

Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells für den Ankerplatz
Stade: Eine Fallstudie

Wissenschaftliche Hausarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts (B.A.) im Studiengang

Sozialökonomie
der Universität Hamburg

Vorgelegt von

Louis Friedrich



Eingereicht

an der Professur für BWL, insb. Sustainable Investment & Management
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

1. Gutachterin: Prof. Dr. Jana-Michaela Timm
2. Gutachter: Prof. Dr. Rick Vogel

Hamburg, den 23.06.2025

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
1. Theoretischer Rahmen	2
1.1 Herleitung der Grundbegriffe.....	2
1.2 Muster für die nachhaltige Geschäftsmodellinnovation.....	5
1.3 Der <i>Ankerplatz Stade</i>	8
2. Methoden	12
2.1 Die Fallstudie	12
2.2 Die Qualitative Inhaltsanalyse.....	14
2.3 Das Kategoriensystem.....	16
3. Ergebnisse und Diskussion	17
3.1 Auswertung Kategorienergebnisse.....	17
3.1.1 <i>Stakeholder</i>	17
3.1.2 Herausforderungen	19
3.1.3 Wertversprechen.....	21
3.1.4 Wertschöpfungsprozess	25
3.1.5 Ertrags- und Kostenmodell.....	26
3.2 Nachhaltige Geschäftsmodellinnovation mit Mustern.....	28
3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse	30
3.4 Diskussion	31
4. Fazit.....	31
Literaturverzeichnis	33
Anhang.....	34

Einleitung

Der *Ankerplatz Stade* ist eine Nachhaltigkeitsinitiative in der niedersächsischen Hansestadt Stade, mit dem Ziel den Platz am Sande, einem zentral im Ortskern gelegenen Platz unweit des Bahnhofs Stade, zu einem sogenannten *urbanen Dorf* zu gestalten. Nachhaltigkeitsinitiativen sind allgegenwärtig zu beobachten. Für gewöhnlich werden mit Nachhaltigkeitsinitiativen zum Beispiel Ressourcenrecycling, Abfall- und Emissionsreduktion sowie Kampagnen von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen für einen sogenannten grüneren Lebenswandel verbunden. Die Vision des *urbanen Dorfes* orientiert sich in eine sozial nachhaltige Richtung. Das Akronym *urbanes Dorf* wird ohne weiteren Kontext beim Lesenden wohl verschiedenste Assoziationen wecken. Geht es hier um eine Rückkehr zu alten Traditionen und Werten oder doch eher um eine Neuinterpretation dieser?

Das Projekt befindet sich bereits in der Umsetzung und lädt dazu ein genau diese und ähnliche Frage zu stellen. Das weckt auch das Interesse von wissenschaftlicher Seite. Das Forschungsbüro für soziale Innovation (ROSI) der Universität Hamburg arbeitet im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „FlexCity – Ein Reallabor für den Marktplatz der Zukunft“ (Universität Hamburg, 2024) mit dem *Ankerplatz Stade* zusammen.

Die Forschenden des ROSI haben im Rahmen der gemeinsamen Projektarbeit unter anderem einen Workshop zur Erarbeitung des Geschäftsmodells mit Mitgliedern des *Ankerplatz Stade* durchgeführt. Den Inhalt dieses Workshops zu untersuchen, das nachhaltige Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade* zu definieren und Formen der Geschäftsmodellinnovation im Hinblick auf das Geschäftsmodell zu bewerten ist das Ziel dieser Arbeit. Die Forschungsfrage lautet dementsprechend: Welche Formen nachhaltiger Geschäftsmodellinnovation eignen sich, um die Vision vom *urbanen Dorf* des *Ankerplatz Stade* umzusetzen?

Die Relevanz dieser Arbeit besteht darin, Erkenntnisse über die Nachhaltigkeitsinitiative *Ankerplatz Stade* und den Prozess der Geschäftsmodellinnovation zu gewinnen. Für ein sicheres und eindeutiges Verwenden der Begrifflichkeiten und Konzepte werden diese im ersten Kapitel zunächst hergeleitet. Dazu gehören in erster Linie das (nachhaltige) Geschäftsmodell und die Geschäftsmodellinnovation, welche Gassmann et al. (2018) und Lüdeke-Freund et al. (2018) entlehnt sind. Auch der *Ankerplatz Stade* wird näher beleuchtet.

Die primäre empirische Forschungsmethode ist die Fallstudienanalyse, welche sich an der Forschung von Yin (2018) orientiert und das Sammeln von Daten sowie die Festlegung des Forschungsdesigns beschreibt. Für die Auswertung der Daten wird zudem die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse herangezogen.

1. Theoretischer Rahmen

Den grundlegenden theoretischen Rahmen dieser Arbeit bildet das Konzept des Geschäftsmodells, insbesondere das nachhaltige Geschäftsmodell. Diesem sind die Komponenten *Wertversprechen*, *Wertschöpfungsprozess*, *Ertrags- und Kostenmodell*, und je nach Definition die *Stakeholder*, enthalten. Da all diese Begriffe für die Fallstudie elementar sind und sich ihre Bedeutung ohne Einordnung nicht erschließt, werden sie im Folgenden ausführlich hergeleitet. Für den späteren Verlauf der Fallstudie wird daran anknüpfend der Prozess der *Geschäftsmodellinnovation* mithilfe von *Mustern* relevant sein, welcher daher ebenfalls theoretisch hergeleitet wird. All diese Begriffe und Konzepte sind einerseits dem Diskussionspapier zum *Business Model Navigator* der Universität St. Gallen (Gassmann et al., 2018) und andererseits dem Forschungspapier zu nachhaltiger Geschäftsmodellinnovation von Lüdeke-Freund et al. (2018) entlehnt. Auch der *Ankerplatz Stade* wird in diesem Kapitel behandelt und sein Konzept, das als *urbanes Dorf* umschrieben werden kann, definiert. Der *Ankerplatz Stade* stellt das zu untersuchende Phänomen und gleichzeitig den Kontext der Fallstudie dar (Yin, 2018), deren Ablauf konkreter im methodischen Teil der Arbeit erläutert wird.

1.1 Herleitung der Grundbegriffe

Als Einstieg in das Thema und um sich der Forschungsfrage anzunähern, wird zunächst die Arbeit von Gassmann et al. (2018) herangezogen, um den Begriff des *Geschäftsmodells* zu erschließen. Auch der Prozess der *Geschäftsmodellinnovation* mithilfe von *Mustern* wird hier das erste Mal aufgegriffen, wengleich auf die konkreten *Muster* nach Lüdeke-Freund et al. (2018), die für den späteren Verlauf der Fallstudie genutzt werden, näher im nächsten Unterkapitel eingegangen wird.

