

ICS 03.100.01

**Standard für die Nachhaltigkeitsbewertung von Start ups –
Teil 1: Konzept und Kriterien für die Bewertung der Potenziale und
Wirkungen von Gründungsvorhaben und jungen Unternehmen auf Umwelt,
Gesellschaft und Wirtschaft**

Specification for sustainability assessment of start ups –
Part 1: Concept and criteria for the assessment of potential and actual impact of venture
projects and young enterprises on the environment, society and economy

Évaluation standard de la durabilité des entreprises en phase de démarrage –
Partie 1: Concept et critères pour l'évaluation des potentiels et des effets des projets de
démarrage et des jeunes entreprises sur l'environnement, la société et l'économie

Gesamtumfang 66 Seiten

Koordinierung DIN SPEC

Inhalt

	Seite
Vorwort	4
0 Einleitung	6
0.1 Allgemeines	6
0.2 Hintergrund	6
0.3 Ziel und Aufbau der Spezifikation	6
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Ziele, Zielgruppen, Rollen und Aufgaben der Spezifikation	10
4.1 Ziele	10
4.2 Zielgruppen und Rollen	10
4.2.1 Allgemeines	10
4.2.2 Start-ups	10
4.2.3 Investierende und Kapitalgebende	11
4.2.4 Gründungsförderakteure	11
4.2.5 Bewertungsinstitutionen	11
4.2.6 Weitere Zielgruppen	11
4.2.7 Rollen	11
4.3 Aufgaben und Nutzungsinteressen	12
4.3.1 Kapitalgewinnung und Unterstützung bei Investment-Entscheidungen	12
4.3.2 Geschäftsmodellentwicklung	12
4.3.3 Wirkungsmanagement	12
4.3.4 Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung und -kultur	12
4.3.5 Transparente Wertschöpfungsketten	13
4.3.6 Kommunikation	13
5 Bewertungskonzept	13
5.1 Bewertungsgegenstand: Was wird bewertet?	13
5.2 Nachhaltigkeitskonzept: Woran orientiert sich die Bewertung?	17
5.2.1 Vorbemerkung	17
5.2.2 Allgemeines Nachhaltigkeitskonzept	17
5.2.3 Unternehmensbezogenes Nachhaltigkeitskonzept	20
5.3 Bewertungsprinzipien: Was sollte im Bewertungsprozess beachtet werden?	22
5.4 Bewertungsprozess: Welche Schritte und Aufgaben umfasst die Bewertung?	23
5.5 Bewertungskriterien: Welche Bereiche werden geprüft?	25
5.5.1 Nachhaltigkeitsbewertung als Vorprüfung	25
5.5.2 Nachhaltigkeitsbewertung als Due-Diligence	33
5.6 Bewertungsergebnisse: Wie soll mit den Ergebnissen umgegangen werden?	44
Anhang A (informativ) Zugrundeliegende Bewertungskonzepte und -ansätze	45
Anhang B (informativ) Anwendungsversion kurz	47
Anhang C (informativ) Prozess der Spezifikationsweiterentwicklung	65
Literaturhinweise	66

Bilder

Bild 1 — Konzept der Wirkungslogik.....	14
Bild 2 — Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmodell (in Anlehnung an das EFQM-Modell)	15
Bild 3 — „Embedded view“ der Nachhaltigkeit	18
Bild 4 — Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung.....	19
Bild 5 — Planetary Boundaries	20
Bild 6 — Unternehmerische Nachhaltigkeit.....	21
Bild 7 — Schritte und Leitfragen des Bewertungsprozesses.....	23
Bild B.1 — Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmodell (in Anlehnung an das EFQM-Modell).....	49

Tabellen

Tabelle 1 — Bewertungsschema der potenziellen und tatsächlichen Outcomes	16
Tabelle 2 — Vorprüfung: Prüfungsbereiche, Kriterien, beispielhafte Prüfungsfragen sowie Indikatoren zur Bewertung der Befähiger.....	28
Tabelle 3 — Vorprüfung: Prüfungsbereiche, Kriterien, beispielhafte Prüfungsfragen sowie Indikatoren zur Bewertung der Ergebnisse	31
Tabelle 4 — Due Diligence: Prüfungsbereiche, Kriterien, beispielhafte Prüfungsfragen sowie Indikatoren zur Bewertung der Befähiger.....	35
Tabelle 5 — Due Diligence: Prüfungsbereiche, Kriterien, beispielhafte Prüfungsfragen sowie Indikatoren zur Bewertung der Ergebnisse	40
Tabelle A.1 — Zugrundeliegende Bewertungskonzepte und -ansätze	45

Vorwort

Diese DIN SPEC¹ wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung von DIN SPEC nach dem PAS-Verfahren erfolgt in DIN SPEC (PAS)-Konsortien und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Die Initiierung des Projekts erfolgte durch den nachfolgend genannten Initiatorenkreis.

- Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH
- Bergset Beratung & Research
- Bundesverband Deutsche Startups e. V.
- Forum Nachhaltige Geldanlagen e. V.
- SDG Investments GmbH

Die Erarbeitung und Verabschiedung des Dokuments erfolgten durch das DIN SPEC 90051-1-Konsortium, dem nachfolgend genannte Mitglieder angehörig waren.

- Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH
Prof. Dr. Klaus Fichter, Constanze Trautwein (Konsortialleiterin), Dr. Yasmin Olteanu
- Bergset Beratung & Research
Dr. Linda Bergset (stellvertretende Konsortialleiterin)
- Bundesverband Deutsche Startups e. V.
Björn Kaminski
- SDG Investments GmbH
Robert Roth, Klaus Bolzendahl
- adelphi research gGmbH
Cosima Stahr
- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Juniorprofessur Female Entrepreneurship
Prof. Dr. Stephanie Birkner, Lisa Heinrichs
- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Professur Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit
Dr. Karsten Hurrelmann
- Drooghman International Limited
Alice Drooghman
- E2SE Sustainability Rating GmbH
Franziska Ihle
- EngagedX
Karl Richter

1 *Zitierhinweis: DIN SPEC 90051-1-Konsortium (2020): Standard Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups — Teil 1: Konzept und Kriterien für die Bewertung der Potenziale und Wirkungen von Gründungsvorhaben und jungen Unternehmen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

- Fachhochschule Nordwestschweiz
Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub
- Green Business Development GmbH
Egbert Hünnewaldt
- Hochschule Flensburg
Thomas Neumann
- Hochschule Pforzheim
Prof. Dr. Claus Lang-Koetz, Annika Reischl
- hxi GmbH
Matthias Meischner
- ImpactNexus
Dr. Jannic Horne
- PHINEO gemeinnützige AG
Young-Jin Choi
- Schellenberger Ventures GmbH
Christian Schellenberger
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND)
Markus Sauerhammer
- TU Berlin, Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovationsmanagement
Dr. Ingo Michelfelder, Malte Recker
- Umwelttechnik BW GmbH
Florian Sorg
- Universität Erfurt
Juliane Corredor Jiménez
- UnternehmensGrün e. V.
Dr. Katharina Reuter
- ZNU Standard Nachhaltiger Wirtschaften
Kesta Ludemann

Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen im Deutschen Normenwerk.

DIN SPEC (PAS) sind nicht Teil des Deutschen Normenwerks.

Für diese DIN SPEC (PAS) wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann das DIN SPEC (PAS)-Konsortium weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Anwendung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass das DIN SPEC (PAS)-Konsortium für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC (PAS) entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die kostenfreie Bereitstellung dieses Dokuments als PDF-Version über den Beuth WebShop wurde im Vorfeld finanziert.

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Dem Anwender dieses Dokuments ist unbeschadet der Rechte von DIN an der Gesamtheit des Dokuments die Vervielfältigung der Vorlage in Anhang B gestattet.

