit wichtige Aspekte für disruptive Impact Gründungen. Transformationsprozesse, Innovationen und schöpferisches Gründungshandeln kann nicht ex ante vollständig geplant und dann abgearbeitet werden. Strategien können auch ohne formale vorherige und vollständige Formulierung entstehen. (Ripsas und Hentschel 2017, S. 60) Es erfordert vielmehr laufend Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern und flexible Prozesse sowie die individuelle Auseinandersetzung mit Unerwartetem und unbeabsichtigten Konsequenzen von im Startup-Prozess getroffenen Entscheidungen. Das lateinische *emerge* bedeutet auftauchen, emporkommen, zum Vorschein kommen. (Für Aussagen zur Emergenz siehe die Literatur in Bolsinger 2006, 130 ff.) Emergenz zeigt, dass aus einer Menge von Elementen während eines Selbstorganisationsprozesses eine neue Struktur zum Vorschein kommen kann, die nicht allein aus den Elementen selbst erklärbar ist. Das Ganze wird dann zu wesentlich mehr als der Summe seiner Teile. Emergenz wird ermöglicht durch kontinuierlichen Diskurs über Sinnhaftigkeit und Legitimation der herrschenden, organisationalen Wirklichkeit. Dies wird begünstigt, indem Reflexion in Gemeinschaft und vom Einzelnen im Gründungsprozess ausdrücklich zugelassen wird. Dem Prozess der Emergenz steht die Imergenz zur Seite. Genauso gut wie die Entstehung von Neuem möglich wird, kann auch ein Prozess der Auflösung in Gang kommen, wenn Handlungen der beteiligten Akteure nicht länger auf beizubehaltenden Wirklichkeitskonstruktionen beruhen.



Damit geht der Zerfall der Interaktionen im sozialen System einher, indem selbstorganisatorisch entstandene Strukturen, welche obsolet geworden sind, ebenso spontan wieder zerfallen können. Wichtig ist deshalb eben gerade nicht ein für alle Gründungen vermeintlich perfekt erprobtes standardisiertes Vorgehensmodell, das es vollumfänglich und komplett zu durchlaufen gilt. Sondern Abweichungen sind im Startup-Prozess immer möglich bis hin zum kompletten Neustart des Unternehmens mit einer anderen Ausrichtung, die aber gleichermaßen mit der Berufung der Gründerinnen und Gründer und ihrer Vision von Veränderung einhergeht. In dieser Offenheit und der Fokussierung auf den Menschen in seiner Eingebundenheit liegt eine Stärke, da durch das Zusammenspiel der Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeitsfokussierung und Globalisierung in immer schnellerer Taktung nie dagewesene Geschäftsmodelle und Geschäftsideen in den Köpfen der Menschen entstehen. Diese sind niemals vollständig ex ante planbar, da sie zunächst auf Annahmen basieren und die realen Fakten erst schrittweise sichtbar werden können. (Ripsas und Hentschel 2017, S. 61) Die hier vorgestellten Schritte bleiben demnach ein Vorschlag für aus unserer Sicht zielführendes Vorgehen, das funktionieren kann, die Menschen im Blick hat und gleichzeitig Kosten für alle Beteiligten minimiert. Sie sind nicht der Weisheit letzter Schluss, sondern komprimieren Erfahrungswerte aus unternehmerischem und akademischem Umfeld, um in das Abenteuer der nachhaltigen unternehmerischen Zukunftsgestaltung einzusteigen. Es ist klar, dass eine Betreuung und Förderung derartigen Vorgehens nur durch geduldig dienendes Coaching und Mentoring erfolgen kann.

Das aufgezeigte Lean-Startup-Vorgehen ist eine betriebswirtschaftliche Methode, um die volkswirtschaftlich Hayek'sche Idee des Marktes als selbstorganisatorisches Entdeckungsverfahren zur praktischen Umsetzung zu bringen. Die Differenzierung zu stark planerischen Gründungsansätzen beruht im Grunde auf den organisatorischen Grundmustern, die Hayek zu gesellschaftlicher Ordnung ausführt (Bolsinger 2006, 121 ff.). Sie ist ein Plädoyer dafür, nicht der „synoptischen Täuschung“ (Hayek 1980, S. 30) zu verfallen, als Mensch alles in Perfektion planen zu können. Das gilt auch für die Umsetzung eines Businessplans, der auf Vergangenheitsdaten beruht und zunächst nicht vorsieht, das Geschäftsmodell entsprechend von Marktreaktionen schnell anzupassen. (Ripsas und Hentschel 2017, S. 65) Kundenorientierte Innovationsentwicklung auf Produkt-/Dienstleistungsebene mit agilen Methoden im Paradigma des Lean Thinking steht demnach im Zentrum von Lean Startup Geschäftsmodellentwicklung. Dazu wirken letztlich vier erfolgskritische Kernelemente symbiotisch zusammen (Eckert 2017, 10 ff.), die bei der Gründungsunterstützung systematisch zu fördern sind:





- Frühzeitige Partnerschaft mit Kundinnen und Kunden sowie deren Integration in die zirkuläre Lösungs(weiter)entwicklung mit der Zielsetzung, von Beginn an konsequent kundenorientierte Differenzierung bis hin zur Disruption anzustreben. (**Partnerschaftliches Disruptionsstreben**)
- Iterativ konstruktivistisches Vorgehen unter Nutzung agiler Methoden und fortlaufender Hypothesenbildung und Hypothesenprüfung im Sinne des Popper'schen kritischen Rationalismus (Popper 1935) mit der Zielsetzung, den schnellstmöglichen Weg zu einer belegbar funktionierenden Lösung zu finden. (**Lernbegierige Schnelligkeit**)
- Jederzeit ressourcenbewusstes Vorgehen durch Reduktion oder Eliminierung nicht wertschöpfender und nicht zielführender Aktivitäten mit der Zielsetzung, in der Lern- und Aufbauphase gleichzeitig so effizient und suffizient wie möglich vorzugehen. (**Ver-einfachende Fokussierung**)
- Integrierte Sicht auf das Gesamtvorhaben durch Verbindung von Produkt-/Dienstleistungsentwicklung, Geschäftsmodellentwicklung und Impactbetrachtung mit der Zielsetzung, bei Marktreife des Angebots über eine funktionierende Geschäftslogik für den Markteintritt zu verfügen. (**Holistische Projektentwicklung**)

Lean Thinking und iteratives Vorgehen ist gleichermaßen anwendbar auf disruptive Impact-Fragestellungen. Was führt tatsächlich zur Zielerreichung von konkret messbaren Nachhaltigkeitsindikatoren? Auch hier sind vorab Annahmen zu treffen, die es zu validieren gilt und die ebenso wie die Kundenreaktionen Einfluss auf die Gesamtlösung haben. Es greifen demnach mehrere Zahnräder direkt ineinander, die sich nur gemeinsam zielführend bewegen können ...



