

MANAGEMENT SUMMARY

Ausgangslage



Die sleeperoo GmbH ist ein deutscher Anbieter für Erlebnisübernachtungen, die in ihrem patentierten Schlafcube an außergewöhnlichen Standorten verbracht werden können. Dabei geht es um Klasse statt Masse: Es befinden sich wenige Cubes an den ausgewählten Standorten, oft nur ein einziger. So kann die Attraktivität der exklusiven Pop-up-Erlebnismächte an besonderen Orten für DMOs und Gäste bestehen, ohne dass negative Auswirkungen auf die Umwelt bzw. Umgebung ausgeübt werden. Viele Cubes an einem Standort aufzustellen ist mit dem Kern der Marke nicht vereinbar, deshalb ist eine große Skalierung des Unternehmens nicht möglich.

Dennoch möchte sich die sleeperoo GmbH, die sich aktuell in der Wachstumsphase befindet, sukzessive vergrößern und in das europäische Ausland expandieren, hauptsächlich in deutsche Nachbarländer wie die Niederlande, Frankreich oder die Schweiz. Dafür kommt einerseits die Zusammenarbeit mit einem Franchisenehmer in Form einer Länderlizenz in Frage, hier hätte das Unternehmen bereits einen potentiellen Kooperationspartner in Irland. Andererseits kann sich auch ein eigener Roll-out vorgestellt werden, bei dem die Cubes in Eigenbetrieb in anderen Ländern aufgestellt und vertrieben werden. Ein weiteres Ziel des Start-ups ist die Weiterentwicklung des Cubes, sodass die Energieversorgung im Outdoorbetrieb komplett autark ist und noch nachhaltigere Materialien bei der Herstellung verwendet werden. Diese beiden Vorhaben benötigen gewisse finanzielle Ressourcen: Für die Expansionspläne werden mindestens 500.000 € kalkuliert, für die Herstellung der neuen Cubes würden Mehrkosten von 15% anfallen.

Dabei entsteht folgende Problemstellung: Die sleeperoo GmbH lässt sich den sogenannten Zebras zuordnen. Das sind Start-ups, die nachhaltig wachsen und dabei eine Sinnhaftigkeit verfolgen. Laut Geschäftsführerin Karen Löhnert ist der Purpose von sleeperoo, die Gäste durch eine Auszeit aus dem stressigen Alltag glücklich zu machen. Das Pendant zu den Zebras sind Einhörner - schnell wachsende Start-ups, die eine Marktbewertung von über einer Milliarde USD haben. Einhörner sind durch ihre Skalierbarkeit und hohe Renditen besonders attraktiv für Investor:innen. Dadurch muss sich die sleeperoo GmbH der Herausforderung stellen, trotz einer geringen Skalierbarkeit und einem vergleichsweise langsamen Wachstum passende Investor:innen zu gewinnen.

Der Projektgruppe wurde somit beauftragt, anhand einer empirischen Forschung Lösungsansätze für die Problemstellung zu entwickeln, indem folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Scannen der Investor:innenszene im Bereich Nachhaltigkeit und/oder Tourismus.
- Befragung von Investor:innen, welche KPIs ihnen für ein Investment mit nachhaltigen Ansätzen wichtig ist.
- Klärung der Frage, welches Geschäftsmodell zur Expansion die Investor:innen am meisten überzeugt.

Die Challenge besteht also darin, für Investor:innen relevante KPIs und Geschäftsmodelle zu identifizieren, um das Start-up sleeperoo bei der qualitativen Entwicklung und der Verbindung von Profit und Purpose finanzieren zu wollen. Dafür wurde ein Ziel entsprechend der SMART-Methode festgelegt: Bis zum 11.07.2021 sollen, auf der Basis von qualitativen Befragungen mit fünf Expert:innen aus der Investor:innenszene, relevante KPIs und Business Models definiert werden, um sleeperoo Handlungsempfehlungen geben zu können.



Vorgehen



Im Rahmen eines einführenden Design Thinking Workshops wurde sich eine Woche lang intensiv mit der Thematik, Challenge und Zielsetzung auseinandergesetzt, sodass der Grundstein für das weitere Vorgehen gelegt wurde. Daraufhin galt es zunächst, sich fachliches Wissen anzueignen, um über den nötigen theoretischen Hintergrund für die empirische Forschung zu verfügen. Dabei wurden Informationen zu der Investor:innenszene, zu Geschäftsmodellen bei Internationalisierungen sowie zu KPIs und Kennzahlensystemen mit betriebswirtschaftlichem, touristischem und nachhaltigem Fokus recherchiert und zusammengefasst.