0 Einleitung

0.1 Allgemeines

Die vorliegende DIN SPEC bietet ein Konzept für die Identifikation und Bewertung der potenziellen und tatsächlichen Nachhaltigkeitswirkungen von Start-ups. Sie berücksichtigt die besonderen Eigenschaften von Start-ups und ist gleichermaßen für unterschiedliche Entwicklungsphasen, Branchen und Geschäftsmodelle (For-profit-, Non-profit-, Social-Start-ups) geeignet. Die DIN SPEC hat einerseits den Anspruch, ein Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups bereitzustellen, das die Bewertung grundlegend strukturiert, zentrale Begriffe und Aufgaben definiert sowie Kriterien und Fragen bereithält. Andererseits soll die DIN SPEC auch unmittelbar für die Zielgruppen der Spezifikation im Sinne eines Praxistools direkt anwendbar sein. Im Anhang B dieser DIN SPEC befindet sich daher eine gekürzte Anwendungsversion, die speziell für eine schnelle praktische Anwendung entwickelt wurde.

0.2 Hintergrund

Für etablierte Unternehmen gibt es bereits eine Vielzahl von Ansätzen zur Nachhaltigkeitsbewertung. Jedoch unterscheiden sich Start-ups insbesondere mit Blick auf drei Aspekte von etablierten Unternehmen, wenn es darum geht, Nachhaltigkeitswirkungen zu ermitteln:

Start-ups befinden sich in frühen Phasen der Unternehmens- und Geschäftsentwicklung. Sie arbeiten an Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen, die in der Regel noch in der Entwicklung sind und sich in Zukunft möglicherweise noch stark verändern werden. Die Nachhaltigkeitswirkungen lassen sich somit häufig nur potenziell anhand von Annahmen und plausiblen Szenarien abschätzen.

Aufgrund ihres jungen Alters fehlen bei Start-ups etablierte Wertschöpfungsketten und historische Daten über ihre Leistung (Performance) und Wirkungen (Outcomes und Impact).

Aufgrund ihrer in der Regel geringen Größe haben sie im Unterschied z. B. zu großen Unternehmen oder etablierten mittelständischen Unternehmen deutlich weniger Ressourcen und Kapazitäten, um sich umfangreich mit Fragen der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitsbewertung zu befassen.

Bei einer Bewertung der Nachhaltigkeitswirkungen von Start-ups gibt es folgende Besonderheiten: Erstens, im Fokus der Bewertung steht in der Regel nicht die tatsächliche, d. h. bereits eingetretene und erfassbare Wirkung eines Start-ups, sondern sein Nachhaltigkeitspotenzial, also die Fähigkeit, in Zukunft positive Beiträge zur ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit zu leisten und negative Beiträge zu minimieren. Zweitens, die frühzeitige Integration von Nachhaltigkeitsbelangen sowie die Bewertung dieser Integration ist nur praktikabel, wenn diese sowohl für das Start-up selbst (Selbstbewertung) als auch für extern Bewertende (Kapitalgebende, Gründungsförderprogramme usw.) mit vertretbarem Aufwand durchführbar ist. Drittens, für die Bewertung eines Start-ups eignet sich ein Rahmenwerk, welches flexibel für unterschiedliche Phasen, Branchen und Situationen anwendbar ist.

Die bisher vorhandenen Bewertungsansätze wurden nicht primär für Start-ups entwickelt und berücksichtigen diese Aspekte daher entweder nicht oder nur bedingt.

0.3 Ziel und Aufbau der Spezifikation

Mit dieser DIN SPEC bekommen Start-ups, Investierende und Kapitalgebende, Gründungsförderakteure (z. B. Gründerzentren, öffentliche Förderprogramme, Akzeleratorenprogramme) sowie Bewertungsinstitutionen (z. B. Ratingagenturen) einen praxisorientierten Ansatz, um die **potenziellen und tatsächlichen Nachhaltigkeitswirkungen von Start-ups** zu bewerten und einzuordnen. Eine ausführliche Erläuterung der wichtigsten Zielgruppen und ihres jeweiligen Interesses an dem Bewertungsansatz findet sich in 4.2.

Diese DIN SPEC ermöglicht es, das Geschäftsmodell sowie Produkte bzw. Dienstleistungen eines Start-ups mit Blick auf dessen Nachhaltigkeitswirkungen zu bewerten. Es werden sowohl die „**befähigenden Voraussetzungen**“ im Unternehmen (Vision und Strategie, Team, Prozesse, Partnerschaften und Ressourcen sowie Produkt bzw. Dienstleistung und Marktposition) als auch die **(potenziellen) Wirkungen** ausgehend von den Produkten und Dienstleistungen des Start-ups auf prioritär adressierte Zielgruppen und weitere interne und externe Stakeholder (Outcomes) sowie die größeren „Umsysteme“ Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft (Impact) bewertet. Anhand welcher Prüfungsbereiche, Kriterien, Fragen und Indikatoren konkret bewertet wird, wird in 5.5 vorgestellt.

Mit dieser DIN SPEC können sowohl solche Start-ups bewertet werden, die bereits ein Geschäftsmodell entwickelt und dieses beurteilt haben und darauf aufbauend eine Nachhaltigkeitsbewertung als „**Add-on-Bewertung**“ durchführen möchten, als auch jene Start-ups, die noch ganz am Anfang stehen und einen **integrierten Bewertungsansatz** anwenden wollen, der herkömmliche, betriebswirtschaftliche Fragen mit ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsaspekten verbindet.

Für die Entwicklung des Bewertungsansatzes wurde auf etablierte Praxiskonzepte der Vorprüfung und der Due Diligence von Kapitalgebern und Intermediären aufgebaut. Für das Screening und die Vorauswahl von Start-ups wird von diesen Akteuren häufig eine Vorprüfung durchgeführt, um die grundsätzliche Passfähigkeit zwischen Start-up und Investierenden zu ermitteln. Erst wenn diese gegeben ist, wird eine vertiefte Due Diligence durchgeführt. Anwenderinnen und Anwender dieser DIN SPEC können daher wählen, ob sie ein Start-up im Rahmen einer **Vorprüfung** oder einer tiefergehenden **Due Diligence** (detaillierte Prüfung) bewerten möchten. Beide Varianten sind für alle Start-ups grundsätzlich passend, wobei manche Fragen eher für spätere Start-up-Phasen relevant sind.

Um die Tatsache berücksichtigen zu können, dass sich die zu bewertenden Start-ups an unterschiedlichen Punkten in der Unternehmens- und Geschäftsentwicklung befinden, werden grob zwei Entwicklungsphasen von Start-ups unterschieden:

- **Pre-Seed/Seed:** Unternehmungen, die noch nicht formal gegründet bzw. noch nicht am Markt tätig sind und im Prozess sind, das Geschäftsmodell sowie Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.
- **Start-up/Wachstum:** Unternehmen, die bereits gegründet und mit ihren Produkten und Dienstleistungen am Markt tätig sind.

In diesem Teil 1 dieser DIN SPEC wird mit der Bereitstellung eines Bewertungskonzeptes und geeigneter Kriterien, Fragen und Indikatoren die Grundlage für eine **qualitative Nachhaltigkeitsbewertung** bereitgestellt. Sie erlaubt eine abstufende Bewertung und ermöglicht damit die Identifizierung von Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenzialen. Die vorliegende DIN SPEC liefert aber absichtsvoll keinen quantifizierenden Bewertungsansatz (Scoring). Das Konsortium, das die vorliegende DIN SPEC erarbeitet hat, sieht zunächst den Bedarf, Erfahrungen mit dem qualitativen Ansatz in der Praxis zu sammeln und ggf. individuell mit möglichen Formen der Quantifizierung der Bewertung zu experimentieren. Aufbauend auf diesen Praxiserfahrungen ist vorgesehen, in einem zweiten Teil der Spezifikation (DIN SPEC 90051-2) zukünftig einen quantifizierenden Bewertungsansatz z. B. in der Form eines Scoring-Ansatzes zu entwickeln und zu standardisieren. Dieser wird dann quantitative Bewertungsergebnisse liefern und Vergleiche zwischen Start-ups sowie eine Einordnung von Start-ups im Ökosystem ermöglichen.