## 4 Deep Impact Lean Startup auf den Punkt gebracht

Deep Impact Lean Startup (DILS) zeigt einen Weg auf, wie eine blissruptive Vision fundiert und möglichst einfach unternehmerisch realisiert werden kann. Der Ansatz richtet sich in erster Linie an inspirierte und inspirierende Founders for Future, die sinngebendes Unternehmertum durch gute Auswirkungen begründen wollen und dabei ihre eigenen Erfahrungen mit einbringen. Wir rufen alle Gestalterinnen und Gestalter einer guten Zukunft für die Menschheit auf, mit tief verwurzelter intrinsischer Motivation nachhaltigkeitsbezogene Geschäftsmodelle zu verwirklichen und mit der eigenen weltanschaulichen Prägung sinngebend zu verbinden! Kurz und knapp gesagt liefert der vorgestellte Ansatz ein praktikables Verständnis für Zusammenhänge auf dem Weg zum eigenen Unternehmen als sinngebendes Instrument der positiven und nachhaltigen Veränderung:

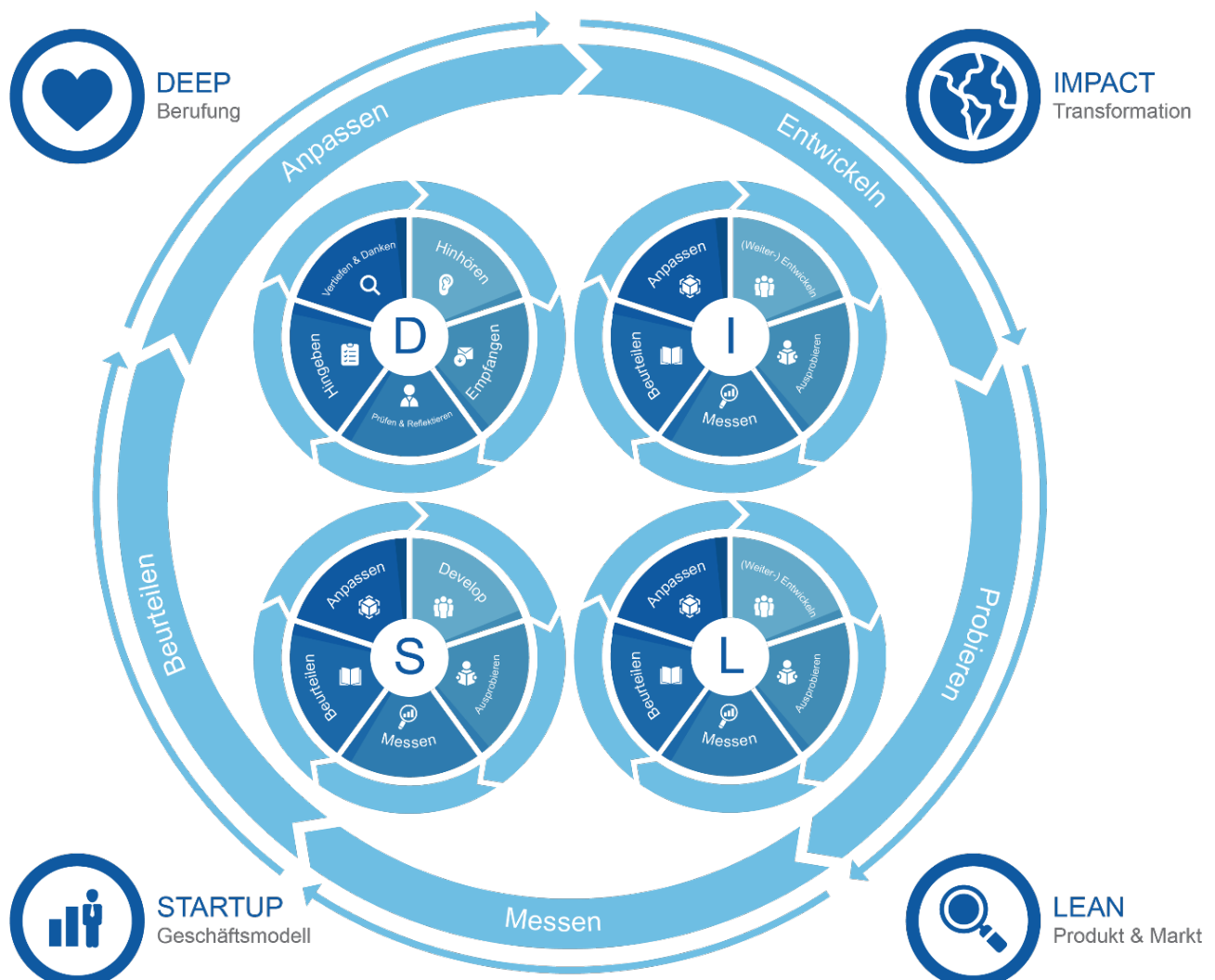


Abbildung 2: Lean Startup with deep Impact im Überblick

Das Deep Impact Lean-Startup-Vorgehen verbindet eine berufsorientierte Entwicklung von Produkten/Dienstleistungen mit gezielter Transformationswirkung im Sinn von Nachhaltigkeitszielsetzungen sowie die Erstellung eines dafür tragfähigen Geschäftsmodells. Der pragmatisch praxisorientierte Ansatz ist handlungs- und lernorientiert, um marktfähige und rentable Lösungen zu entwickeln, die ohne Spenden, Drittfinanzierung oder öffentliche Förderung die gewünschten Transformationswirkungen dauerhaft und skalierbar entfalten, da sie aufgrund von Marktnachfrage eigene Ertragskraft und Wettbewerbsstärke besitzen.

Die Besonderheit von DILS liegt in der gleichzeitigen und iterativ zirkulären Arbeit in den vier zur synergetischen Passung zu bringenden Bereichen Visionsentwicklung und Berufung, Impactplanung und Transformation, Produkt-/Dienstleistungsentwicklung und Geschäftsmodelllaufbau mit den Zielen, der Gründerin und dem Gründer als Menschen gerecht zu werden, den Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften gerecht zu werden und marktgerechte Produkte und Dienstleistungen mit funktionierenden Geschäftsmodellen zu generieren. Durch iteratives Vorgehen des Entwickelns, Ausprobierens, Messens und Beurteilens sowie zielführender Anpassungen in allen Bereichen kann der ganzheitliche DILS-Ansatz zu Lösungen führen, die alle vier Bereiche harmonisch und stimmig miteinander verbinden. Eine große Herausforderung im DILS-Ansatz ist einerseits die maximale Reduktion auf das Nötigste in der Produkt-, Geschäftsmodell- und Transformationswirkungsentwicklung, während gleichzeitig innere Tiefe der Visionsentwicklung als ergänzendes Validierungsverfahren genutzt wird, um emotionale Gewissheit über die richtigen nächsten Schritte zu bekommen.

Das Startup-Konzept ist vergleichbar mit einem Weg der schemenhaft erahnt wird, der aber noch nicht vollständig sichtbar vor uns liegt. Nur der Beginn des Weges liegt in ausreichender Klarheit vor uns – der Rest ist im Nebel. Erst während der Wanderung – während der tatsächlichen Schritte – wird der Weg erfahrbar und stückweise sichtbar. Der Nebel weicht beim Vorwärtsgen. Den Weg zu gehen, bedeutet, ihn zu erfahren. Die Bereitschaft loszugehen, entspringt der emotionalen Gewissheit, dass der Weg schon vorbereitet ist und er tatsächlich nur gegangen werden braucht. Founders for Future sind und bleiben dauerhaft auf ihrem persönlichen Weg als Pionierinnen und Pioniere. Sie lassen sich berufen, prägen und verändern und reflektieren dies gemeinsam mit anderen und professionellem Coaching sowie erfahrenen Mentorinnen und Mentoren. DILS erfordert eine größere geistige Tiefe als einfache Startup-Vorhaben, da es nicht nur um innovative Produktentwicklung mit funktionierendem Geschäftsmodell



alleine geht, sondern gleichzeitig die gewünschte und messbare Transformationswirkung erzeugt werden soll, die sich aus der Berufung der Gründerinnen und Gründer und der damit einhergehenden multikriteriellen Zielsetzungen ergibt. Neben der wirtschaftlichen Logik des Geschäfts und dem Wissen um die Endlichkeit der verfügbaren finanziellen Ressourcen zur Entwicklung einer Gesamtlösung, ist gleichermaßen die Leidenschaft und tiefe Verankerung des Wunsches zur Transformation sowie das Verständnis von spezifischen Transformationsmechanismen vonnöten.