Das Wissen über die Investor:innenszene wurde ebenfalls genutzt, um einen Überblick über potentielle Expert:innen zu erhalten, mit denen die empirische Forschung durchgeführt werden konnte. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass diese einen fachlichen Bezug zu den Themen Investition und Finanzierung bzw. Förderung von Unternehmen haben. Als weiteres Kriterium wurde eine Affinität zu den Bereichen Tourismus und/oder Nachhaltigkeit vorausgesetzt, sodass der nötige thematische Bezug zu dem Projekt möglich war. Außerdem wurde großer Wert darauf gelegt, möglichst vielfältige Expert:innen in die Empirie einzubeziehen, um die Problemstellung aus den verschiedensten Blickwinkeln betrachten zu können.

Als Forschungsmethodik stand neben qualitativen Interviews von Expert:innen auch eine Fokusgruppe zur Debatte. Letztendlich wurden die Interviews der Fokusgruppe jedoch vorgezogen, da sich durch diese möglichst diverse und unvoreingenommene Ergebnisse ohne Beeinflussung anderer erhofft wurden. Dementsprechend wurde ein Leitfaden mit zwölf Fragen entwickelt, an denen sich während der Interviews orientiert werden sollte. Die Fragen wurden dennoch vor und während der Befragungen individuell an die Expert:innen und ihre bereits genannten Informationen angepasst. Generell sollten die Leitfragen darauf abzielen, die verschiedenen Aspekte des Projektes abzudecken, ohne allzu viel durch die Fragestellungen vorzugeben.

Die Durchführung und Aufzeichnung der Befragungen konnte mithilfe der digitalen Plattform *Zoom* realisiert werden. Insgesamt wurden acht Expert:innen aus sieben verschiedenen Organisationen befragt, ein weiterer Experte beantwortete einige Fragen schriftlich. Somit konnte das festgelegte

Ziel von fünf Interviews sogar übertroffen werden. Durch eine große Vielfalt innerhalb der Gruppe von Befragten wurde sich eine möglichst treffende Repräsentation der Investor:innenszene erhofft. Die Expert:innen vertreten verschiedene Unternehmensarten, Tätigkeitsbereiche und Investitionsformen: Von Business Angels und Banken mit Nachhaltigkeitsfokus über eine Crowdfundingplattform bis hin zu Vertreter:innen aus der Tourismusbranche sowie aus Finanzierungs- und Förderagenturen konnten verschiedene Akteure der Investor:innenszene für Interviews gewonnen werden.

Nachdem die Befragungen anhand der *einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl* verschriftlicht wurden, folgte die Auswertung und Analyse. Hierfür wurde die *qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring* angewandt. Alle aussagekräftigen Textstellen wurden definierten Kategorien zugeordnet und in Stichworten zusammengefasst, um sie anschließend auswerten zu können. Die anschließende Analyse der Befragungsergebnisse bildete die Basis, um Rückschlüssen auf die von sleeperoo gestellten Fragen zu ziehen und Lösungsansätze für die Problematik zu entwickeln.



Ergebnisse

Entsprechend der Zielsetzung werden die Ergebnisse in Form von Handlungsempfehlungen dargestellt. Die wichtigsten Handlungsempfehlungen werden folgend zusammengefasst:

- Zusätzlich zu KPIs wird in der Investor:innenszene ein großer Wert auf weitere, *weiche Faktoren* gelegt. Diese sollte sleeperoo nicht außer Acht lassen und ebenfalls kommunizieren (bspw. Aufbau und Expertise des Teams, Hintergrund der Gründerin).
- Der Purpose der sleeperoo GmbH sollte spezifischer definiert und messbar gemacht werden. Dabei kann sich an den folgenden Fragen orientiert werden: Inwiefern übt sleeperoo einen positiven Einfluss auf den Planeten und/oder die Gesellschaft aus? Inwiefern tun Geldgeber:innen etwas Gutes, wenn sie in das Unternehmen investieren?
- Das verwendete Kennzahlensystem sollte betriebswirtschaftliche und touristische KPIs enthalten, welche um Nachhaltigkeitsfaktoren erweitert werden.
- Die im Pitch Deck der sleeperoo GmbH verwendeten klassischen Kennzahlen mit BWL-Bezug stimmen grundsätzlich mit denen überein, die von Investor:innen gewünscht werden. Dazu gehören u.a. Kostenaufstellungen, Umsätze und Prognosen sowie der EBIT(-DA). Die KPIs mit Tourismusbezug sollten hingegen erweitert werden, sodass eine größere Aussagekraft erreicht wird. Hierfür kommen bspw. der RevPAR oder die Durchschnittsrate in Frage.
- Zur Darstellung der Nachhaltigkeit konnte sich noch kein festes Schema innerhalb der Investor:innenszene etablieren. Das kann sleeperoo nutzen, um ein individuell passendes Modell zu verwenden. Hier gibt es diverse Möglichkeiten, wobei die Projektgruppe zu der Anwendung der *Sustainable Development Goals* der Vereinten Nationen tendiert. Dabei kann anhand passender Beispiele, Kriterien und Kennzahlen beschrieben werden, inwiefern ausgewählte SDGs innerhalb des Unternehmens verfolgt werden. Die sleeperoo GmbH könnte