Die Forschenden der Universität St. Gallen untersuchten für die Entwicklung ihres *Business Model Navigators*, der als eine Methode der Geschäftsmodellforschung beschrieben werden kann, verschiedene Unternehmen, ihre Produkte, Strategien und ihr Marktverhalten. Sie fragten sich, warum eine Reihe von teils lang etablierte und namhafter Unternehmen allmählich vom Markt zurück- und teilweise vollständig verdrängt werden. Einige der Unternehmen zählten zum Beispiel zu Marktführern in technologischen Bereichen. Die Forschenden attestieren ihnen ein entscheidendes Fehlmanagement im Vergleich zu ihren Konkurrenten: Es sei nicht die Innovation ihrer Produkte an der es mangelt, sondern das Versäumnis, ihr Geschäftsmodell als solches zu analysieren und es sodann an einen sich stetig verändernden Markt und dessen Bedingungen anzupassen. Im Zuge dessen definieren sie den Begriff des *Geschäftsmodells*. Sie konstatieren, dass der Begriff, sowohl in der wirtschaftlichen Praxis als auch in verschiedenen Forschungsströmen, seit Jahrzehnten herangezogen

würde, um zu beschreiben, wie Unternehmen sich zusammensetzen oder auch operieren (Gassmann et al., 2018).

Da in der Literatur zu diesem Thema bis dato aber keine übereinstimmende Antwort zu finden war, entwickelten Gassmann et al. unter Einbezug bereits bestehender Quellen ein eigenes Konzept, bestehend aus vier Komponenten: Um das für jedes Unternehmen individuelle Geschäftsmodell herauszubilden, wird nach dem *Wer*, dem *Was*, dem *Wie* und dem *Wert* gefragt. Das *Wer* frage danach wer die Zielkunden seien, das *Was*, was diesen versprochen würde, das *Wie*, wie das Versprechen verwirklicht und den Kunden bereitgestellt werde und der *Wert*, welcher monetäre Wert dem Unternehmen dafür zurückfließe. Anhand der Beantwortung dieser Fragen soll es Unternehmen und deren Managern möglich sein, ihr eigenes Geschäftsmodell zu verstehen und mithilfe dieser Erkenntnis die Möglichkeiten und Herausforderungen des Marktes, in dem sie aktiv sind, besser zu navigieren. Das Unternehmen ist demnach als Teil eines Ökosystems zu betrachten. Die Erfinder des *Business Model Navigators* sind überzeugt davon, dass ihr Konzept Unternehmen helfen könne, veraltete Paradigmen der Geschäftswelt aufzubrechen und neue Maßstäbe in ihrer Branche zu setzen (Gassmann et al., 2018).

Aus den Erkenntnissen ihrer Forschung folgt eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Innovation von Geschäftsmodellen mitsamt einer Reihe von Beispielen, sogenannten *Mustern*. Ihre Schritte für die Innovation oder Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sind die *Initiierung*, die *Ideation* und die *Integration* (Gassmann et al., 2018). Für die Initiierung wird zunächst der Status Quo, das aktuelle Geschäftsmodell, beschrieben. Dieser Schritt soll aufdecken, welche Herausforderungen bestehen, warum das Geschäftsmodell überholt werden muss und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben. Der Erfolg des ersten Schrittes wird bedingt von einer unvoreingenommenen, offenen Haltung neuen Ideen gegenüber und der Bereitschaft alte, festgefahrene Vorstellungen abzulegen. Die Ideation beinhaltet die Konfrontation des eigenen Geschäftsmodells mit Idealtypen von anderen Geschäftsmodellen, den sogenannten *Mustern*. Wie eine Schablone sollen diese Muster auf das eigene Geschäftsmodell projiziert werden und zu neuen Herangehensweisen und Abläufen inspirieren. Gerade der Abgleich mit *Mustern*, die wenig Ähnlichkeit mit dem eigenem Geschäftsmodell aufweisen, soll besonders unkonventionelle und originelle Ergebnisse produzieren und birgt daher das Potenzial für echte Innovation. Der letzte Schritt ist die Integration. Die zuvor generierten Ideen und Impulse für die Innovation können nicht nahtlos in das Geschäftsmodell übernommen werden. Sie müssen schrittweise weiterentwickelt und angepasst werden, und können dann erst, unter Berücksichtigung aller vier Geschäftsmodell-Komponenten, in das Geschäftsmodell implementiert werden (Gassmann et al., 2018). Diese Anleitung für die Innovation von Geschäftsmodellkomponenten, anhand der Schritte Initiierung, Ideation und Integration, liefert bereits einige Anhaltspunkte für das methodische Vorgehen.

Insbesondere die Schritte Initiierung und Ideation werden in der Beschreibung der Fallstudie erneut aufgegriffen. Inwiefern sich der Prozess der Geschäftsmodellinnovation in der methodischen Vorgehensweise widerspiegelt, wird im nächsten Kapitel näher erläutert.

Der *Business Model Navigator* listet 55 idealtypische Muster, die für die Geschäftsmodellinnovation verwendet werden können (Gassmann et al., 2018). Jedes dieser Muster hat einen prägnanten Titel, einen Hinweis, welche der Geschäftsmodell-Komponenten explizit angesprochen werden, Beispiele aus der Unternehmenswelt und eine Beschreibung des Geschäftsmodell-Musters. Neben der Auflistung der Muster, empfehlen die Forschenden auch die Darstellung mithilfe von Karteikarten, was eine interaktive Auseinandersetzung mit den Mustern ermöglicht. Idealerweise können sie helfen einem Geschäftsmodell eine Generalüberholung zu geben und ein Unternehmen neu auszurichten (Gassmann et al., 2018). Während diese Erkenntnisse, gewonnen aus der Untersuchung von profitorientierten Unternehmen, bereits einige der zentralen Begrifflichkeiten aufgreifen und von großem Nutzen für die Entwicklung und Optimierung eines Geschäftsmodells sein können, wird dem Aspekt der Nachhaltigkeit bislang noch keine große Beachtung geschenkt. Die zweite Forschungsarbeit (Lüdeke-Freund et al., 2018) kann in diesem relevanten Aspekt anknüpfen.