Founders for Future verstehen sich als gestaltender Teil der Gesellschaft, denn langfristig lässt sich Wirtschaftlichkeit nur einhergehend mit sozialer und ökologischer Verantwortung stärken. Hier schließt sich der Kreis unserer Begeisterung für eine neue **ganzheitliche Verantwortungsethik** (Bolsinger 2019a) **im Unternehmertum**, die wir zu Beginn dieses Büchleins erwähnt haben (siehe Einleitung Kapitel 1): Gutes Wollen in Form von tief und persönlich verankerter Tugendethik führt über gutes Handeln in Form tatkräftig ausgeübter Pflichtenethik zu guten Folgen als messbarem positivem Impact. Für Founders for Future ist das ein selbstverständlicher **ethischer Fußabdruck, der gar nicht groß genug sein kann!**



## Up to date Webressource

The Erstversion dieses Buches wurde 2020 auf OPUS4 veröffentlicht:

[nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:863-opus-17977](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:863-opus-17977)

Die aktuellste und alle folgenden Versionen sind hier als Ebook kostenlos verfügbar:

[wirtschaftsethik.biz/diis](https://wirtschaftsethik.biz/diis)



## Erfahrungsschatz eines Unternehmers

### e) Unternehmer/in sein

Sollte ich für den Job eines Vorstandes als Mitgründer eines Start-ups, welches in der Theorie weltweite Wachstumspotentiale hatte, meinen Beraterjob aufgeben? Zu Beginn fühlte ich persönliches Unbehagen: Einstieg in ein kleines IT-Unternehmen? Skalierungspotenziale waren vorhanden – die Kernkompetenz des Unternehmens war es, Datenbanken zu erstellen und zu migrieren. Oracle, Microsoft und SAP bestimmten das „daily business“. Ich hatte inzwischen gelernt, der Digitalisierung positiv zu begegnen. Sie stellte keine Bedrohung dar, sondern eine Chance. Sonst, so dachte ich, wird der Wohlstand der Zukunft nur in Asien und Nordamerika generiert. Nicht hier bei uns in Europa und damit womöglich nicht dort, wo Digitalisierung und Verantwortung eine besonders fruchtbare Verbindung eingehen.

Wir alle können beobachten, wie Startups neue Geschäfts- und Lebensmodelle entstehen lassen. Die durch das Internet revolutionierte Kommunikationstechnologie hat grundlegende positive und negative Konsequenzen auf die Unternehmenspraxis. Positiv ist, dass durch die internetbasierte Zusammenarbeit neue Produkte und Lösungen für uralte Probleme möglich werden: Kosten werden reduziert, neue Transparenz wird geschaffen und Menschen werden weltweit zusammengebracht. Dies führt dazu, dass Konsumenten und Stakeholder nun viel effektiver Druck auf globale Unternehmen ausüben und auf fragwürdige Praktiken aufmerksam machen können. Beispielsweise auf Missachtung der Menschenrechte und fehlenden Schutz der Umwelt oder Kinderarbeit in wirtschaftlich weniger entwickelten Teilen der Welt. Dadurch werden auch die Kostennachteile derjenigen Unternehmen reduziert, die sich schon immer um verantwortliches Handeln bemüht haben, aber bisher preislich kaum mit anders handelnden Wettbewerbern konkurrieren konnten. Der Wettbewerb mit guten Geschäftspraktiken kann Fahrt aufnehmen. Dem steht negativ gegenüber, dass wir heute in einer Welt der sofortigen Konsumbefriedigung und Informationsüberflutung leben. In dieser Welt droht das vermeintlich Unaufschiebbar das Wichtige zu verdrängen. Jede Nachricht wird zu einer Priorität, wenn eine sofortige Antwort erwartet wird. Wir scheinen bei komplexen Sachverhalten keine Zeit mehr für gut vorbereitete und durchdachte Entscheidungen zu haben. Auch wichtige Entscheidungen drohen immer öfter ohne einen angemessenen Abwägungsprozess und mit zu wenig Konsultation zu inflationieren.



In unserem damals gestarteten Unternehmen gab es viele Wachstumsprobleme, vor allem bezogen auf Kapital und Experten, die man im Datenbankbusiness benötigte. Doch kaum einer stellte die Fragen nach dem Fundament und den Werten des ganzen Unternehmens. Ein großes Problem war, dass die Banken unser Geschäftsmodell nicht verstanden und uns keinen Kredit geben wollten. Wie aber soll ein Unternehmen international expandieren, wenn das notwendige Kapital fehlt? Erkennt man, dass ein Geschäftsmodell Aussicht auf Erfolg hat, sollte man alles dafür tun, dass sich dieser Erfolg auch einstellt. Wir hatten zwei Optionen: entweder aus dem erwirtschafteten Cash-Flow das Wachstum nachhaltig generieren oder einen Investor finden und damit Macht und Anteile am Unternehmen abgeben. Führungspersönlichkeiten sind oft auf ihre eigenen Erfahrungen zurückgeworfen, wenn es darum geht, neue Wege zu bereisen, da meist die Zeit fehlt, Entscheidungen in Ruhe zu treffen. Aber diese Erfahrungen hatten wir weder in Bezug auf Beteiligungskapital noch auf Fördermittel des Staates. In diesem Stadium merkte ich, dass es immer wichtiger wurde, die persönlichen Werte und Überzeugungen zu leben.

Startups und mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer sind dazu berufen, in einer Marktwirtschaft für Kunden, Waren, Dienstleistungen und Prozesse einen Wertekatalog zu entwickeln, der die Richtung weist – sie sind dazu berufen, Orientierung zu geben. Unternehmerinnen und Unternehmer sind schöpferisch und gestaltend tätig – sie kreieren aktiv die Zukunft. Damit Wirtschaft ihr ureigenes Ziel verwirklichen kann, nämlich die Förderung des Gemeinwohls, muss sie durch Prinzipien geordnet sein, die auf Ehrlichkeit, Vertragstreue, Freiheit und Kreativität gegründet sind. Dabei ist es nicht immer einfach, eine Vereinbarkeit zwischen Überzeugung und der gelebten wirtschaftlichen Realität zu schaffen. Es gibt einige Hindernisse zu überwinden: die Arbeitsüberlastung auf Kosten der Familie und des persönlichen Lebens, ein ungesundes Machtstreben, das schließlich zum eigenen Nachteil gerät und der Missbrauch ökonomischer Macht, um noch größere Profite zu erzielen. Viele Führungskräfte, die ihr Tun nicht als Dienst am Menschen und der Gesellschaft verstehen, kompensieren die fehlenden Sinnziele ihres Lebens mit einem ungesunden Streben nach Reichtum, Macht und Prestige. Dabei verlieren sie sich im schlechtesten Fall an Ziele, die in Wirklichkeit gar keine Ziele für ein sinnerfülltes Leben sind. Führen bedeutet überwiegend kommunizieren. Als Geschäftsführung oder Vorstand muss ich sowohl die Ziele als auch den Weg dorthin kommunizieren sowie den Sinn der Unternehmung und die kulturellen Selbstverständlichkeiten klarmachen. Wer seine Ziele nicht kommunizieren kann und Werte lediglich als Marketinginstrument versteht, sollte kein



Unternehmen gründen oder Führungskraft werden! Denn wenn die einzige Triebfeder für Geschäfte bzw. die Weiterentwicklung einer Technologie die Profitmaximierung ist, das Streben nach Wohlstand oder Macht nicht mehr dem Gemeinwohl dient oder Nützlichkeitsdenken oder Zweckrationalität Überhand nehmen, dann stimmt etwas in unserem Leben nicht.