Diese DIN SPEC ist ein Arbeitsdokument. Bei Fragen oder Hinweisen stehen die Konsortialmitglieder (siehe Vorwort) zur Verfügung. In Anhang C ist ein Prozess zur Weiterentwicklung dieser Spezifikation skizziert.

1 Anwendungsbereich

Diese DIN SPEC stellt konzeptionelle Grundlagen sowie Kriterien, Fragen und Indikatoren für die Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups bereit. Sie ist insbesondere anzuwenden von sowohl Gründerteams als auch Investierenden, Kapitalgebenden, Gründungsförderakteuren und Bewertungseinrichtungen.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

DIN und DKE stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- DIN-TERMinologieportal: verfügbar unter <https://www.din.de/go/din-term>
- DKE-IEV: verfügbar unter <http://www.dke.de/DKE-IEV>

3.1

Nachhaltigkeit

Verständnis einer tragfähigen gesellschaftlichen Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen und die planetaren Grenzen wahr

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Nachhaltigkeitsverständnis der vorliegenden Spezifikation geht davon aus, dass etwas nur dann als nachhaltig gelten kann, wenn es dazu beiträgt, die natürlichen Lebensgrundlagen für heutige und zukünftige Generationen zu bewahren und damit innerhalb der planetaren Ressourcengrenzen der Erde bleibt. Es liegen umfangreiche wissenschaftliche Grundlagen und Erkenntnisse zu diesen sogenannten „Planetary Boundaries“ vor, die im Rahmen einer Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups zu berücksichtigen sind.

Anmerkung 2 zum Begriff: Das Nachhaltigkeitskonzept der vorliegenden Spezifikation verfolgt einen „embedded view“, wie er in 5.2.2 vorgestellt wird. Demnach sind wirtschaftliche Aktivitäten (wirtschaftliche Dimension) eingebettet in gesellschaftliche Prozesse (gesellschaftliche Dimension), die wiederum eingebettet sind in die natürliche Umwelt (ökologische Dimension). Nachhaltigkeit bezieht sich also auf ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Dimensionen, und zwar in der Reihenfolge dieser Nennung.

[QUELLE: [8], modifiziert – Begriff dem Anwendungsbereich angepasst.]

3.2

Start-up

Gewinn- und/oder wirkungsorientierte Unternehmung, die sich durch innovative Aktivitäten auszeichnet, jünger als 10 Jahre und in der Regel wachstumsorientiert ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Es befindet sich entweder im Gründungsprozess und ist noch nicht formell gegründet (Pre-Seed- und Seed-Phase) oder ist bereits als Rechtsform eingetragen (Start-up- und Wachstumsphase).

3.3

Geschäftsmodell

Wertschöpfungssystem eines Unternehmens oder Unternehmensnetzwerkes mit der Beschreibung, welchen Nutzen die Kundschaft, andere Wertschöpfungspartnerschaften und die Gesellschaft aus der Geschäftstätigkeit ziehen (können), wie der Prozess der Leistungserstellung organisiert ist (Architektur der Wertschöpfung) und aus welchen Quellen welche Erlöse generiert werden (sollen)

Anmerkung 1 zum Begriff: Mit Blick darauf, dass die vorliegende Spezifikation u. a. dazu dienen soll, eine nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung zu unterstützen, soll an dieser Stelle neben der auf [1] zurückgehenden allgemeinen Geschäftsmodelldefinition auch auf das Konzept „Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit“ („business models for sustainability“) hingewiesen werden. Ein solches kann wie folgt definiert werden: "Ein Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit hilft dabei, das nachhaltige Wertversprechen eines Unternehmens gegenüber seiner Kundschaft und allen anderen Stakeholdern zu beschreiben, zu analysieren, zu managen und zu kommunizieren. Weiterhin verdeutlicht es, wie das Unternehmen diesen Wert schafft und liefert, und wie es den wirtschaftlichen Wert so erschließt, dass gleichzeitig das natürliche, soziale und wirtschaftliche Kapital über seine organisatorischen Grenzen hinaus erhalten oder regeneriert wird.“ ([13], übersetzt von den Verfassern).

3.4

Bewertung

zeitlich abgegrenzter Analyseprozess zur evidenz- und methodenbasierten Beurteilung und differenzierten Einordnung eines Gründungsvorhabens bzw. jungen Unternehmens

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Fokus der Nachhaltigkeitsbewertung steht in der Regel nicht die tatsächliche, d. h. bereits eingetretene und erfassbare Wirkung eines Start-ups, sondern sein Nachhaltigkeitspotenzial, also die Fähigkeit, in Zukunft positive Beiträge zur ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit zu leisten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Bewertung kann im Rahmen der DIN SPEC als *Vorprüfung* oder vertiefte *Due Diligence* vorgenommen werden. Darüber hinaus kann die Bewertung ganzheitlich (integrierte Bewertung) oder mit einem Schwerpunkt auf nachhaltigkeitspezifischen Fragestellungen (Add-on-Bewertung) erfolgen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Im Rahmen der Bewertung ist die Einnahme unterschiedlicher Rollen möglich (siehe 4.2.7).

3.5

Bewertungskriterium

„Befähiger“ und „Ergebnisse“

Merkmal anhand derer sich die Nachhaltigkeit im Start-up beschreiben und bewerten lässt

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Bewertungskriterien sind in der Spezifikation in zwei Kriterientypen aufgeteilt: Mit „Befähiger“ sind Faktoren gemeint, die es einem Start-up ermöglichen, nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Mit „Ergebnissen“ wird aufgezeigt, welche Wirkungen bereits heute und/oder in der Zukunft vom Start-up ausgehen.

3.6

Wirkung

„Outcomes“ und „Impact“

positive und negative ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen, die den Aktivitäten eines Start-ups kausal zugeordnet werden können (unter Berücksichtigung der Inputs und Aktivitäten des Start-ups und den erzeugten Outputs)

Anmerkung 1 zum Begriff: Das hier zu Grunde gelegte Verständnis des Terminus „Wirkung“ umfasst die englischen Begriffe „Outcomes“ und „Impact“. Dabei beziehen sich die „Outcomes“ auf die Veränderungen bei den Zielgruppen des Start-ups. Zielgruppen sind hierbei die vom Start-up prioritär adressierten Stakeholder. Der Begriff „Impact“ dahingegen umfasst im vorliegenden Verständnis die über einzelne Zielgruppen hinausgehenden Wirkungen in Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, die dem Start-up kausal zugeordnet werden können. Der Impact umfasst also Wirkungen „auf höherer Systemebene“. Dieses Begriffsverständnis folgt damit der Idee der Wirkungstreppe, wie sie von PHINEO vorgestellt wurde [9]. Im Unterschied zu PHINEO wird die Umwelt im Rahmen der vorliegenden Spezifikation jedoch im Sinne des Vorrangmodells („keine Wirtschaft ohne Gesellschaft, keine Gesellschaft ohne Umwelt“) als systemische Grundlage vorangestellt und nicht unter der Gesellschaft subsummiert.

3.7

Stakeholder

interne und externe Gruppen oder Institutionen, die „Ansprüche“ an das Start-up formulieren und seinen Erfolg beeinflussen können

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Spezifikation geht davon aus, dass ein Start-up implizit oder explizit aus dem Kreis der internen und externen Stakeholder diejenigen identifiziert und auswählt, die es mit seinen Aktivitäten sowie den

Produkten und Dienstleistungen vorrangig erreichen und dort Wirkungen erzielen möchte. Interne Stakeholder sind z. B. Gründungsmitglieder oder Mitarbeitende des Start-ups. Externe Stakeholder sind z. B. die Kundschaft, Lieferunternehmen oder externe Kapitalgebende.

4 Ziele, Zielgruppen, Rollen und Aufgaben der Spezifikation

4.1 Ziele

Diese DIN SPEC verfolgt folgende übergeordneten Zielsetzungen:

- **Unterstützung von politisch und gesellschaftlich gesetzten Nachhaltigkeitszielen**

Die Produkte und Dienstleistungen von Start-ups beeinflussen maßgeblich den Grad an Innovation und Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Durch eine Nutzung dieser DIN SPEC sollen politisch und gesellschaftlich gesetzte Nachhaltigkeitsziele schneller und effizienter erreicht werden.