Die vier Geschäftsmodell-Komponenten des *Business Model Navigators* und Ansätze zur Geschäftsmodellinnovation mithilfe von Mustern lassen sich in ähnlicher Form auch in der Forschung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen von Lüdeke-Freund et al. (2018) wiederfinden. Zunächst zu der Definition des *nachhaltigen Geschäftsmodells* nach Lüdeke-Freund et al. (2018). Während das nachhaltige Geschäftsmodell zwar große Ähnlichkeiten mit dem Geschäftsmodell von Gassmann et al. (2018) aufweist, besteht dieses nur aus drei Komponenten. Die Frage nach dem *Wer* bildet keinen expliziten Teil des nachhaltigen Geschäftsmodells, sondern wird vorgelagert beantwortet und ist auch in den übrigen drei Komponenten des Modells mitinbegriffen. Es ist die Rede von *Stakeholdern*, also all denjenigen, die einen irgendwie gearteten Anspruch gegenüber, oder ein gemeinsames Interesse mit, dem Unternehmen haben. Der Begriff *Stakeholder* beinhaltet also dieser Definition nach nicht nur die Zielkundinnen und -kunden, sondern alle natürlichen und juristischen Personen sowie alle Institutionen, die für das Unternehmen - im Falle des *Ankerplatz Stade* das Projekt - von Bedeutung sind. Statt nur auf die Kundinnen und Kunden und die Aktionäre einer Firma richtet sich das Augenmerk somit ebenso auf die Mitarbeitenden, Lieferanten, Konkurrenten sowie andere Anspruchsgruppen. Kurzum auf alle, die von den Aktivitäten des *Ankerplatz Stade* betroffen sein könnten, von ihnen profitieren oder gemeinsame Ziele verfolgen.

Das hat auch Auswirkungen auf die drei Komponenten des Geschäftsmodells. Die Komponenten des nachhaltigen Geschäftsmodells entsprechen im weitesten Sinne den drei Komponenten *Was, Wie* und *Wert* des *Business Model Navigators*. Sie werden als *value proposition*, *value creation* und *value capture* (Lüdeke-Freund et al., 2018) bezeichnet und für diese Arbeit mit den Entsprechungen Wertversprechen, Wertschöpfungsprozess und Ertrags- und Kostenmodell versehen.

Eine *value proposition*, hier Wertversprechen, wird an die *Stakeholder* gewandt formuliert (Lüdeke-Freund et al., 2018). In diesem Fall soll es aussagen, inwiefern die *Stakeholder* des *Ankerplatz Stade* von seinen Aktivitäten in sozialer, ökologischer oder ökonomischer Hinsicht profitieren können. *Value creation*, also der Wertschöpfungsprozess, skizziert wie dieses Versprechen eingelöst wird (Lüdeke-Freund et al., 2018). Diese Arbeit will insbesondere untersuchen wie und mit welchen Ressourcen die Werte kreiert und geliefert werden. *Value capture* beschreibt, wie durch diese Aktivitäten ökonomischer Wert zurückfließt, bei gleichzeitiger Bewahrung oder Regeneration ökologischer, sozialer und ökonomischer Ressourcen (Lüdeke-Freund et al., 2018). Das Ertrags- und Kostenmodell beschreibt somit über welche Wege dem *Ankerplatz Stade* finanzielle oder andere Werte zurückfließen. Der Begriff des Wertes spielt also wieder eine zentrale Rolle in diesem Konzept. Doch analog zu der erweiterten Auffassung der *Stakeholder* werden auch die Werte, die von Relevanz für Wertversprechen, Wertschöpfungsprozess und Ertrags- und Kostenmodell sind, umfassender, also nachhaltiger, verstanden als rein finanzielle Werte. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell schafft nicht nur finanzielle, sondern auch soziale und ökologische Werte. Es kommt im besten Fall der Umwelt, der Gesellschaft und der Wirtschaft zugute (Lüdeke-Freund et al., 2018). Für die Zwecke dieser Arbeit umfasst die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells die Beschreibung der *Stakeholder* und die Ausformulierung von Wertversprechen, Wertschöpfungsprozess und Ertrags- und Kostenmodell.

1.2 Muster für die nachhaltige Geschäftsmodellinnovation

Damit nachhaltige Geschäftsmodelle einfacher entwickelt und innoviert werden und um diesen nachhaltigen Zielen Sorge tragen zu können, ist, wie für den *Business Model Navigator*, eine Fülle an Forschung durchgeführt und zusammengetragen worden. Es wurden in mehreren Iterationen umfassende Literaturrecherchen betrieben, Praxisbeispiele untersucht und Einordnungen mithilfe von Expertenmeinungen getroffen. Auch im Rahmen dieser Forschung sind wiederkehrende Muster von Geschäftsmodellen identifiziert und kategorisiert worden. Das Ergebnis ist die Konzeption eines übergreifenden Klassifikationsschemas von nachhaltigen Geschäftsmodellen auf Basis eines transparenten und replizierbaren Forschungsprozesses. Nach mehrmaliger Überarbeitung und Konsolidierung mit der Hilfe von den Expertengruppen blieben 45

Muster, die in ihrer Struktur den Mustern des *Business Model Navigators* ähneln (Lüdeke-Freund et al., 2018).

Muster werden hier als bewährte Problem-Lösungs-Kombinationen definiert und als ein Hilfsmittel beschrieben, das es ermöglicht implizites Wissen systematisch sichtbar zu machen (Lüdeke-Freund et al., 2018). Laut der Forschenden beschreiben sie ökologische, soziale und ökonomische Probleme, die Unternehmen bei der Wertschöpfung begegnen und korrespondierende Lösungen. Dabei könne man sie sowohl aus Erfahrungen als auch aus empirischen Untersuchungen ableiten. Die aus der Beobachtung abstrahierten Muster sind vereinfacht und generalisiert, aber gerade das bedeutet laut Lüdeke-Freund et al. (2018) auch, dass sie sehr zugänglich, untereinander vergleich- und kombinierbar und einfach anwendbar sind. Komplexe Zusammenhänge würden dadurch sichtbar und Theoriebildungen und Rückschlüsse auf andere beobachtbare Phänomene bei der Geschäftsmodellforschung ermöglicht. Sie stellen aus diesen Gründen ein geeignetes Mittel für nachhaltige Geschäftsmodellinnovation dar. Ihre genaue Bedeutung für die Fallstudie wird im nächsten Kapitel behandelt.