In unserem Ex-Startup konnten wir inzwischen erste Erfolge verzeichnen: Der Kapitalmarkt honorierte das Potenzial unserer IT-Aktiengesellschaft und wir konnten unser Eigenkapital signifikant erhöhen. Außerdem waren unsere Bemühungen um Fördermittel nach intensiven Jahren erfolgreich. Wir erhielten einen siebenstelligen Betrag in Form von verlorenen Zuschüssen. Damit waren nun die finanziellen Grundlagen für die anstehende Expansion gelegt. Ein Investmentbanker aus einem amerikanischen Geldhaus überraschte uns eines Tags mit der Aussage, dass wir doch so eine „sexy Story“ haben und wir sollten doch „public“ gehen. Das Unternehmen hatte einen Etappensieg erreicht, der Börsengang wurde vorbereitet und das Unternehmen wurde börsennotiert.

Meine nächste Station führte mich schließlich auf die andere Seite des Kapitalmarktes: Ich wurde zum Vorstand einer Venture Capital Gesellschaft bestellt, ein Wechsel vom Kapitalnehmer zum Geber. Aber ein „missing link“ schlummerte immer noch in mir: Mein persönlicher Schwachpunkt bestand in den Selbstverständlichkeiten wie Einfluss, finanzieller Erfolg und Statussymbole, die bei mir Wertschätzung und Anerkennung auslösten. Mir fehlten innere Identität und Bedeutung, die von äußerlichen Faktoren unabhängig sind...

Auch unsere nächste bevorstehende technologische Revolution können wir nur sinnvoll und wertvoll gestalten, wenn wir einen Weg zum bedeutungsvollen Leben kennen. Im Silicon Valley gilt die Devise, dass alles, was technisch möglich ist, auch gemacht wird. Die Menschen im Valley glauben an die ständige Selbstopтимierung des Menschen. Die Menschen im Valley denken in ganz großen Linien. Was mich begeistert, ist die unternehmerische Kreativität und Innovationskraft, mit der dort – aber auch an anderen Orten – Dinge entstehen, die einen hohen Nutzen versprechen. Ich wünsche mir mehr davon für Europa. Das Spektrum neuester rasanter Fortschritte umfasst die gesamte Bandbreite, angefangen mit der einfachen algorithmischen Intelligenz, die man braucht, um einen Schachmeister zu besiegen, bis hin zu den Anfängen denkender Maschinen. Künstliche Intelligenz (KI) und das maschinelle Lernen machen bereits jeden Tag Schlagzeilen und das ist nur die Spitze des Eisberges. Wenn man sich einmal anschaut, wo die wichtigsten Risikokapitalgeber und Fonds investieren, dann hat künstliche Intelligenz





nicht nur in Kalifornien, sondern vor allem auch in China bereits die oberste Priorität erreicht. Fast jedes der bedeutenden Informations- und Kommunikationstechnologieunternehmen hat bereits diverse Initiativen im Bereich Mensch-Maschine-Konvergenz gestartet. Nicht nur Alphabet, Facebook und Amazon sind damit beschäftigt, große und kleine Unternehmen aus dem Umfeld von KI und Robotertechnik aufzukaufen. Sie sind sich eindeutig dessen bewusst, dass die Zukunft nicht nur Big Data, Mobilität und dem Verknüpfen aller Lebenszusammenhänge gehört. Jeder Prozess, jedes Objekt und jede Maschine sollen zukünftig mit echter funktioneller Intelligenz ausgestattet werden, auch wenn die sozialen und emotionalen Eigenschaften der menschlichen Intelligenz noch fehlen.

### **f) Menschendienlich denken**

Maschinen haben keine eigenständige Ethik und erzeugen Nebenwirkungen – ähnlich wie die unreflektierte Macht des Geldes. Aber die eigentliche Frage, die wir uns stellen müssen, ist, ob und wie wir in einer Welt, die schnell zu einer Art globaler Maschine zu werden droht, wirklich menschlich bleiben können. Nicht jeder Algorithmus und jede technologische Logikkette korrespondieren sinnvoll mit den menschlichen Systemen aus Ethik, Werten und humanen Annahmen. Die Globalisierung und die disruptiven Technologien haben die Beziehungen zwischen den Völkern wie auch zwischen einzelnen Menschen auf eine neue Ebene gehoben. Dies führt zu starken kulturellen Veränderungen. In der Wirtschaft sind wir mit zwei kulturellen Entwicklungen in unserem gesellschaftlichen Umfeld besonders konfrontiert: der zunehmenden Individualisierung vor allem in der westlichen Welt und dem stärkeren Zerfall von familiären Bindungen. Im Zusammenhang mit einem wieder erstarkten Nützlichkeitsdenken in der Wirtschaft werden ganze Bevölkerungsgruppen ermutigt, sich auf die Frage „Was habe ich davon?“ zu konzentrieren, ohne die Auswirkungen auf andere zu berücksichtigen. Rechte scheinen weitaus wichtiger als Pflichten. Für ein höheres Gut Opfer zu bringen, wird nur selten in Betracht gezogen. Diese Haltungen treiben Top-Managerinnen und -Manager an, einen immer größeren Teil der Wertschöpfung für sich haben zu wollen, fördern das Anspruchsdenken der Arbeitnehmenden und nähren den Wunsch der Konsumierenden nach unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung. Sicherlich gibt es keinen Zweifel, dass Globalisierung, verbesserte Kommunikation und die Entwicklung der Finanzmärkte positive Auswirkungen auf die menschliche Gemeinschaft haben können. Eine angemessene Berücksichtigung kurzfristiger finanzieller Entwicklungen kann auch positiv sein, wenn sie ein Aspekt – aber nicht der einzige – der Entscheidungsfindung



bleibt. All diese Tendenzen müssen sich jedoch an universellen sozialetischen Prinzipien orientieren und in einen Ordnungsrahmen funktionsfähiger Institutionen eingebettet sein. Ohne eine solche dauerhafte Einbettung können gesellschaftliche Trends für eine ganzheitliche und menschliche Entwicklung schädlich werden. Auch aufgrund des demographischen Wandels in unserer Arbeitswelt. Bereits jetzt ist diese in einigen Bereichen überaltert. Arbeit ist zu einem zentralen Aspekt für den Selbstwert des Menschen geworden. Diese Tendenz wird noch zunehmen. In den vor uns liegenden Jahren geht es daher auch um einen gewaltigen Struktur- und Wertewandel, welche eine große Herausforderung für die Gesellschaft darstellen.

Um diese Herausforderung gut zu gestalten sind wir alle gefordert, eine menschendienliche und zukunftsgerechte Ethik schon im Heute zu realisieren und einzuüben. Die Politik muss viel mehr tun, um in Kindergärten, Schulen und Universitäten Digitalkompetenz und Wertekompetenz jenseits eines auf Nutzen reduzierten Konsumismus zu fördern. Startups und Unternehmen müssen viel mehr tun, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das digitale Zeitalter fit zu machen. Heute ist Erfolg nur dann möglich, wenn man Teil eines globalen Netzwerks ist, zu dem Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Universitäten, Startups und auch die Konkurrenz gehören. Heute sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die sich am besten an die sich so rasant ändernden Bedingungen anpassen ohne ihre Identität, ihre unternehmerische Seele, ihre Wertegrundlagen aufzugeben. Dabei würde es uns helfen, wenn wir die Lage nicht nur aus technologischer und ökonomischer Sicht beurteilen, sondern die Probleme und die Strukturen bis tief in die dahinterliegende Ethik analysieren. Auf den ersten Blick erscheint ein ethischer Kompass vielleicht als ein ungewohnter Referenzrahmen für wertorientierte Entscheidungen. Dieser Gradmesser steht leider oft im Verdacht, abstrakt oder akademisch und lebensfern zu sein. Aber ich habe erfahren, dass es Sinn ergibt, sich an ethischen Theoremen zu orientieren und sich ihrem Einfluss aktiv auszusetzen.