- **Beitrag zu nachhaltigen Investitionen**

Im Rahmen von Investitionsentscheidungen schafft diese DIN SPEC Richtungssicherheit bei der Bewertung der ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leistungspotenziale von Start-ups. Diese DIN SPEC hat das Ziel, zu einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensfinanzierung beizutragen.

- **Etablierung von Nachhaltigkeit als Erfolgskriterium für Start-ups**

Durch diese DIN SPEC sollen Start-ups für den Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit sensibilisiert werden und Differenzierungsvorteile gegenüber dem Wettbewerb durch eine frühzeitige Reflektion und Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensgründung für sich nutzen. Diese DIN SPEC soll Start-ups hierfür die benötigten Grundlagen bieten.

- **Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien in die Gründungsförderung**

Diese DIN SPEC vereinfacht die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Gründungsförderung und möchte neue Impulse bei der Vergabe von Frühphasenfinanzierung und Förderleistungen setzen.

4.2 Zielgruppen und Rollen

4.2.1 Allgemeines

Diese DIN SPEC richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen. Für jede Zielgruppe wird nachfolgend erläutert, welche Chancen und Möglichkeiten diese DIN SPEC bietet. Des Weiteren kommen bei der Anwendung dieser DIN SPEC unterschiedliche Rollen zum Zuge, die zu Beginn einer Bewertung für den jeweiligen Bewertungsfall reflektiert werden sollten.

4.2.2 Start-ups

Eine Selbstbewertung des eigenen Start-ups mit Hilfe dieser DIN SPEC bietet für Start-ups und deren Gründungsteams die Chance, Profilierungschancen und Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und zu erschließen. Zum einen gilt dies für Start-ups, die Nachhaltigkeit als zentralen Zweck ihres Geschäftsmodells verfolgen und sie zum Kerngeschäft erheben. Zum anderen gilt dies für Start-ups, für die andere Motive im Vordergrund stehen, die aber trotzdem nachhaltig wirtschaften wollen. Zum Beispiel können durch die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells anhand der Bewertungs- und Nachhaltigkeitskriterien dieser DIN SPEC zusätzliche Kosteneinsparungen aufgedeckt, Risiken identifiziert und minimiert sowie neue Märkte erschlossen werden. Die Kommunikation der Ergebnisse gegenüber Dritten signalisiert außerdem die Nutzung von Nachhaltigkeit als integriertes Qualitätsmerkmal im Sinne eines strukturierten Nachhaltigkeits- und Wirkungsmanagements. Dieses kann in gemeinsamer Zusammenarbeit mit wichtigen Stakeholdern kontinuierlich weiterentwickelt werden.

4.2.3 Investierende und Kapitalgebende

Investierende und Kapitalgebende können mit dieser DIN SPEC eine Bewertung von Start-ups vornehmen oder darauf aufbauend ein eigenes, Standard-gerechtes Verfahren zur Auswahl passender Investitionsvorhaben entwickeln. Das zugrundeliegende Bewertungskonzept basiert auf praxiserprobten Konzepten aus dem Finanzsektor. Durch die *Vorprüfung* (siehe 5.5.1) können Investierende im Rahmen eines Screenings schnell feststellen, ob ein Start-up potenziell die gewünschten Anforderungen an die zukünftige ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Performance erfüllt und zur Investitionsstrategie passt. Daran anknüpfend, bietet die *Due Diligence* (siehe 5.5.2) die Möglichkeit, eine tiefergehende Analyse des Start-ups durchzuführen und ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Chancen und Risiken aufzudecken. In späteren Phasen der Zusammenarbeit kann eine regelmäßige Bewertung des Start-ups relevante Aspekte zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells konsistent aufzeigen.

4.2.4 Gründungsförderakteure

Die vorliegende DIN SPEC schafft die Grundlage für die Verknüpfung von herkömmlichen Gründungsförderungskriterien und gründungsbezogenen Nachhaltigkeitszielsetzungen. Staatliche Gründungsförderprogramme müssen aufgrund politischer Vorgaben in zunehmendem Maße sicherstellen, dass die Förderung auch zu ökologischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen wie z. B. dem Klimaschutz beiträgt. So verlangt u. a. der Europäische Sozialfonds von den aus ihm geförderten nationalen Gründungsförderprogrammen die Erfüllung von nachhaltigkeitsbezogenen Querschnittszielen. Der Bewertungsansatz dieser DIN SPEC ermöglicht es, eine Erweiterung von Entscheidungskriterien für Förder-, Inkubatoren- und Akzeleratorenprogramme und deren Leistungen vorzunehmen und Start-ups mit einer hohen potenziellen oder tatsächlichen Nachhaltigkeitswirkung sichtbar zu machen.

4.2.5 Bewertungsinstitutionen

Bewertungsinstitutionen, wie z. B. Ratingagenturen, nutzen individuelle Ansätze zur Nachhaltigkeitsbewertung. Dadurch fehlt es dem nationalen und internationalen Gründungsökosystem jedoch an Einheitlichkeit und Konsistenz in der Bewertung. Diese DIN SPEC bietet die Grundlage für ein standardisiertes Verfahren zur Bewertung und Einstufung potenzieller und tatsächlicher Nachhaltigkeitswirkungen von Start-ups und ermöglicht so mehr Richtungssicherheit und Effektivität in Bewertungs- und Ratingverfahren.

4.2.6 Weitere Zielgruppen

Durch ihr flexibles Design ermöglicht die vorliegende DIN SPEC auch die Nutzung durch viele weitere Interessengruppen. Zum Beispiel können Geschäfts- und Kooperationspartnerschaften des Start-ups von dem vorliegenden Bewertungsansatz profitieren, indem sie signalisiert bekommen, inwiefern das geprüfte Start-up mit ihren Nachhaltigkeitsvorstellungen übereinstimmt.

4.2.7 Rollen

Zu Beginn der Nutzung dieser DIN SPEC wird empfohlen zu reflektieren, worin die eigene Rolle bei der Bewertung besteht. Im Rahmen der Bewertung ist die Einnahme unterschiedlicher Rollen möglich:

- Start-ups, die bewertet werden und damit das „Bewertungsobjekt“ darstellen;
- Personen, die die Bewertung durchführen (Bewertende);
- Personen, Gruppen und Institutionen, die die Ergebnisse der Bewertung nutzen (Adressatenkreis/Ergebnisnutzende);
- Personen, Gruppen und Institutionen, die benötigte Informationen für eine Bewertung bereitstellen (Informationsgebende).

4.3 Aufgaben und Nutzungsinteressen

4.3.1 Kapitalgewinnung und Unterstützung bei Investment-Entscheidungen

Für Start-ups trägt die Nachhaltigkeitsbewertung zur erhöhten Attraktivität bei, wenn sie Kapital von nachhaltigkeitsorientierten Investierenden und Förderprogrammen gewinnen möchten. Impactinteressierte Investierende sind ein wachsendes Segment in der Frühphasenfinanzierung. Zunehmend gewinnt das Thema Nachhaltigkeit in klassischen Gründungsförderprogrammen an Bedeutung, da diese mit politischen Nachhaltigkeitszielen in Einklang gebracht werden. Zudem achten angesichts der Diskussion um „Sustainable Finance“ und der von der EU entwickelten „Taxonomy“ auch klassische Frühphaseninvestierende wie z. B. Business Angels und Venture Capital-Gesellschaften vermehrt auf die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Auswahl von Portfolio-Unternehmen [2] [4] [10].

Für Investierende, die die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Nachhaltigkeitspotenzial von (möglichen) Portfolio-Unternehmen bewerten möchten, bietet der Standard ein strukturiertes, aber flexibles Vorgehen, welches an bestehende Bewertungsansätze (Vorprüfung sowie Due Diligence) der Investierenden anschlussfähig ist. So können sich Investierende anhand sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller, nachhaltigkeitsorientierter Kriterien ein ganzheitliches Bild für ihre Investment-Entscheidungen machen.