Jedes Muster enthält eine Bezeichnung, eine Beschreibung eines Problems, eine Beschreibung der Lösung, Erläuterungen und konkrete Beispiele (Lüdeke-Freund et al., 2018). Lüdeke-Freund et al. (2018) beschreiben auch den Prozess, in dem die Muster hinsichtlich ihrer nachhaltigen Ziele sortiert worden sind. So sind die Muster weiter 11 Gruppen untergeordnet worden. Jede der Gruppen enthält mindestens ein und maximal neun Muster. Je eines der Muster wird als *Anker* der Gruppe bezeichnet. Diese Ankermuster repräsentieren den Kern oder die Identität der Gruppe. Hat eine Gruppe nur ein Muster ist dieses automatisch das Ankermuster. Die Gruppen sind außerdem, ebenfalls durch die Expertinnen und Experten, hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bewertet worden. Die Zuordnung einer Gruppe zu einer oder mehreren der Dimensionen, drückt aus, inwieweit die Expertinnen und Experten annehmen, dass die in der Gruppe enthaltenen Muster sich eignen ökologische, soziale oder ökonomische Geschäftsmodellinnovationen anstoßen zu können. Je nachdem mit welcher Übereinstimmung die Gruppen den Dimensionen zugeordnet wurden sind sie wie folgt klassifiziert. Sie sind entweder eindeutig einer Dimension zugeordnet. Dann wird davon ausgegangen, dass sie ökonomischen, sozialen oder ökologischen Wert schaffen können. Sie können aber auch nur überwiegend einer Dimension zugeordnet sein. Dann sollen sie hauptsächlich ökonomischen, hauptsächlich sozialen oder hauptsächlich ökologischen Wert schaffen können. Wenn sie sich überwiegend zwischen zwei der drei Dimensionen bewegen, sind sie als sozial-ökonomisch, sozial-ökologisch oder ökologisch-ökonomisch klassifiziert. Gruppen die keiner Dimension eindeutig, sondern allen Dimensionen in ähnlichem Ausmaß, zugeordnet wurden, werden als integrativ bezeichnet. Die folgende Zusammenfassung

der Gruppen und ihrer Muster basiert auf den Ausführungen im Anhang I des Forschungspapiers (Lüdeke-Freund et al., 2018).

Gruppe 1 (*G1 Pricing & Revenue Patterns*) enthält vier Muster zur Gestaltung fairer Preise und zum Ertragsmodell. Der Anker der Gruppe ist das Muster (*P1.4 Subscription model*) eines Abonnement-Modells, welches Unternehmen, die noch nicht auf dem Markt etabliert sind, Planungssicherheit durch eine stetige Einnahmequelle verschaffen soll. Gruppe 2 (*G2 Financing Patterns*) enthält drei Muster, die gemeinnützige Finanzierungsmethoden betreffen. Der Anker (*P2.1 Crowdfunding*) ist ein Muster, welches die Finanzierung, besonders die von kleinen Unternehmen, durch eine Vielzahl von Privatpersonen statt großen Investoren beschreibt. Beide Gruppen bewegen sich primär in der ökonomischen Dimension, dann in der sozialen und am wenigsten in der ökologischen. Gruppe 1 ist jedoch im Bereich überwiegend ökonomisch während Gruppe 2, wegen ihrer anderen Gewichtung, sozial-ökonomisch ist.

Gruppe 3 (*G3 Ecodesign Patterns*) enthält vier Muster zum Ökodesign. Ökodesign wird beschrieben als die Integration von ökologischen Aspekten in zentrale Aktivitäten und Werte eines Unternehmens. Den Anker setzt ein Muster (*P3.3 Product design*) zum nachhaltigen Produktdesign, zum Beispiel in Form von wiederverwendbaren oder reparierbaren Produkten. Gruppe 4 (*G4 Closing-the-Loop Patterns*) enthält neun Muster, die verschiedene Formen von Kreislaufwirtschaft in das Geschäftsmodell integrieren. Der Anker ist ein Muster (*P4.2 Industrial symbiosis*) das Ressourcenverbrauch mindert, indem Neben- und Abfallerzeugnisse zwischen Firmen geteilt und dadurch besser verwertet werden. Beide Gruppen sind der ökologischen Dimension am nächsten, dann der ökonomischen und zuletzt der sozialen. Sie sind beide als überwiegend ökologisch eingeordnet.

Gruppe 5 (*G5 Supply Chain Patterns*) enthält sechs Muster, die die Wertschöpfungskette betreffen. Das Ankermuster (*P5.1 Green supply chain management*) sieht eine verantwortlich geführte, umweltfreundliche Wertschöpfungskette vor. Die Gruppe bewegt sich primär in der ökonomischen Dimension, dann in der sozialen und zuletzt in der ökologischen, wobei die Ausprägungen der Dimensionszugehörigkeiten sich jedoch nur marginal unterscheiden. Das führt dazu, dass diese Gruppe sich nicht eindeutig einer oder zwei der drei Dimensionen zuordnen lässt, sondern in allen Dimensionen Signifikanz aufweist. Sie ist daher integrativ.

Gruppe 6 (*G6 Giving Patterns*) besteht aus zwei Mustern mit einem gemeinnützigem Charakter. Das Ankermuster (*P6.1 Buy one, give one*) sieht das regelmäßige Spenden von eigenen Produkten an Bedürftige vor. Gedeckt sollen diese aus den laufenden Einnahmen und Unterstützungen von gemeinnützigen Organisationen. Die Gruppe ist sehr klar der sozialen Dimension zugeordnet. Sie hat in dieser Hinsicht die stärkste Ausprägung aller Gruppen in irgendeiner der jeweiligen Dimensionen.

Die sechs Muster der Gruppe 7 (*G7 Access Provision Patterns*) sehen vor Zugänge für abgehängte oder schwer erreichbare Zielgruppen und Gesellschaftsschichten zu schaffen. Das Ankermuster (*P7.1 Building a marketplace*) regt dazu an die Vermarktung von Produkten und Leistungen auf Zielgruppen mit niedrigem Bildungslevel und Einkommen zuzuschneiden. Sie ist als sozial-ökonomisch eingeordnet. Gruppe 8 (*G8 Social Mission Patterns*) führt fünf Muster, die ebenfalls bedürftige Zielgruppen einbinden sollen. Jedoch nicht nur als Kunden, sondern auch als Wertschöpfungspartner, also als Mitarbeiter und Geschäftspartner. Das Ankermuster (*P8.2 Market-oriented social mission*) fokussiert sich hierbei primär auf die Einbindung als Mitarbeiter. Das Potenzial zur Schaffung von Wert wird bei Gruppe 8 klar im Bereich des sozialen Wertes verordnet.