Es ist unser aller und auch unsere gemeinsame Verantwortung, den notwendigen gesellschaftlichen Wandel anzugehen und aktiv menschendienlich zu gestalten. Die Frage nach der Rolle und der Verantwortung der Unternehmerin und des Unternehmers stellt sich in einer globalisierten Wirtschaft schärfer und eindringlicher als je zuvor. Dies gelingt mit der Entdeckung des eigenen Selbstverständnisses und einer veränderten Einstellung, aus der erst unser verändertes persönliches Verhalten resultieren kann. In diesem Kontext wird neues Denken jenseits monetärer Größen möglich. Ich persönlich bin dankbar, dass dieses ernsthafte Ringen um die richtige



Lebens- und Unternehmensausrichtung nach ethischen Maßstäben als ein wesentlicher Glaubwürdigkeitsfaktor unternehmerischer Nachhaltigkeit im Startup und Mittelstand tatsächlich gelingen kann. In einem langen Prozess persönlicher Veränderung durfte ich für mich entdecken, dass ohne Persönlichkeitsentwicklung keine sinnbezogene Organisationsentwicklung und sinnvolle Führung machbar ist. Alle Startups und damit die handelnden Personen tragen das Potenzial in sich, Ergebnisse zu erzielen, die auf nachhaltigen Veränderungen menschlicher Verhaltensweisen basieren, um sich selbst, das Unternehmen und die Gesellschaft zu verändern. Damit dies ermöglicht wird, benötigen besonders Führungskräfte eines Startups eine holistische Sicht auf den Menschen. Die Belastung der Mitarbeitenden, die zunehmende Komplexität von Arbeit und die geforderte Notwendigkeit der ständigen Erreichbarkeit in vielen Startups bedingt, dass die Führungskraft darauf achtet, dass im privaten Bereich Erholungsmöglichkeiten bestehen, dass Menschen abschalten können, dass sie das Recht darauf haben, nicht erreichbar zu sein und im privaten Bereich sogenannte Tankstellen haben. Diese Vorgaben sind allerdings in vielen Startups eher Utopie als selbstverständlicher Teil des Lebens. Doch Ethik wird nur im Handeln greifbar! Wertschätzung und Respekt zeigen sich im Umgang miteinander – eine Kultur des Lebens und des „Mitwohls“ des anderen erfordert gemeinsames Wohl oder Gemeinwohl wie selbstverständlich im Blick zu behalten. Die Gestaltung einer gelebten Kultur von Wertschätzung im Startup ist heute möglicher denn je. Denn im Zeitalter von Globalisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeitsstreben müssen wir neue Vorstellungen und Konzepte entwickeln, worauf es im wirtschaftlichen Zusammenhängen, als auch im persönlichen Leben, ankommt und was uns als Akteure im Startup verbindet. Dabei braucht es immer wieder neu den Willen, eigene Vorstellungen und Überzeugungen in Frage zu stellen, um gemeinsam tragfähige Orientierung zu gewinnen.

### **g) Wertschätzung als Orientierungsrahmen**

Die Leitung des Unternehmens aber auch der Beirat, die Investorinnen und Investoren als auch nötige Mentorinnen und Mentoren müssen dem Einzelnen das Gefühl vermitteln, dass es im Kampf um Ressourcen und die Erreichung von Zielen nicht um eine Objektbeziehung geht, in der Menschen Getriebene sind. Im Gegenteil – Menschen müssen erfahren, dass sie bedeutend sind, Beachtung und Aufmerksamkeit finden – denn sie SIND bedeutend! Der- oder diejenige Mitarbeitende im Startup der oder die einen Mangel an Bedeutsamkeit erfährt, wird sich mehr und mehr von der Unternehmung entfremden und neue, andere Herausforderungen suchen.



Eine Kultur der Ehre und Wertschätzung erfordert die Wiederentdeckung des Menschlichen und das Bewusstsein für neue Werte und manchmal den Neustart in ein völlig anderes Leben. Gemeinsam geht es darum, dass wir im Informationszeitalter einander helfen, die eigene Identität zu verstehen und gesellschaftliche Veränderungsprozesse maßgeblich und werteorientiert zu begleiten und zu gestalten.

Wir sind an einem Wendepunkt angelangt und Zeugen eines herausfordernden gesellschaftlichen Umbruchs: Digitalisierung, Automatisierung, Virtualisierung und Robotisierung. Trends, die sich global zeigen und zwar in allen Bereichen der Gesellschaft, der Politik, aber vor allem in der Wirtschaftswelt. Die technologischen Entwicklungen werden im nächsten Jahrzehnt rasant zunehmen und wir bewegen uns auf eine Welt zu, die im Jahr 2020 fünf bis sechs Milliarden Internetnutzer haben wird, sowie wahrscheinlich bis zu 100 Milliarden angebundene Geräte im „Internet of Things“, z. B. Sensoren, Wearables wie intelligente Armbänder, Brillen und Tracker. Zweifellos werden Maschinen jeder Art – sowohl Software als auch Hardware, vor allem Künstliche Intelligenz – in der Zukunft eine größere Rolle spielen, und immer intelligentere Maschinen werden zunehmend unsere Lebensweise beeinflussen. In unserer Welt mangelt es nicht an Wissen, Methoden, Modellen und Werten. Entscheidend ist allerdings, welche Orientierung der Mensch im Unternehmen findet, ob und durch welche Werte welche Wirkung erzielt wird und wie wir Leben sinnvoll gestalten und leben. In einem Umfeld wo Effizienz und Erfolg um jeden Preis im Vordergrund zu stehen scheint, wo es in der Businesswelt, insbesondere in den expandierenden Startups, um Geld, Macht und den eigenen Vorteil geht, wo Anerkennung, Erfolg und Ehre, über dem Wohl des Nächsten steht, fehlt es trotz großer Pläne an Orientierung am wirklich Großen und an wirkungsvollem Lebenssinn. Einerseits wächst das globale Wissen weltweit, die menschliche Intelligenz wird durch die künstliche Intelligenz erweitert und das Internet of Things lässt uns Menschen mit den Technologien sinnvoll interagieren. Andererseits steht dennoch die Frage im Raum: Woher nehmen wir unsere Orientierung und das Verständnis, was den Menschen in der Startup Welt ausmacht, motiviert und nachhaltiges, sinnvolles unternehmerisches Wollen und Wirken erzeugt?

Unternehmensgründerinnen und -gründer erleben eine neue Komplexität des Zusammenlebens, eine zunehmende Verunsicherung und man fragt nach dem Sinn und Zweck des eigenen Handelns als auch dem persönlichen Purpose des Lebens. Sinn schafft Leistung, aber beides lässt sich nicht verordnen. Management und Mitarbeitende müssen intrinsisch motiviert sein, „Ja“



sagen zum Sinn ihres Unternehmens, zur Vision und den konkreten Zielen, die sie erreichen wollen und die in ihrem eigenen Leben relevant sind. Die unterschiedlichen Stakeholder im Kontext des Unternehmens müssen innerlich Ja zu nachhaltigem Leben sagen, damit ihr tägliches Verhalten, basierend auf ihren inneren Überzeugungen und Werten, mit dem Unternehmenserfolg übereinstimmt und sie wissen, wie sie diesen gemeinsam erreichen können. Das führt zu größerem Engagement, höherer Leistung und letztendlich besseren Unternehmensergebnissen. Die zunehmend komplexer werdende Aufgabe der Führungskräfte besteht darin den Sinn der Arbeit selbst zu verstehen und ihn zu vermitteln. Warum und wozu wird was gemacht? Die Arbeitswelt der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters wird dabei in einem größeren Zusammenhang betrachtet. Sinnfindung und -vermittlung wird damit zu einem zentralen Element von Orientierung und der daraus resultierenden Motivation. Diese Vorgaben zu definieren und vorzuleben ist eine Bringschuld der Führungskraft, aber natürlich auch eine Erfüllungsschuld jedes einzelnen in der Mitarbeiterschaft.