4.3.2 Geschäftsmodellentwicklung

Die Geschäftsmodelle von Start-ups sind erst in der Entstehung und erfordern in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung in der Regel kontinuierliche Erprobungen und Anpassungen. Gründungsteams müssen daher zwangsläufig viel Flexibilität bei der Entwicklung und Anpassung ihres Geschäftsmodells sowie ihrer Geschäftsstrategie an den Tag legen. Durch die strategische Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen bei der Geschäftsmodellentwicklung können Gründungsteams frühzeitig Richtungssicherheit mit Blick auf Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit erreichen. Sie können sich die Fähigkeit aneignen, zukünftige Nachhaltigkeitspotenziale frühzeitig zu erkennen und Nachhaltigkeitsbelange bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen mitzudenken. Der Prozess der Nachhaltigkeitsbewertung nach dieser DIN SPEC sensibilisiert Gründungsteams dafür, welche Prinzipien, Schritte sowie Nachhaltigkeitsaspekte bei einer solchen Nachhaltigkeitsorientierung zentral sind.

4.3.3 Wirkungsmanagement

Das Wirkungsmanagement bezieht sich auf die Steuerung der ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wirkungen (Outcomes und Impact), die aus den Produkten und Dienstleistungen der Start-ups resultieren. Anders als der Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR), welcher sich primär mit den bestehenden Unternehmensprozessen beschäftigt, zielt ein Wirkungsmanagement darauf ab, das transformative Potenzial des Unternehmens zu steigern und zu maximieren. Das Wirkungsmanagement kann somit dazu beitragen, nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch das Wirtschaftssystem in eine grundsätzlich nachhaltigere Richtung zu bewegen. Eine Nachhaltigkeitsbewertung im Sinne dieser DIN SPEC fördert die Reflektion über die Wirkungen des Start-ups und befähigt so das Verständnis und anschließend die Einführung von einem entsprechenden Wirkungsmanagement.

4.3.4 Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung und -kultur

Nicht nur das Geschäftsmodell ist bei Start-ups noch jung und in der Entwicklung befindlich, sondern auch die Unternehmensführung und -kultur stehen noch am Anfang und sind für Gründungsteams oft ein neues Thema. Start-ups haben die Chance, die Unternehmensführung und -kultur von Anfang an nachhaltigkeitsorientiert zu gestalten, z. B. mit Instrumenten wie einer Sustainable Balanced Scorecard. Aspekte wie bspw. faire Bezahlung, sozialverträgliche Arbeitsbedingungen (Work-Life-Balance), Mitarbeiterbeteiligung, nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzentwicklung, Transparenz, Stakeholderintegration und eine wertebasierte Unternehmenskultur können somit im Zuge der Nachhaltigkeitsbewertung reflektiert und parallel im Unternehmen implementiert bzw. weiterentwickelt werden.

4.3.5 Transparente Wertschöpfungsketten

Auch für Gründungsteams stellt sich früher oder später die Frage, wie soziale und ökologische Standards in der Beschaffungs- und Wertschöpfungskette sichergestellt werden können. Anhand einer frühzeitigen Berücksichtigung der Belange zentraler Stakeholder wie Lieferfirmen und abnehmenden Unternehmen - sowie entsprechenden Branchenstandards - können die Wertschöpfungsketten von Anfang an transparent und nachhaltig gestaltet und als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Eine Nachhaltigkeitsbewertung nach dieser DIN SPEC fördert diese Auseinandersetzung am Anfang der Unternehmensentwicklung.

4.3.6 Kommunikation

Die Kommunikation der Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbewertung auf Basis dieser DIN SPEC erfüllt mindestens zwei Aufgaben: Zum einen soll die Kommunikation gegenüber Stakeholdern das Nachhaltigkeitspotenzial sowie die Wirkungen des Start-ups transparent und glaubwürdig vermitteln. Somit ermöglicht die Kommunikation auch eine konstruktive Auseinandersetzung und ernsthafte Weiterentwicklung mit Blick auf die unternehmerische Nachhaltigkeit im Start-up. Zum anderen kann die Kommunikation über eine seriöse und anspruchsvolle Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsbelangen und Wirkungen zur möglichen Gewinnung von neuer Kundschaft beitragen.

5 Bewertungskonzept

5.1 Bewertungsgegenstand: Was wird bewertet?

Schritt 1: Prüfung des Unternehmenskontextes des Start-ups

Bevor das Start-up selbst unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten geprüft wird, ist zu klären, in welcher Branche oder welchem Produkt- und Technologiefeld das Gründungsteam aktiv werden möchte bzw. das betreffende Start-up wirtschaftet. Der Unternehmenskontext bestimmt maßgeblich, ob ein Start-up einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten kann oder nicht.

Es stellen sich also zunächst folgende Fragen:

- Ist das Unternehmen in einer Branche oder einem Technologiefeld tätig, die als zukunftsfähig eingestuft werden können?
- Entwickelt das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen, die mit der Strategie des Bewertenden im Einklang stehen?

Für den Bereich der nachhaltigen Geldanlagen wurden dazu Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien entwickelt. Diese ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) sehen den Ausschluss bestimmter Produkt- oder Technologiebereiche vor, wenn sie die sozialen, ökologischen oder governancebezogenen Kriterien von Geldgebern oder Investierenden nicht erfüllen (siehe dazu das FNG-Siegel in Anhang A). Bereiche mit Ausschlusspotenzial können z. B. fossile Energieträger, die Herstellung von Waffen oder Tabak oder solche Märkte sein, die für die grobe Verletzung von Menschenrechten oder den dauernden Verstoß gegen Arbeitsrechte bekannt sind.

Neben Ausschlusskriterien kann es auch Risikokriterien von Geldgebern und Investierenden geben, die sich auf gesellschaftlich kontroverse Geschäftsfelder (wie bspw. Gentechnik, Tierhaltung usw.) oder risikoreiche Investmentbereiche wie z. B. Märkte mit hoher Regulierungsdichte oder starkem staatlichen Einfluss („staatsgemachte Märkte“) beziehen [15].

Neben Ausschluss- und Risikokriterien können von Geldgebenden und Investierenden auch explizit Produkt- oder Technologiefelder identifiziert worden sein, in die Geld fließen bzw. investiert werden soll. Solche Positivkriterien können sich z. B. auf Bereiche wie erneuerbare Energien, saubere und umweltfreundliche Technologien (Cleantech oder GreenTech) oder vegetarische oder vegane Produkte beziehen.

Vor einer individuellen Nachhaltigkeitsbewertung eines Start-ups ist seitens des Bewertenden also grundsätzlich zu klären, ob das Aktivitätsfeld bzw. der Unternehmenskontext des Start-ups unter seine Ausschluss-, Risiko- oder Positivkriterien fällt.

Schritt 2: Individuelle Nachhaltigkeitsbewertung des Start-ups

Stellt sich bei Schritt 1 heraus, dass das betreffende Start-up aus eigener Sicht (bei einer Selbstbewertung) oder aus Sicht eines extern Bewertenden (Fremdbewertung) grundsätzlich in einem passenden Unternehmenskontext (Branche, Technologiefeld usw.) aktiv ist oder sein möchte, dann geht es im zweiten Schritt um die individuelle Nachhaltigkeitsbewertung des Start-ups.