Die Gruppe 9 (*G9 Service & Performance Patterns*) mit ihren vier Mustern ist als überwiegend ökonomisch klassifiziert. Die Muster präsentieren ein Übereinkommen zwischen Unternehmen und Kunden darüber, was die Produkte und Dienstleistungen können und erbringen sollen. So beschreibt das Ankermuster (*P9.3 Result-oriented services*) eine bestimmte Auffassung von Service. Dieser soll nicht nach gelieferten Einheiten berechnet werden, sondern nach erreichten Ergebnissen.

Gruppen 10 (*G10 Cooperative Patterns*) und 11 (*G11 Community Platform Patterns*) enthalten jeweils nur ein Muster. Gruppe 10 mit dem Muster *P10.1 Cooperative ownership* skizziert ein kooperatives Geschäftsmodell, ähnlich einer Genossenschaft, bei dem Kunden, Angestellte, Lieferanten oder Ansässige das Unternehmen gleichzeitig auch besitzen und führen. Sie ist sozial-ökonomisch verortet. Gruppe 11 mit dem Muster *P11.1 Sharing business* beschreibt das effizientere Nutzen von Ressourcen. Diese sollen von vielen Kunden geteilt werden, wobei keiner von ihnen die Ressourcen besitzen muss. Sie entspricht, noch eindeutiger als Gruppe 5, allen drei Dimensionen nahezu gleichermaßen und ist damit sehr klar als integrativ verortet.

Eine kleine Auswahl der 45 Muster, die in diesen Gruppen enthalten sind, werden im Laufe der Fallstudie zur Innovation des nachhaltigen Geschäftsmodells herangezogen werden. Das mit ihnen verknüpfte Versprechen, Geschäftsmodelle ganzheitlich innovieren zu können, bedeutet, dass sie für diese Forschungsarbeit den Mustern von Gassmann et al. (2018) vorgezogen werden.

1.3 Der Ankerplatz Stade

Dieser Abschnitt widmet sich dem *Ankerplatz Stade*, im Verlauf der Arbeit auch *Ankerplatz* genannt, seinem Konzept vom *Dorf 4.0*, welches auch mit dem *All-Profit-Ansatz* und dem Begriff des *urbanen Dorfes* in Verbindung gebracht wird, und der Frage, inwiefern das Projekt von nachhaltiger Geschäftsmodellinnovation profitieren könnte. Das Projekt bedarf für die anschließende Fallstudie einer näheren Betrachtung, da es den Kontext der Fallstudie darstellt. Einige erste Anhaltspunkte über den *Ankerplatz Stade* liefert die Webseite des Projektes. Auf der Homepage ist der Slogan „Unser Dorf 4.0 –

Mitten in der Stadt“ (Ankerplatz Stade, o.D., Homepage) zu lesen. Neben dem Stichwort *Dorf 4.0* werden auch Umschreibungen wie „maritimes Dorf“ und „Marktplatz“ (Ankerplatz Stade, o.D., Homepage) verwendet. Was sich hinter diesen Umschreibungen genau verbirgt, verraten insbesondere die Untermenüs *Auszeichnungen und Erfolge*, *Kompass*, *Container* und *Events*, die auf der Webseite zu finden sind.

So lässt sich unter dem ersten dieser Punkte (Ankerplatz Stade, o.D., Auszeichnungen und Erfolge) nachvollziehen, dass der eingetragene Verein mit seinem Konzept vom *Dorf 4.0* schon an einer Reihe von Wettbewerben teilgenommen und unter anderem für das Jahr 2021 die Auszeichnung *Zukunftsraum Niedersachsen* erhalten hat. Diese Auszeichnung bedeutete die Aufnahme in ein gleichnamiges Förderprogramm des Niedersächsischen Ministeriums für Bundes- und Europaangelegenheiten (MB Niedersachsen, o.D.). Das Programm hat zum Ziel, innovative Konzepte für die regionale Entwicklung in dem Bundesland zu fördern (MB Niedersachsen, o.D.). Im Rahmen eines Ideenwettbewerbes war bereits nach Konzepten gesucht worden, um den Platz am Sande, einen ehemaligen Marktplatz in der niedersächsischen Hansestadt Stade, wiederzubeleben. Das Konzept des Vereins, das etwa 6000 m² große und weitgehend ungenutzte Areal mithilfe von umgebauten Schiffscontainern so zu gestalten, dass ein lebendiger, multifunktionaler Bezugspunkt in der Stadt entsteht, gewann den Ideenwettbewerb und konnte auch die Förderung durch das Ministerium einwerben. Der Hintergrund der Initiative *Ankerplatz Stade* ist jedoch mit der Kultivierung des Platzes am Sande nicht ausreichend beschrieben. Das Ziel des Projekts ist es umfassenden gesellschaftlichen Veränderungen, wie dem Aussterben der Innenstädte und dem Wegfall von gesellschaftlichen Beteiligungsmöglichkeiten und Versammlungsorten, entgegenzuwirken und einen Präzedenzfall für neue Formen gesellschaftlichen Miteinanders zu schaffen (Zukunftsräume Niedersachsen, o.D.).

Das Untermenü „Kompass“ enthüllt, wie das erklärte Ziel des *Ankerplatz Stade*, die Stadt wiederzubeleben und „echte Gemeinschaftserlebnisse im öffentlichen Raum“ (Ankerplatz Stade, o.D., Kompass) zu schaffen, erreicht werden soll. Dafür werden zunächst mit fünf Bausteinen die Nutzungsmöglichkeiten formuliert. Die Bausteine sind „Gastronomie & Events“, „Sport, Bewegung und Gesundheit“, „Kreativität, Bauen und Basteln“, „Kochen, Gärtnern“ und „Ernährung und Kids & Family“ (Ankerplatz Stade, o.D., Kompass).