Entscheidend für jedes Startup ist Arbeit, die Freude und Spaß macht und Sinn ergibt. Veränderte Führungskräfte haben daher die primäre Aufgabe, sich permanent zu fragen, was man wie anders gestalten muss, damit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Arbeit Sinn ergibt und noch mehr Freude und Spaß macht. Dies lässt sich nicht par ordre du mufti verordnen, auch nicht aus der Sicht eines Gesellschafterkreises oder Beirates, es braucht dazu die intrinsische Motivation, jedem und jeder Mitarbeitenden die Freiheiten und Handlungsspielräume zu eröffnen, so dass sie selbst mitgestalten und mitwirken können. Das ist nicht einfach und das Startup benötigt auf allen Unternehmensebenen ein Höchstmaß an Transparenz und eine funktionierende Kultur der Wertschätzung. Mitarbeitende, die sich nicht wertgeschätzt fühlen bei ihrer Arbeit, aktivieren ihr Potenzial nicht. Führungskräfte müssen verstehen, dass es eigentlich nur wenige Grundbedingungen sind, die man in der persönlichen Interaktion täglich transportieren muss: Sinn, Freude, Spaß, Handlungsspielräume, Transparenz und Wertschätzung, auch in existenzbedrohlichen Zeiten des Start-ups. Wenn die einzelne Mitarbeiterin, der einzelne Mitarbeiter den Sinn erkennt, in dem was sie oder er tut, resultiert dies in Treue zum Unternehmen. Bereits bei der Einstellung von neuem Personal ist es daher essentiell, nicht Primärtugenden anzusprechen, sondern darauf zu achten, dass die inneren Überzeugungen mit dem Unternehmenssinn kommuniziert werden und die hierzu passende Motivation von Mitarbeitenden Wertschätzung erfährt.



Im Diskurs über die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch wirtschaftende Unternehmen herrscht Einigkeit darüber, dass diese Vorhaben ein anspruchsvolles Unterfangen darstellen. Die Annahmen resultieren daher, dass komplexe Nachhaltigkeitskonzepte an die jeweiligen Unternehmenskontexte aber auch das persönliche Leben angepasst werden müssen, Unternehmen den Anforderungen ihrer Shareholder Rechnung tragen müssen und die Implementierung von Werten, durchaus auch auf Kosten kurzfristiger Profitabilität, priorisiert werden sollten. Menschen suchen nach Orientierung und Rahmenbedingungen, nach einer Reduktion von Komplexität, um glücklicher zu leben und die eigenen Fähigkeiten zu entfalten und diese auszuleben. Wie kann ein Startup als auch ihre Gründerinnen und Gründer aus ökonomischer Sicht auf dem Markt erfolgreich sein, gleichzeitig ökologisch und sozial nachhaltig agieren und das Management aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönliche Ambitionen leben? Sind das konkurrierende Ziele? Welche Methoden oder Mindsets zur Gründung benötigen wir, um nachhaltig und profitabel Unternehmen zu bauen und zu führen? Beraterinnen und Berater und Managementgurus versuchen uns in Seminaren zu motivieren und appellieren an die Mitarbeitenden, sich besser zu verhalten, neue, alte Werte einzuhalten und nachhaltig zu handeln. Aber weder helfen Appelle noch oberflächliche Motivationsprüche um ein wertvolles Leben zu erfahren und diese zu erleben. Cui bono? Niemand.

Der Homo Sapiens des 21. Jahrhunderts muss erneut lernen, worauf es im ökonomischen Leben ankommt, um den Anforderungen und dem Druck zu widerstehen, die ihm Energie, Mut und seine eigene Identität rauben. Darin besteht insbesondere, aber nicht nur für Startups ein Ambivalenzkonflikt. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind infolge ihrer Ressourcenknappheit oft darauf angewiesen, vorhandene Ressourcen besonders effektiv einzusetzen und es bleibt wenig Zeit, um die Fragen nach dem persönlichen als auch kollektiven Warum zu stellen. Startups wollen und müssen den Anforderungen ihrer Shareholder Rechnung tragen, da für das eingesetzte Wachstumskapital nicht selten zweistellige Renditen erwartet werden. Für ein Startup, das ökonomisch auf dem Markt bestehen möchte und gleichzeitig profitabel, ökologisch und sozial nachhaltig wirtschaften möchte, sind dies konkurrierende Ziele, die eine Notwendigkeit darstellt, der man sich fügen muss. Nicht zuletzt deshalb ist es Zeit für eine neue Art, Startups zu sehen und zu beginnen.

Wenn in Startups heute davon gesprochen wird, dass sie in ihrem wirtschaftlichen und ethischen Verhalten, das heißt in der Art und Weise, wie sie ein Produkt herstellen, Menschen beraten,



eine Dienstleistung erbringen, Personal führen, Geld investieren oder verdienen oder auch wie sie mit Geschäftspartnern umgehen – wertebewusst handeln wollen, dann erfordert dies eine Wahrnehmung in unserem persönlichen Metakonzept, was unsere Identität als Mensch, Gründerin oder Gründer und Unternehmerin oder Unternehmer ausmacht. Was aber wird aus unseren tradierten Werten und gelebten Überzeugungen in unsicheren Zeiten eines Startups, in denen Aufträge auch durch die technologische Disruption bedingt, wegbrechen oder finanzielle und sogar existentielle Krisen im Unternehmen oder auch im persönlichen Leben auftreten? Die Kultur der Wertschätzung des Einzelnen sowie der sich daraus ableitende Team Spirit ergeben die entscheidende Grundlage für das Corporateleben und -arbeiten und werden auf diese Weise zu einem Garant für Exzellenz aus der Leistung und Erfolg entsteht. Die Kernthese dieses Buches lautet demnach: **Werteorientiertes Leben führt zu nachhaltigem Wirtschaften, wenn die Einzelnen ihre Identität und Berufung gefunden haben.** Begreifen wir Zukunft als Chance und gestalten sie wertschätzend im Rahmen einer nachhaltigen Ethik für den Menschen! Wenn wir den Menschen wertschätzen, als das was er ist, und seine Identität würdigen, versetzt uns das in die Lage, dass wir ihm das zuteilwerden lassen können, was ihm zusteht. Gleichzeitig können wir als Geschenk annehmen, was andere für uns im Leben sind. Wertschätzung und Ehrbarkeit im unternehmerischen Zusammenhang generieren Leben spendende und Leben fördernde Beziehungen. Der Schlüssel hierfür liegt in der Erkenntnis, dass Menschen keine Erfüllungsgehilfen sind, über die Management verfügen kann, weil sie bezahlt werden, sondern der Mensch in seiner jeweiligen Identität wird gewürdigt und entsprechend entfaltet. Das daraus entstehende Ökosystem von Beziehungen wird von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt

### **h) Founders create our Future**

Auch wenn wir eine neue Art des Unternehmertums in unseren Worten wie oben theoretisch beschreiben können, bleiben es doch die Menschen selbst, die Unternehmerinnen und Unternehmer, die durch ihr Handeln und ihr Selbstverständnis Unternehmertum neu definieren. (Miller und Collier 2010, S. 88) DILS verbindet die vier vorgestellten Sichten auf ein Gesamtvorhaben mit dem Ziel Entwicklung und Wachstum gleichermaßen auf persönlicher, nachhaltigkeitsbezogener und wirtschaftlicher Ebene zu fördern, damit die Gründerinnen und Gründer selbst ihr Unternehmertum neu und ganzheitlich definieren können. Dabei wird deutlich, dass



unser Denken über Gesellschaft und Wirtschaft, vor allem das Unternehmertum einer Grund-erneuerung bedarf, die konzeptionell und strukturell definiert und gelebt werden muss. Eine veränderte Unternehmerinnen- und Unternehmer-Generation mit einer neuen DNA, deren Kernwerte es zu erlernen gilt, wird unsere Gesellschaft und Wirtschaft verändern: Founders create our Future. Dabei sind es die wertorientierten Unternehmen und Startups die neue nachhaltige Denk- und Handlungsmuster propagieren. Besonders die handelnden Akteure neuer Startups sind prädestiniert schon vor der Gründung als Founders for Future neues Denken, Arbeiten und Leben einzuüben. Aus ökonomischer Sicht fordert und befähigt dieser veränderte Lebensstil alle im Startup. Damit übt die Gründungsfigur Leadership aus, das Kreativität und Ressourcen freisetzt, eine neue Art und Weise der Zusammenarbeit gestaltet und einen veränderten Rahmen setzt, wie Leben und Arbeiten neu gedacht wird. Dieser offensive Prozess bedingt eine Ausbildung der jeweiligen Persönlichkeit. Es bedarf ergo einer Bildungsbegleitung, die sowohl den technischen Fortschritt als auch das schnelle Wachstum als Faktoren berücksichtigt und dabei den Menschen und seine Handlungsmaximen für die Anforderungen der Gegenwart und Zukunft trainiert. Dafür wollen wir uns gemeinsam mit Ihnen engagieren!





## Literaturverzeichnis

Abländer, Michael Stefan (2011): Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Marburg: Metropolis-Verlag.

Becker, Alexander (2017): Planung ohne Businessplan? Junge Unternehmen im Spannungsfeld zwischen normativem Druck und strategischem Handeln. In: Harald Pechlaner und Xenia-Isabel Poppe (Hg.): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81–107.

Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan (2001): Empowerment Takes More Than a Minute. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Bolsinger, Harald J. (2006): Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke. Eine Vision zukunftsfähiger Kooperativen für den Mittelstand. Nürnberg: Forschungsinst. für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg

Bolsinger, Harald J. (2018a): Mit den Sustainable Development Goals in mittelständischen Unternehmen Sinn gestalten. In: *Der Betriebswirt* 2017 (04), S. 10–14.

Bolsinger, Harald J. (2018b): Sinnzentriertes Wertemanagement. Wertegrundlagen für nachhaltiges Management. Nürnberg.

Bolsinger, Harald J. (2018c): Mittelständler: Ab auf die Straße der Nachhaltigkeit! Die SDG in 8 Etappen pragmatisch implementieren. Online verfügbar unter <https://www.forum-csr.net/default.asp?news=11748>, zuletzt aktualisiert am 16.02.2018, zuletzt geprüft am 06.12.2019.

Bolsinger, Harald J. (2019a): ArbeitsWerte 4.0 = LebensWert(e) 4.0? Für eine Ethik des vielfältigen Ganzen! In: Birgit Wintermann (Hg.): Booksprint Vereinbarkeit 4.0. Gütersloh, S. 185–188.

Bolsinger, Harald J. (2019b): Unternehmensethos und christliche Spiritualität: Management mit christlich begründeten Werten bereichern. In: Arndt Büssing, Markus Warode, Thomas Dienberg, Harald Jung, Matthäus Wassermann, Michael Plattig et al.: Spiritualität in der Managementpraxis. Freiburg: Verlag Herder, S. 130–147.



Boltin, Reinhard; Bolsinger, Harald (2019): Angewandte Wissenstechnologie. Das Inkoba-System als Baustein erfolgreicher Wissensarbeit. Würzburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Borell, Nicki (2015): disruption - Das Spiel mit Technologien und Paradigmen. Hamburg: tredition; tredition GmbH.

Cohan, Peter S. (2019): Scaling Your Startup. Mastering the Four Stages from Idea to. Berkeley, CA: Apress.

Eckert, Roland (2017): Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen. Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

Einav, Gali (2019): Digitized: Emerald Publishing Limited.

Fink, Franziska; Moeller, Michael (2018): Purpose driven organizations. Sinn - Selbstorganisation - Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Fowler, Susan (2014): Why Motivating People Doesn't Work... and What Does. The New Science of Leading, Energizing, and Engaging. San Francisco, US (A BK business book).

Fuchs, Christoph; Golenhofen, Franziska J. (2019): Mastering Disruption and Innovation in Product Management. Connecting the Dots. Cham: Springer International Publishing (Management for Professionals).

Gorman, Phil (2004): Motivation and emotion. London: Routledge (Routledge modular psychology Bio-psychology).

Gorman, Tom (2007): Motivation. Spark initiative, inspire action, achieve your goal. Avon, Mass.: Adams Media.

Hayek, Friedrich August von (1980): Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Eine neue Darstellung der liberalen Prinzipien der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie. München: Verl. Moderne Industrie.

Heinemann, Gerrit (2018): Disruptive Transformation. Eine Lösung für das Dilemma "digitale Disruption oder Transformation" im Handel. In: Disruption und Transformation Management : Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 291–324.



- Honig, Benson; Hopp, Christian (2016): New venture planning and lean start-up activities. A longitudinal empirical study of entrepreneurial success, founder preferences and venture context. In: Andrew C. Corbett und Jerome A. Katz (Hg.): *Models of start-up thinking and action. Theoretical, empirical, and pedagogical approaches*. First edition. Bingley: Emerald (Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, volume 18), S. 75–108.
- Jones, P.; Maas, G. (2019): Conclusions on Transformational Entrepreneurship. In: Gideon Maas und Paul Jones (Hg.): *Transformational Entrepreneurship Practices. Global Case Studies*, S. 105–113.
- Leal-Millán, Antonio; Peris-Ortiz, Marta; Leal-Rodríguez, Antonio L. (2018): The Route Towards Sustainable Innovation and Entrepreneurship: An Overview. In: Antonio Leal-Millan, Marta Peris-Ortiz und Antonio L. Leal-Rodríguez (Hg.): *Sustainability in Innovation and Entrepreneurship. Policies and Practices for a World with Finite Resources*. 1st edition 2018. Cham, s.l.: Springer International Publishing (Innovation, Technology, and Knowledge Management), S. 1–9.
- Maas, G.; Jones, P.; Lockyer J. (2019): The Journey to Transformational Entrepreneurship. In: Gideon Maas und Paul Jones (Hg.): *Transformational Entrepreneurship Practices. Global Case Studies*, S. 1–14.
- Markgraf, Daniel (2014): Entrepreneurial Spirit. Was macht einen Unternehmer aus? In: Jörg Schweigard (Hg.): *Der unberechenbare Faktor Mensch. Kritische Beiträge zum Modell des homo oeconomicus*. Renningen: expert (AKAD Forum, 6), S. 65–89.
- Maurya, Ash (Hg.) (2018): *Scaling Lean*: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Miller, R. A.; Collier, E. W. (2010): Redefining Entrepreneurship: A Virtues and Values Perspective. In: *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 8 (2), S. 80–89.
- Mühlenhof, Mira (2018): *Chefsache intrinsische Motivation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mutius, Bernhard von (2017): *Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist*. 1st ed. Offenbach: GABAL Verlag (Dein Business).
- Nakicenovic, N.; Riahi, K.; Boza-Kiss, B.; Busch, S.; Fujimori, S.; Goujon, A. et al. (Hg.) (2018): *Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. Report prepared by The World in 2050 initiative: International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA)*.