In Anlehnung an das Modell der European Foundation For Quality Management (EFQM) unterscheidet die vorliegende Spezifikation grundsätzlich zwischen zwei Kriterienbereichen: Zum einen die sogenannten *Befähiger*. Die Leitfrage ist hier: „Welche Faktoren befähigen ein Start-up dazu, nachhaltige Ergebnisse und Wirkungen zu erzielen?“ Die befähigenden Faktoren umfassen Ressourcen (Inputs) und Aktivitäten, mit deren Hilfe „Outputs“ erzielt werden (z. B. Produkte, Dienstleistungen). Zum zweiten geht es um die *Ergebnisse*, die ein Start-up erzielt oder zukünftig erzielen wird. Die Leitfrage ist hier: „Welche Wirkungen gehen bereits heute oder in der Zukunft vom Start-up aus?“

Basierend auf Befähiger- und Ergebniskriterien, greift die Spezifikation für die Bewertung der Wirkungs- und Nachhaltigkeitsbeiträge eines Start-ups auf die „Theory of Change“ (Theorie des Wandels) und die damit verbundene IOOI-Wirkungslogik zurück [7, 11]. Darin werden die Kategorien Inputs, Activities, Outputs, Outcomes und Impact (IOOI) einer Organisation unterschieden und in einen kausalen Zusammenhang gesetzt. Dabei stehen die „Inputs“ sowie die „Activities“ für Ressourcen und Aktivitäten eines Start-ups und somit für die *Befähiger* des Start-ups und seines Geschäftsmodells. „Outputs“ umfassen die aus den Ressourcen und Aktivitäten unmittelbar erzeugten Produkte und Dienstleistungen. „Outcomes“ und „Impact“, beschreiben die Wirkungen eines Start-ups und beziehen sich auf Veränderungen bei festgelegten Zielgruppen (Outcomes) sowie des Umsystems (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft) (Impact). Die Wirkungen stehen somit für die *Ergebnisse* eines Start-ups, welche durch Produkte und Dienstleistungen (Output) erzielt werden (siehe Bild 1).

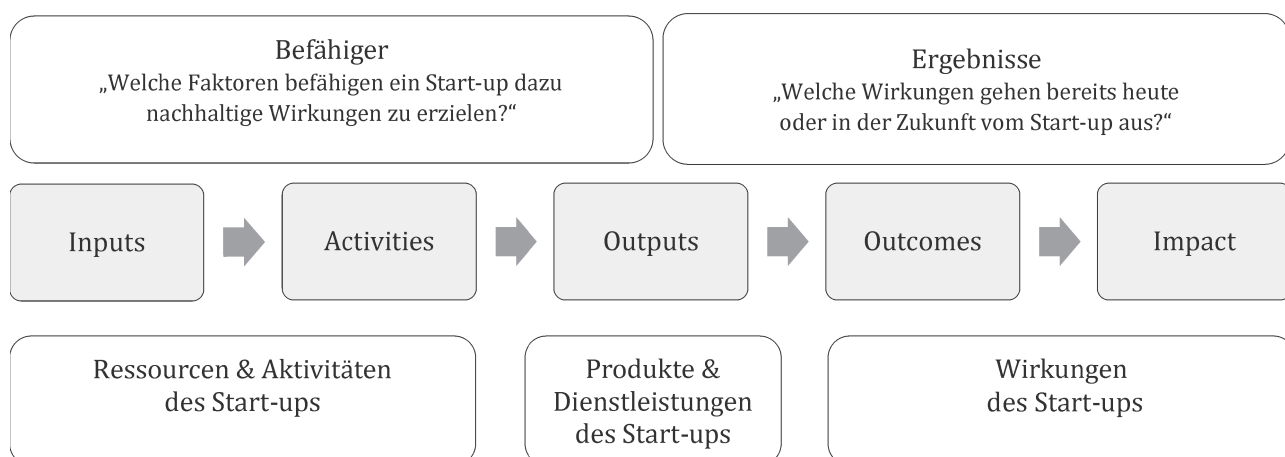


Bild 1 — Konzept der Wirkungslogik

Das Bewertungskonzept dieser DIN SPEC greift die Grundidee und -struktur des EFQM-Modells [3] auf² und entwickelt sie für den spezifischen Bedarf der Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups zu einem unternehmerischen Nachhaltigkeitsmodell weiter (siehe Bild 2). Dieses stellt den Bewertungsgegenstand dar und unterscheidet grundlegend zwischen *Befähigern* und *Ergebnissen*.

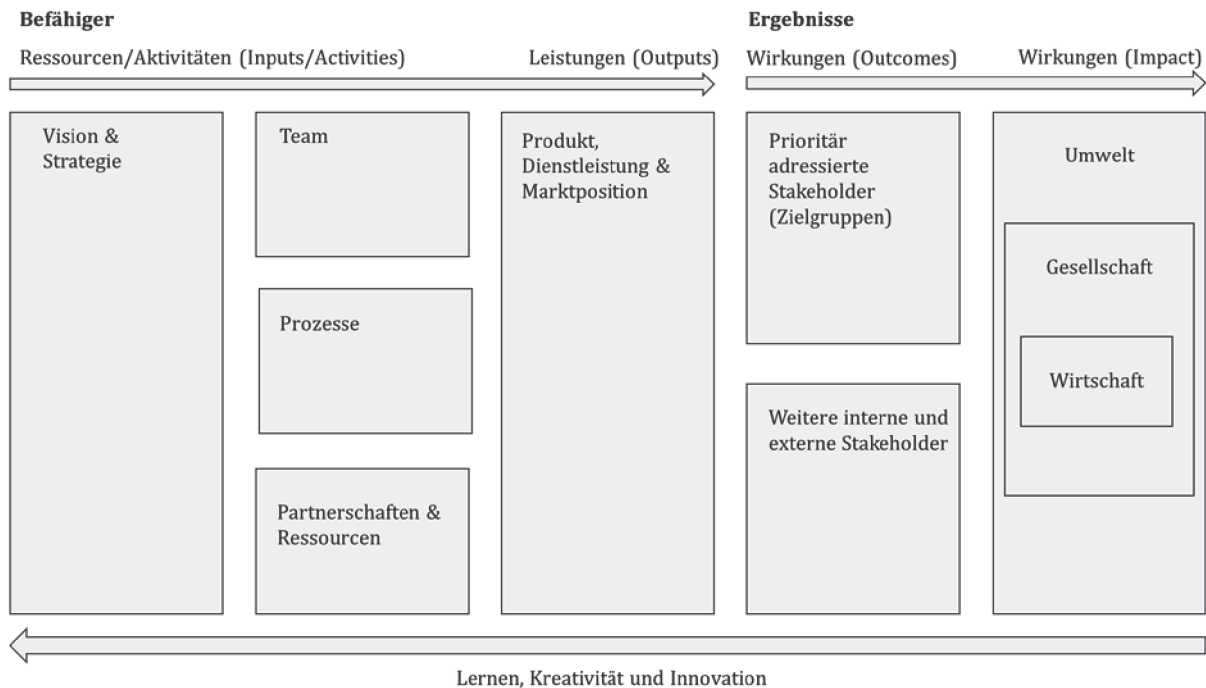


Bild 2 — Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmodell (in Anlehnung an das EFQM-Modell)

Die *Befähiger* werden in fünf Bereiche unterteilt, welche im Rahmen der Bewertung geprüft werden.

- Vision und Strategie:** Der Bereich *Vision und Strategie* beinhaltet Prüfkriterien zu den zwei Unterbereichen „Vision, Mission und Strategie“ sowie „Geschäftsmodell und Skalierbarkeit“. Diese Themen haben in den frühen Phasen eine besondere Bedeutung, da sie für die Richtungssicherheit und weitere Entwicklung des Unternehmens mit Blick auf Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielen können.
- Team:** Im klassischen EFQM-Modell werden „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ und „Führung“ getrennt dargestellt. Da diese Trennung für Start-ups, die in der Regel nur wenige Teammitglieder umfassen, kaum relevant ist, werden diese in der hier angepassten Version unter dem Bereich *Team* zusammengefasst.
- Prozesse:** Im Gegensatz zum klassischen EFQM-Modell wird der Bereich *Prozesse* (z. B. Vertrieb, Marketing, Managementsysteme) getrennt von Produkten und Dienstleistungen betrachtet und etwas kleiner dargestellt, da Prozesse in Start-ups eine weniger relevante Rolle spielen, als in etablierten Unternehmen.