Auch was das Konzept vom *Dorf 4.0* bedeuten könnte, kann an dieser Stelle erschlossen werden, jedoch wird eine andere Bezeichnung verwendet: Unter den Überschriften „Der All-Profit-Ansatz“ und „Unser Kompass“ (Ankerplatz Stade, o.D., Kompass) wird beschrieben, dass das Projekt, ähnlich wie in einem Dorf, von der Gemeinschaft vorangetrieben werden und auch dieser dienen soll. In dieser idealisierten Vorstellung

von der Funktionsweise eines Dorfes, steuert die Stadtgesellschaft, gleich jeden Alters, Geschlechts und Kenntnisstandes, ihre Zeit und Fertigkeiten bei, um gemeinschaftliche Ziele zu erreichen. Diese Vorstellung von Gemeinschaft und Solidarität drückt sich auch darin aus, dass der Ausbau der Container mithilfe lokaler Firmen und Kooperationspartner und der Betrieb des Platzes mithilfe von lokalen Vereinen und Initiativen geschehen sollen. Im Kontrast zu stereotypischen Attributen eines Dorfes, soll der *Ankerplatz Stade* gleichzeitig aber auch Stichworten wie „digital“, „innovativ“, „klimaneutral“ und „nachhaltig“ (Ankerplatz Stade, o.D., Kompass) entsprechen.

Wie die in den fünf Bausteinen festgehaltenen Nutzungsmöglichkeiten konkret umgesetzt und bereitgestellt werden sollen, ist im Unterpunkt „Container“ (Ankerplatz Stade, o.D., Container) zu sehen. Dem Untermenü kann entnommen werden, dass diese elf Container oder Module, die zusammen den beschriebenen Ort der Gemeinschaft ergeben sollen, bereits aufgestellt oder in Planung sind: Als erstes der organisatorische Mittelpunkt des *Ankerplatz Stade*, das „Havenbüro“. Von hier aus wird geplant, diskutiert und koordiniert. Der „Next-Gen-Container“ soll ein Treffpunkt für Jugendliche werden. Die „Haven-Arena“ ist eine aufblasbare Arena für verschiedenste Sportarten. Weitere Sportangebote liefern die „Kraftkiste“, mit Kursen und Workshops, und die „Spiel- und Sportbox“, bei der Geräte ausgeliehen werden können. Für ein kulturelles Angebot hat der *Ankerplatz Stade* das „Havn-Studio“, für das Bespielen diverser Medienkanäle, und die „Stagebox“, eine Bühne für musikalische, künstlerische und kreative Veranstaltungen, vorgesehen. Möglichkeiten zum gemeinsamen Gärtnern und Kochen bieten die „Klimakiste“ und der „Kochcontainer“. Die „BikeBox“ zum sicheren Anschließen von Fahrrädern soll das Fahrradfahren in Stade unkomplizierter machen und die „Butscherbox“ bietet einen Spielbereich für junge Familien und ihre Kinder (Ankerplatz Stade, o.D., Container). Die Events, die auf dem *Ankerplatz* bisher bereits stattfinden konnten und in Zukunft stattfinden werden, sind in einem Kalender unter dem gleichnamigen Unterpunkt „Events“ (Ankerplatz Stade, o.D., Events) einsehbar. Dazu gehören gemeinsame Aufräumaktionen, Street Food Festivals, Kunsthandwerkermärkte, Flohmärkte, Kleidertauschbörsen und Fußballturniere.

Das Projekt hat jüngst auch eine Begleitung von wissenschaftlicher Seite einwerben können. Das Forschungsbüro für soziale Innovation (ROSI) der Universität Hamburg forscht ko-kreativ mit dem *Ankerplatz Stade* innerhalb des Projektes „FlexCity – Ein Reallabor für den Marktplatz der Zukunft“ (Universität Hamburg, 2024) von Anfang Juli 2024 bis Ende Dezember 2025. Ziel von *FlexCity* ist es interdisziplinäre Begleitforschung mit praxisorientierten Ergebnissen zu verbinden und „die Funktion von Marktplätzen als Treffpunkte und gesellschaftlichen Ort der Aushandlung zu reaktivieren“ (Universität Hamburg, 2024). Das ROSI greift in ihrer Beschreibung des Projektes den *All-Profit-Ansatz* wieder auf. Die Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung Stades sind demnach

alle Profiteure des Projekts und können auch nur gemeinsam sein Gelingen erreichen. Auch das Oxymoron des *urbanen Dorfes*, das eine ähnliche Bedeutung wie *Dorf 4.0* zu haben scheint, wird vom ROSI im Zusammenhang mit dem *Ankerplatz* verwendet (Universität Hamburg, 2025). Was diese Begriffe im Rahmen dieser Arbeit aussagen sollen, wird nun wie folgt festgehalten. Beschrieben wurde auf der Webseite des *Ankerplatz Stade* der Versuch einen Spagat zwischen ländlichen und städtischen oder traditionellen und progressiven Wunsch- und Zielvorstellungen zu machen. *Urbanes Dorf* oder *Dorf 4.0* sollen daher die Vereinbarung dieser konträren Ansprüche bezeichnen.

Das ROSI verfolgt mit dem Projekt *FlexCity* und der damit verbundenen Begleitforschung des *Ankerplatz Stade* das Ziel, herauszufinden, welche Bedingungen für den Erfolg des Projektes vonnöten sind und wie diese Erkenntnisse an ähnliche Projekte weitergegeben werden können. Für diesen Zweck hat das ROSI mehrere Workshops mit Mitgliedern des *Ankerplatz Stade*, der *Ankerplatz-Crew*, durchgeführt und aufgezeichnet. Darunter insbesondere einen Workshop zum Geschäftsmodell (Universität Hamburg, 2025). Wenngleich der *Ankerplatz* mit seiner sozialen Mission keine explizite Gewinnerzielungsabsicht hat, muss er doch für die Umsetzung seiner Ziele mit verfügbaren Ressourcen haushalten und auch Einnahmen generieren. Aus diesem Grund können auch die Verantwortlichen des Projektes, genau wie die Manager eines Unternehmens, von der Beschreibung des eigenen Geschäftsmodells und der Bewertung von Formen der Geschäftsmodellinnovation profitieren. Die Aufzeichnung des Workshops zum Geschäftsmodell ist die zentrale Datengrundlage der Fallstudie und wird im Kapitel kontextualisiert.

Stade ist bei weitem nicht die einzige Stadt die mit verlassenen Innenstädten, mangelnden Angeboten, fehlendem Zugehörigkeitsgefühl unter den Anwohnern oder ähnlichen Problemen zu kämpfen hat. Das Sterben der Innenstädte und der Rückzug vieler Menschen in soziale Netzwerke sind gesellschaftliche Herausforderungen, die in öffentlichen Debatten wiederholt aufgegriffen werden. Der *Ankerplatz Stade*, für den im Rahmen der Fallstudie das nachhaltige Geschäftsmodell beschrieben und Formen der Geschäftsmodellinnovation gefunden werden sollen, bietet daher ein gutes Fallbeispiel für die Forschung und möglicherweise eine Blaupause für Nachhaltigkeitsinitiativen und die soziale Innovation anderer Städte.