- Niewierra, Dieter - ISS ESG - Institutional Shareholder Services Inc. (Hg.) (2019): ESG REVIEW 2019 - The State of Play of Corporate Responsibility. Rockville, Maryland (USA).
- OECD (2002): Glossary of key terms in evaluation and results based management. Paris: OECD (Evaluation and aid effectiveness).
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Toronto: Flash Reproductions.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business model generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Paetz, Paul (2014): Disruption by design. How to create products that disrupt and then dominate markets. New York: Apress.
- Popper, Karl R. (1935): Logik der Forschung. Zur Erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft. Wien, Berlin: Springer.
- Reinhardt, Kai (2014): Organisationen zwischen Disruption und Kontinuität. Analysen und Erfolgsmodelle zur Verbesserung der Erneuerungsfähigkeit von Organisationen durch Kompetenzmanagement. Augsburg: Rainer Hampp Verlag
- Ries, Eric (2017): Lean startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. 5. Auflage. München: Redline Verlag.
- Ries, Eric (Hg.) (2018): The Startup Way. Das Toolkit für das 21. Jahrhundert, mit dem jedes Unternehmen erfolgreich sein kann. München: Verlag Franz Vahlen.
- right. based on science UG (2019): XDC FAQs. Online verfügbar unter <https://www.xdegreecompatible.de/de>, zuletzt aktualisiert am 12.09.2019, zuletzt geprüft am 13.02.2021.
- Ripsas, Sven; Hentschel, Björn (2017): Vom Businessplan zum Startup-Cockpit. In: Harald Pechlaner und Xenia-Isabel Poppe (Hg.): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 59–80.
- Roberts, Peter W.; Lall, Saurabh A. (2019): Observing Acceleration. Uncovering the Effects of Accelerators on Impact-Oriented Entrepreneurs. Cham: Springer International Publishing.
- Rusnjak, Andreas (2014): Entrepreneurial Business Modeling. Definitionen - Vorgehensmodell - Framework - Werkzeuge - Perspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler.



- Schermuly, Carsten C. (2019): *New Work - gute Arbeit gestalten*. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage. Freiburg: Haufe Group.
- Schulzki-Haddouti, Christiane (2019): *Missing Link: Klimawandel und Wirtschaft - ein Index der ökologischen Verantwortung*. Online verfügbar unter <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Missing-Link-Klimawandel-und-Wirtschaft-ein-Index-der-oekologischen-Verantwortung-4436107.html?seite=all>, zuletzt aktualisiert am 02.06.2019, zuletzt geprüft am 13.02.2021.
- Shepherd, Dean A.; Patzelt, Holger (2018): *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Online verfügbar unter <https://www.doabooks.org/doab?func=full-text&rid=26905>.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In: *AMJ* 38 (5), S. 1442–1465. DOI: 10.5465/256865.
- Yigitcanlar, Tan; Inkinen, Tommi (2019): *Geographies of Disruption. Place Making for Innovation in the Age of Knowledge Economy*. Cham: Springer International Publishing.
- Zeyen, Anica; Beckmann, Markus (2019): *Social entrepreneurship and business ethics. Understanding the contribution and normative ambivalence of purpose-driven venturing*. New York: Routledge (Routledge studies in entrepreneurship).



## Über die Autoren

**Bernd Hanheiser** begann seine unternehmerische Laufbahn Anfang Zwanzig. Er baute neben seinem geisteswissenschaftlichen Studium ein Unternehmen mit mehr als 260 Handelsvertretern erfolgreich auf, das er schließlich verkaufte. Er gründete ein internationales IT-Unternehmen für das er mehrere Mio. € Risikokapital und Fördermittel beschaffte, so dass es an die Deutsche Börse gehen konnte. Bernd bekleidete diverse Vorstandsmandate und ist heute CEO und Hauptaktionär der DIT Digital Innovation Technology Group. Als geschäftsführender Gesellschafter einer non-profit Company gründet, begleitet und skaliert er wertebasierende Unternehmen. Bernd ist ein charismatischer Leiter und Gründer mit hoher Professionalität und hohen Kommunikationsfähigkeiten. Er weiß, wie man Menschen und Unternehmen mit Integrität und Ethik entwickelt. Nicht nur sein geschäftlicher Erfolg und sein Spürsinn für große Potentiale, sondern vor allem seine Erdung und ein solides ethisches Fundament dienen ihm als Kompass und Motor für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Er unterstützt junge Gründer als Angel Investor und Mentor und engagiert sich darüber hinaus philanthropisch. Bernd (im Bild rechts) und Harald (im Bild links) vereint der Einsatz für eine neue Generation von Unternehmen, die ambitioniert sind und mit ihren Geschäftsmodellen die Welt zu einem besseren Ort für alle machen, indem sie einen Beitrag zur Nachhaltigkeitsagenda der Weltgemeinschaft leisten. Hierfür ebnen sie zusammen mit anderen erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einen Weg für Impact Startups, die neben Lean Startup und agilen Methoden auch ein wertorientiertes und ethisches Fundament legen.



**Harald Bolsinger** ist Experte für nachhaltige Unternehmensführung und Wertemanagement. Der Wirtschaftsethiker sammelte umfangreiche Praxiserfahrung in selbständiger Unternehmensberatung im IT-Umfeld, in Firmenkundenbetreuung und Vertrieb im Bankensektor sowie als Wirtschaftsförderer für eine kreisfreie Stadt. Nach einer Bankausbildung absolvierte er in Augsburg ein wirtschaftswissenschaftliches Studium (Bac. oec.) und studierte dann Betriebswirtschaftslehre und Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit Prädikatsabschluss als Dipl.-Kfm. und ergänzendem Soziologiezertifikat. Dort wurde ihm die Doktorwürde (Dr. rer. pol.) für die Entwicklung eines praxisorientierten Modells für kooperativ erstellte Kundenprozessinnovationen im Mittelstand verliehen. Er lehrte in Nürnberg vier Jahre am Lehrstuhl für Wirtschafts- & Entwicklungspolitik und hat seit 2012 die Professur für Wirtschaftsethik und Volkswirtschaftslehre an der FHWS in Würzburg inne. Dort engagierte er sich unter anderem als Prodekan der Fakultät Wirtschaftswissenschaften und anschließend als Dekan, wo er intensiv didaktisch sinnvolle Digitalisierung zur Kompetenzbildung beförderte. An dieser Fakultät bedient der Wirtschaftsethiker den Fachbereich Ethik, CSR und Nachhaltigkeit in Lehre und Forschung über alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge hinweg und ist unter anderem in den Lehrbereichen Digitalisierung, Entrepreneurship, Organisationsentwicklung & Führung mit Werten aktiv.

#### Impressum

I4E Impact 4 Entrepreneurship gemeinnützige GmbH  
Geschäftsführender Gesellschafter: Bernd Hanheiser,  
Haynauer Straße 72a  
12249 Berlin

Verantwortliche:

Bernd Hanheiser

- Bernd.Hanheiser@impact4entrepreneurship.de

Prof. Dr. Harald J. Bolsinger

- Bolsinger@ORIENTIERUNGSKOMPETENZ.de