² Das EFQM-Modell wurde ursprünglich für etablierte und somit länger am Markt tätige Unternehmen entwickelt und wird häufiger im Nachhaltigkeitskontext verwendet. Für die DIN SPEC 90051-1 wurde das EFQM-Modell auf die Schwerpunkte von Start-ups angepasst. Das EFQM-Modell wurde 2019 weiterentwickelt und bezieht sich nun explizit auch auf die Sustainable Development Goals (SDGs). Das hier herangezogene EFQM-Modell ist bewusst nicht die aktuellste Version, da diese nicht mehr in die für unsere Zwecke passenden Bereiche „*Befähiger*“ und „*Ergebnisse*“ aufgeteilt ist.

- d) **Partnerschaften und Ressourcen:** Der Bereich *Partnerschaften und Ressourcen* bezieht sich auf Akteure wie z. B. Investierende und Lieferfirmen sowie Ressourcen wie rechtliche Kompetenzen, steuerliche Kompetenzen, Reporting und Wertschöpfungsketten, die diese in das Unternehmen einbringen.
- e) **Produkt, Dienstleistung und Marktposition:** Der Bereich *Produkte und Dienstleistungen* wird um den Aspekt der *Marktposition* ergänzt. Darunter werden die Unterbereiche „Problem, Produkt und Technologie“, „Kunden und Wertversprechen“, „Markt, Wettbewerb, Alleinstellung“ sowie „Innovation“ erfasst und bewertet.

Die *Ergebnisse* beinhalten die Wirkungen (Outcomes und Impact) des Start-ups hinsichtlich nachfolgender Ergebnisbereiche: Interne Stakeholder, externe Stakeholder, Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Bei den Wirkungen auf Stakeholder-Ebene ist es wichtig, zwischen potenziellen und tatsächlichen Outcomes zu unterscheiden. In den frühen Entwicklungsphasen eines Start-ups, wenn es noch kein marktreifes Angebot gibt und sich das Geschäftsmodell sowie Produkte und Dienstleistungen noch in der Entwicklung befinden, können nur potenzielle Outcomes bewertet werden. Sobald Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt sind und Umsätze erzielen, können potenzielle und tatsächliche Outcomes analysiert werden (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1 — Bewertungsschema der potenziellen und tatsächlichen Outcomes

Entwicklungsphasen von Start-ups	Beschreibung der Entwicklungsphasen	Implikationen für die Bewertung von Wirkungen
Pre-Seed-Phase + Seed-Phase	Es gibt noch kein marktreifes Angebot. Geschäftsmodell sowie Produkte und Dienstleistungen befinden sich noch in der Entwicklung.	Es können ausschließlich potenzielle Wirkungen bewertet werden.
Start-up-Phase + Wachstumsphase	Es gibt ein marktreifes Angebot. Produkte und Dienstleistungen erzielen Umsätze.	Es können potenzielle und tatsächliche Wirkungen bewertet werden.

Zur Bewertung der *Ergebnisse* (Wirkungen) orientiert sich das Bewertungskonzept dieser DIN SPEC an den fünf Wirkungsdimensionen des Impact Management Project (siehe Anhang A). Im Rahmen der Bewertung werden daher folgende Kriterien geprüft:

- A) WAS?
- B) WER?
- C) WIE VIEL?
- D) BEITRAG?
- E) RISIKO?

Dabei sind folgende zwei Leitfragen für die Bewertung der Wirkungen (Outcomes und Impact) relevant:

- 1) Welche Outcomes (WAS?) sollen für welche Zielgruppen (WER?) in welchem Umfang (WIE VIEL?, BEITRAG?) erreicht werden und welches Risiko (RISIKO?) gibt es dabei?
- 2) Welcher Impact (WAS?) soll für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft (WER?) in welchem Umfang (WIE VIEL?, BEITRAG?) erreicht werden und welches Risiko (RISIKO?) gibt es dabei?

Für jedes Kriterium gibt es in 5.5 für die Bewertung als *Vorprüfung* oder *Due Diligence* unterschiedliche Prüffragen und Indikatoren, die Aufschluss über die Wirkungen geben.

Viele Start-ups kennen das Business Model Canvas, jedoch nicht das EFQM-Modell bzw. das auf dessen Basis im Rahmen dieser Spezifikation entwickelte Modell unternehmerischer Nachhaltigkeit. Das unternehmerische Nachhaltigkeitsmodell deckt alle Themen des Business Model Canvas ab. Dies gilt auch für nachhaltigkeitsbezogene Weiterentwicklungen des Konzeptes, wie z. B. das Sustainable Business Canvas [6]. Start-ups, die bereits mit dem Business Model Canvas gearbeitet haben, können damit unmittelbar an das Modell unternehmerischer Nachhaltigkeit anschließen.

5.2 Nachhaltigkeitskonzept: Woran orientiert sich die Bewertung?

5.2.1 Vorbemerkung

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein globales Verständnis von Nachhaltigkeit entwickelt. Dazu gehören z. B. naturwissenschaftlich ermittelte natürliche Grenzen des Ressourcenverbrauchs (siehe die unten stehenden Ausführungen zu „Planetary Boundaries“) sowie politische Zielsetzungen, wie z. B. die von der Vollversammlung der Vereinten Nationen verabschiedeten Sustainable Development Goals (SDGs). Gleichzeitig wird das Nachhaltigkeitskonzept in der Wirtschaft, auf Branchenebene wie auf Unternehmensebene, nach wie vor oft unterschiedlich interpretiert und auf unterschiedlichen Arten integriert. Im Folgenden wird das für die Bewertung nach dieser DIN SPEC zu grundlegende Nachhaltigkeitskonzept erläutert. Dies umfasst ein übergeordnetes allgemeines Nachhaltigkeitskonzept (Makroebene) sowie ein Konzept unternehmensbezogener Nachhaltigkeit (Mikroebene). Beide Ebenen sind wichtig, da diese eine Auswirkung auf die Bewertung in 5.5 haben werden.

Für die Klärung, welche Nachhaltigkeitsanforderungen und -erwartungen an ein Start-up gestellt werden können bzw. welche Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen sind, können zwei Perspektiven unterschieden werden:

- **Inside-out-Perspektive** (ausgehend vom Start-up):
 - Wie sieht und versteht das Gründungsteam Nachhaltigkeit?
 - Welche Nachhaltigkeitsziele verfolgt das Start-up?
 - Welche Wirkungen will das Gründungsteam mit seinen Produkten und Dienstleistungen erzielen?
- **Outside-in-Perspektive** (ausgehend von Politik und Gesellschaft):
 - Welche Nachhaltigkeitsanforderungen werden von außen, d. h. von Politik und Gesellschaft oder von externen Stakeholdern gestellt?

Erst wenn das Gründungsteam diese externen Erwartungen und Anforderungen kennt, versteht und einordnen kann, kann es sich auch dazu positionieren und eine Strategie für den Umgang damit entwickeln.

5.2.2 Allgemeines Nachhaltigkeitskonzept

5.2.2.1 Einordnung des Nachhaltigkeitsbegriffs

Wie im Begriff der Nachhaltigkeit (siehe 3.1) erklärt wird, lehnt sich das Nachhaltigkeitsverständnis der vorliegenden Spezifikation an die Definition der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen („Brundtland-Kommission“) an. Nachhaltig ist demnach eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ [8].

Anders als im früheren Verständnis von Nachhaltigkeit, bei dem Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft drei nebeneinander stehende Säulen darstellen (3-Säulen-Modell), herrscht heute die Einsicht vor, dass diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit als integrale Bestandteile eines systemischen Ansatzes bzw. eines eingebetteten Zusammenhangs zu verstehen sind. Dieses Konzept folgt der Auffassung, dass die Wirtschaft ein in die Gesellschaft integriertes und „eingebettetes“ System darstellt und die Wirtschaft dabei maßgeblich von der Gesellschaft abhängig ist und geprägt wird (siehe Bild 3). Wirtschaft und Gesellschaft wiederum sind in die natürliche Umwelt eingebettet und von dieser abhängig, z. B. durch die Abhängigkeit von natürlichen Ressourcen und Ökosystemdienstleistungen oder dem Klimawandel. Man spricht bei diesem Verständnis daher auch von einem „embedded view“ (de: Vorrangmodell) der Nachhaltigkeit bzw. von einem Vorrangmodell. Ohne eine intakte Umwelt kann keine Gesellschaft oder Wirtschaft existieren und die Wirtschaft sollte der Gesellschaft dienen.