Die Webseite des *Ankerplatz Stade* gibt bereits erste Anhaltspunkte zu den *Stakeholdern*, Wertversprechen, Wertschöpfungsprozess und dem Ertrags- und Kostenmodell. So beschreiben sie gemäß des *All-Profit-Ansatzes* die Zusammenarbeit von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Sie zeichnen das Bild eines *urbanen Dorfes*, in dem alle sich nach den eigenen Möglichkeiten einbringen können und gemeinsam davon profitieren. Welche Ressourcen, zum Beispiel in Form von Kapital und Arbeitskraft, dafür vonnöten sind, lässt sich ebenfalls bereits grob erkennen. So ist die Infrastruktur aus Containern ein maßgeblicher Aspekt des Wertschöpfungsprozesses. Und auch wie Erträge und Kosten

entstehen kann zum Teil erschlossen werden. Für eine genauere Beschreibung, wer die Wichtigsten unter den *Stakeholdern* sind, welche Werte diesen genau versprochen werden, mit welchen Ressourcen diese Versprechen im Einzelnen eingelöst werden und wie der *Ankerplatz Stade* dabei ökonomische, ökologische und soziale Werte einfängt, ist jedoch eine genauere Analyse notwendig.

2. Methoden

Dieser Teil der Arbeit behandelt die empirische Vorgehensweise. Das Untersuchen des Projektes *Ankerplatz Stade* bietet die Gelegenheit, praktikable Lösungsansätze für eine Reihe gesellschaftlicher Herausforderungen zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Erfolgchancen zu bewerten. Hierfür gilt es eine Fallstudienanalyse durchzuführen, eine Forschungsmethode, die im ersten Unterkapitel dieses Abschnittes näher erläutert wird. Ziel der Fallstudienanalyse ist es, ein nachhaltiges Geschäftsmodell für den *Ankerplatz Stade* zu entwickeln und potenzielle Wirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu identifizieren. Im Anschluss sollen Möglichkeiten für die Optimierung dieser Auswirkungen bewertet werden. Um das nachhaltige Geschäftsmodell entwickeln zu können, werden die Daten aus dem Workshop mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und im Hinblick auf nachhaltige Geschäftsmodellmuster nach Lüdeke-Freund et al. (2018) untersucht. Dabei wird erörtert, inwiefern das Geschäftsmodell des Ankerplatzes nachhaltige Muster inkorporiert. Der Workshop ist durch das ROSI durchgeführt und in Form eines Transkripts aufgezeichnet worden.

2.1 Die Fallstudie

Der *Ankerplatz Stade* kann als ein Pilotprojekt im Bereich der Nachhaltigkeitsinitiativen bezeichnet werden, dessen Ziele mit dem Stichwort soziale Innovation treffend beschrieben sind. Er funktioniert nicht nach der Logik einer abstrakten Studie mit strikten Vorgaben und wissenschaftlicher Gestaltung, sondern er entsteht aus seinem natürlichen Kontext heraus, entwickelt sich in Echtzeit konstant weiter und wird beeinflusst von der Arbeit seiner Mitglieder. Eine geeignete Methode, um ihn zu untersuchen und ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, stellt somit die Fallstudienanalyse nach Yin (2014) dar.

Yin (2014) beschreibt die Fallstudie als eine empirische Untersuchung, die einen aktuellen Fall oder ein aktuelles Phänomen ausgiebig und unter Berücksichtigung seiner realen Umgebung, des Kontextes, untersucht, insbesondere dann, wenn die Grenze zwischen Phänomen und Kontext nicht klar ersichtlich ist. Sie beinhaltet das Sammeln von Daten und die Orientierung an einem vorher festgelegten Untersuchungsdesign. Den genauen idealtypischen Ablauf der Fallstudienanalyse erläutert Yin (2014) in den Kapiteln 2 bis 6 seines Buches. Die Kapitel beschreiben die folgenden Schritte: Zunächst wird der Fall identifiziert und das Forschungsdesign festgelegt. Sodann wird eine

Auswahl darüber getroffen, welche Daten gesammelt werden sollen. Darauf folgt das Sammeln dieser Daten, das Analysieren der Daten und zuletzt das Berichten über die Ergebnisse. In der Praxis, so auch in diesem Fall, werden diese Schritte an die Bedürfnisse des Falls angepasst. Demzufolge ist diese Fallstudie wie folgt aufgebaut.

Der erste Schritt, die Identifikation des Falls und die Festlegung des Forschungsdesigns, ist unerlässlich. Der Fall, der untersucht werden soll, ist der *Ankerplatz Stade*, dessen Relevanz und Kontext im vorangegangenen Kapitel bereits thematisiert wurden. Es verbleibt die Festlegung des Forschungsdesigns. Das Forschungsdesign hat nach Yin (2014) die folgenden Komponenten: Forschungsfrage(n), vorläufige Annahmen oder Aussagen, das Analyseobjekt, die logische Verbindung zwischen den Annahmen und dem Analyseobjekt und Kriterien für die Interpretation der Ergebnisse. Die Forschungsfrage der Studie ist diese: Welche Formen nachhaltiger Geschäftsmodellinnovation eignen sich, um die Vision vom *urbanen Dorf* des *Ankerplatz Stade* umzusetzen? Um diese Frage zu beantworten, muss zuerst das nachhaltige Geschäftsmodell beschrieben werden. Das hierfür herangezogene Analyseobjekt ist das Transkript des Workshops zum Geschäftsmodell. Nach Gassmann et al. (2018) wäre dieser Schritt die Initiierung, der erste Schritt des Innovationsprozesses, auf den die Ideation und die Integration folgen. Auch der zweite Schritt, die Ideation mithilfe von Geschäftsmodell-Mustern wird im Zuge der Fallstudienanalyse Anwendung finden. Hierfür werden die Muster für nachhaltige Geschäftsmodellinnovation von Lüdeke-Freund et al. (2018) im Hinblick auf ihr Innovationspotenzial für das Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade* analysiert.