u.a. an den SDGs *Gender Equality*, *Responsible Consumption and Production*, *Affordable and Green Energy* oder *Decent Work and Economic Growth* ansetzen.

- Besonders die Berechnung von CO₂-Emissionen wird als relevant im Bereich der Nachhaltigkeit gesehen. Hier sollte jedoch nicht lediglich ein Verbrauchswert berechnet werden, es geht vielmehr um Vergleiche und die Messbarkeit von Verbesserungen: Spart der neu entwickelte Cube gegenüber dem alten CO₂ ein? Wie viel CO₂ spart man bei einer Übernachtung im Cube im Vergleich zu einer Übernachtung im Hotel?
- Die sleeperoo GmbH sollte weitere Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, um sich tiefergehend über passende Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten, die für sie zur Verfügung stehen, zu informieren. Eine solche Beratung steht unter anderem bei Förderbanken oder im Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes zur Verfügung.
- Keiner der befragten Investor:innen zeigte Präferenzen für ein spezifisches Geschäftsmodell für eine Expansion ins Ausland. Demnach kann die sleeperoo GmbH frei entscheiden, in welcher Form die Internationalisierung durchgeführt wird. Nach der Abwägung von Kosten- und Risikofaktoren spricht sich die Projektgruppe für einen Beginn der Expansion in Form eines eigenen Roll-outs aus, der im Eigenbetrieb zentral von Deutschland aus gesteuert wird. Dennoch kann der sleeperoo GmbH dazu geraten werden, auch andere Business Models zu testen. Dabei können wertvolle Erkenntnisse und Vergleichswerte gesammelt werden, die fundierte Rückschlüsse auf folgende Expansionen schließen lassen.

Zu den Geschäftsmodellen ist festzuhalten, dass die befragten Expert:innen weniger Erfahrungen als erwartet in diesem Bereich vorweisen konnten. Daher sind die Ergebnisse weniger spezifisch als erhofft, es könnten zu diesem Thema also weitere Forschungsansätze verfolgt werden. Auch eine weitere Ausarbeitung der verschiedenen Schemata zur Bewertung von Nachhaltigkeit, die über KPIs hinausgehen, wäre ein mögliches weiterführendes Projekt. Hier hat sich die Forschungsgruppe wegen einer internationalen Bekanntheit sowie einem geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand für die sleeperoo GmbH auf den SDG-Ansatz fokussiert. Dennoch könnten weitere Modelle, bspw. die ESG-Kriterien, GRI-Standards oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, spezifischer beleuchtet und in Hinblick auf ihre Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit innerhalb des Start-ups untersucht werden.

Ebenso wie die sleeperoo GmbH stehen viele Investor:innen vor der Frage, wie Nachhaltigkeit am besten messbar gemacht und dargestellt werden kann. Daher konnten sich noch keine einheitlichen Kriterien innerhalb der Szene entwickeln, an denen man sich orientieren kann. Die Investor:innenszene steht zwar noch am Anfang der Nachhaltigkeitsbewegung, dennoch gewinnt das Thema bei allen befragten Expert:innen und den verschiedensten Investitionsarten zunehmend an Relevanz. Dies kann dazu beitragen, dass die sleeperoo GmbH trotz - eventuell sogar gerade wegen - der Performance als nachhaltig wachsendes Zebra zukünftig mehr Investor:innen von sich überzeugen kann und so eine Weiterentwicklung im Einklang von Profit und Purpose gelingen kann.