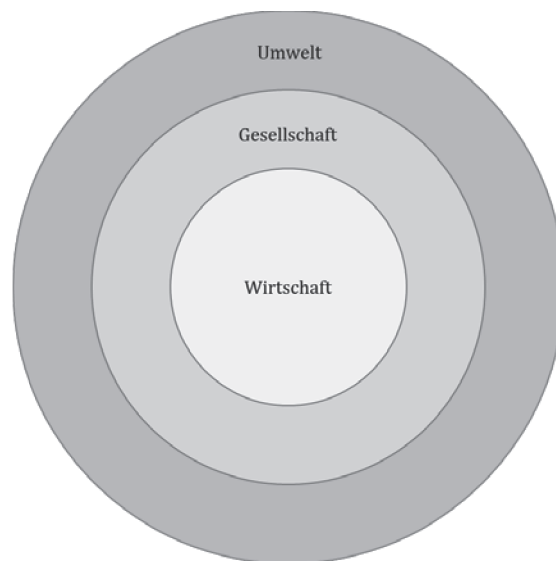


Bild 3 — „Embedded view“ der Nachhaltigkeit

Aus einer anthropozentrischen Perspektive, die den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, bezieht sich Nachhaltigkeit insbesondere auf die folgenden Aspekte:

- Sicherstellung der natürlichen Lebensgrundlagen (Ressourcen-, Umwelt-, Klimaschutz);
- Gerechtigkeit zwischen heutigen und zukünftigen Generationen;
- Gerechtigkeit zwischen den heute lebenden Menschen einzelner Länder sowie weltweit;
- Bewahrung des kulturellen Erbes und Erhalt des gesellschaftlichen Produktivkapitals (z. B. Wissen, Bildung, Technologie).

5.2.2.2 SDGs der Vereinten Nationen

Eine aktuelle Präzisierung der o. g. Definition von Nachhaltigkeit liefern die SDGs (siehe Bild 4), die die Generalversammlung der Vereinten Nationen 2015 verabschiedet hat. Der vorliegende Standard orientiert sich an diesen Zielen. Das Konzept ist somit auf einer generationenübergreifenden und globalen Ebene wirksam.



Quelle: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174> (Zugriff am 15.04.2020)

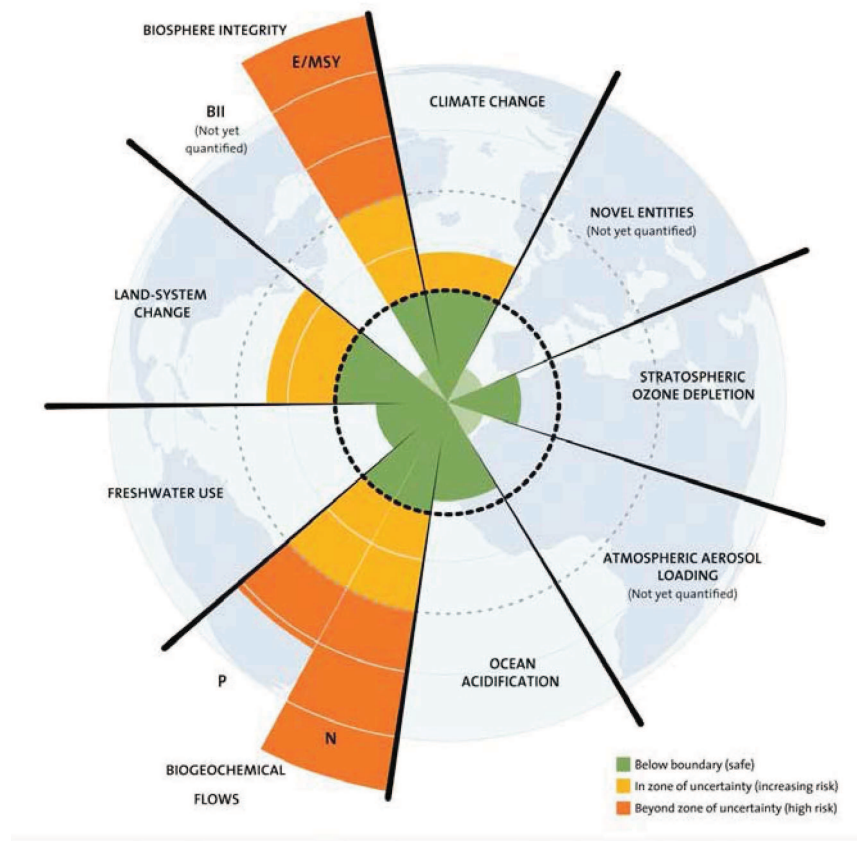
Bild 4 — Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung

5.2.2.3 Planetary Boundaries

Nachhaltigkeit kann es dabei nur innerhalb der wissenschaftlich fundierten „Planetary Boundaries“ geben. Die sogenannten planetaren Grenzen legen die ökologischen Grenzen fest, die beim Verbrauch natürlicher Ressourcen und der Inanspruchnahmen natürlicher Systeme eingehalten werden müssen, um das natürliche Ökosystem auf der Erde stabil zu halten und die Lebensgrundlage der Menschen aufrechtzuerhalten. Eine Überschreitung dieser Grenzen kann zu Instabilität und Gefährdung für Mensch und Tiere führen. Diese Grenzen beziehen sich auf folgende Bereiche:

- Klimawandel;
- Versauerung der Ozeane;
- stratosphärischer Ozonabbau;
- atmosphärische Aerosolbelastung;
- biogeochemische Kreisläufe (Phosphorkreislauf und Stickstoffkreislauf);
- Süßwasserverbrauch;
- Landnutzungsänderung;
- Unversehrtheit der Biosphäre (genetische und funktionelle Diversität); sowie
- Einbringung neuartiger Substanzen.

Der menschliche Einfluss auf diese Bereiche findet statt, wenn natürliche Substanzen aus der Erdkruste gewonnen und umgewandelt werden, synthetisch produzierte Materialien freigesetzt werden oder natürliche (erneuerbare) Ressourcen übermäßig verbraucht werden und sich nicht erholen können. Gleiches gilt für die Emission von Stoffen und Gasen (z. B. CO₂) in Luft, Wasser, Böden und Ökosysteme. Die aktuelle Lage bezüglich der Einhaltung oder Überschreitung der Grenzen wurde zum ersten Mal im Jahr 2009 von einer Gruppe von Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaftlern publiziert [12] und im Jahr 2015 aktualisiert [14]. Während manche Grenzen noch eingehalten werden und die Menschheit sich hier im „grünen Bereich“ befindet, werden andere Grenzen bereits längst überschritten (siehe Bild 5).



Quelle: <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html> (Zugriff am 15.04.2020)

Bild 5 — Planetary Boundaries

5.2.3 Unternehmensbezogenes Nachhaltigkeitskonzept

5.2.3.1 Einordnung auf Unternehmensebene

Fragen der Nachhaltigkeit stellen sich auf individueller, lokaler, regionaler, nationaler und weltweiter Ebene und betreffen alle gesellschaftlichen Akteure und Gruppen. In der vorliegenden DIN SPEC werden neue unternehmerisch tätige Akteure adressiert. Die Start-ups haben durch ihr Geschäftsmodell, ihre Produktion, ihre Produkte und Dienstleistungen sowie ihre Ergebnisse eine Auswirkung auf die Nachhaltigkeit.

Für Start-ups bedeutet dies, ihre Zielsetzungen, ihre Steuerungs- und Produktionsprozesse sowie die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen auf die Auswirkungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit zu prüfen und sich an Konzepten der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu orientieren (siehe Bild 6).