In dem Forschungsanliegen sind bereits einige Annahmen immanent. Es wird angenommen, dass die Gesprächsinhalte des Workshops es zulassen, ein präzises Bild des nachhaltigen Geschäftsmodells zu zeichnen. Außerdem wird unterstellt, dass die Geschäftsmodell-Muster nach Lüdeke-Freund et al. (2018) das Potenzial besitzen dieses Geschäftsmodell zu optimieren. Des Weiteren zeichnet die Selbstdarstellung des *Ankerplatz Stade* auf der eigenen Webseite ein vorläufiges Bild des nachhaltigen Geschäftsmodells. Der *Ankerplatz Stade* skizziert dort eine neue Perspektive des Zusammenlebens in Stade in Form eines *urbanen Dorfes* und das Geschäftsmodell scheint vorwiegend sozial nachhaltige Werte im Fokus zu haben. Denkbar wäre, dass demnach die Muster, die der sozialen Dimension zugeordnet werden, die größte Schnittstellenmenge mit dem nachhaltigen Geschäftsmodell besitzen. Andererseits könnte es sein, dass besonders die ökologische und ökonomische Dimension Verbesserungspotenzial aufweist und daher Muster, die in diesen Dimensionen verortet sind, am meisten Innovationspotenzial innehaben. Diese Vermutungen werden allerdings erst durch die Ergebnisse der Fallstudie widerlegt oder verifiziert werden können.

Schritte zwei und drei der Fallstudienanalyse sind die Datenauswahl und die Datensammlung. Diese Schritte profitieren von der Vorarbeit der Forschenden des ROSI. Sie haben die Workshops geplant, angeleitet und aufgezeichnet. Das daraus entstandene Transkript des Workshops zum Geschäftsmodell bildet die Datengrundlage für die qualitative Inhaltsanalyse. Eine nähere Beschreibung des Workshops und des Transkriptes folgt im nächsten Unterkapitel. Zuletzt kommen für den Abschluss der Fallstudie wie vorgesehen die Analyse der Daten und die Aufbereitung der Ergebnisse. Die Analyse der Daten erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse, welche ebenfalls im Anschluss erläutert wird. Die Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse und die Diskussion ihrer Implikationen bilden den Abschluss der Fallstudie.

2.2 Die Qualitative Inhaltsanalyse

Das nachhaltige Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade* soll, wie zuvor beschrieben, durch eine Analyse des in diesem Zusammenhang durchgeführten Workshops erschlossen werden. Eine geeignete Methode, um das Transkript des Workshops auszuwerten, ist die Qualitative Inhaltsanalyse. Die Qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht es komplexe Informationen, in diesem Fall die Fülle von dem Team des *Ankerplatz Stade*, zu sortieren und damit die Grundlage für die Interpretation der Daten zu schaffen. Dafür werden Kategoriensysteme aus Ober- und Unterkategorien gebildet (Kuckartz, 2018). Als Oberkategorien für die Entwicklung des hier entstandenen Kategoriensystems wurden zunächst die im vorangegangenen Kapitel festgehaltenen Bestandteile des nachhaltigen Geschäftsmodells herangezogen: *Stakeholder*, Wertversprechen, Wertschöpfungsprozess und Ertrags- und Kostenmodell. Dieser Schritt wird als „deduktive Kategorienbildung“ (Kuckartz, 2018, S. 64) bezeichnet und sieht auch die Definition der Kategorien zu Zwecken der Konkretisierung und Abgrenzung voneinander vor. Im Zuge der Arbeit mit dem Material sind den Oberkategorien entsprechende Textstellen aus dem Transkript zugeordnet worden. Die Textstellen werden als „Codiereinheit“ bezeichnet und das Zuordnen dieser in die Kategorien als „Codieren“ (Kuckartz, 2018, S. 41). So konnten die Bestandteile mit jeder weiteren Iteration des Prozesses kontinuierlich genauere Formen annehmen und es entwickelten sich eine weitere Oberkategorie und spezifischere Unterkategorien. Dies wird auch „induktive Kategorienbildung“ (Kuckartz, 2018, S. 72) genannt. Eine genaue Beschreibung des Kategoriensystems folgt im nächsten Unterkapitel.

Das Untersuchungsobjekt der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Transkript des Workshops zum Geschäftsmodell. Der Workshop fand am 19.12.2024 statt und dauerte etwa 3 Stunden. Das Ziel war es, durch die Befragung von vier Mitgliedern des *Ankerplatz Stade*, herauszuarbeiten, wie ein passendes Geschäftsmodell aussehen könnte. Die vier Mitglieder stellen das Kernteam des *Ankerplatz Stade* dar. Sie werden in der Projektarbeit des ROSI auch als *Ankerplatz-Crew* oder *Anker-Crew* bezeichnet. Mit dem

Ankerplatz Stade sind sie daher sehr vertraut und sie können dementsprechend entscheidend zu der Thematik des Workshops beitragen. Sie sind in dem Transkript anonymisiert und mit den Akronymen A1 bis A4 (*Anker-Crew*) angegeben. Befragt wurden sie von zwei Mitgliedern des Forschungsteams des ROSI, welche ebenfalls mithilfe der Akronyme F1 und F2 (Forschungsteam) anonymisiert worden sind.

Die im Laufe des Workshops geäußerten Meinungen, gewonnenen Erkenntnisse und gefundenen Kompromisse entstehen durch die Interaktion in der Gruppe und wiederholte Fragen und Einwürfe des Forschungsteams. Dies entspricht dem in der Sozialforschung beschriebenen Konzept von der „Gruppenmeinung“ (Bohnsack, 2017, S. 370), welche im Rahmen einer Gruppendiskussion zutage tritt. Auch in dem Workshop ist zu beobachten, dass an Stelle von individuellen Einzelmeinungen oftmals eine gemeinsame Formulierung, ein Kompromiss, tritt. Sich innerhalb der Gruppe auf wichtige Punkte zu einigen wird auch durch das Forschungsteam forciert. Dieses Resultat von Gruppendiskussionen wird teilweise kritisiert, da der organische Kommunikationsfluss innerhalb einer Gruppe nicht reproduzierbar ist (Bohnsack, 2017). Mehrere Diskussionen innerhalb derselben Gruppenkonstellation werden logischerweise nie den genau selben Ablauf haben. Im Fall des Workshops zum Geschäftsmodell stellt die fehlende Reproduzierbarkeit jedoch keine erhebliche Minderung der Aussagekraft dar. Die in dem Workshop festgehaltene Beschreibung des *Ankerplatz Stade* und seiner einzelnen Aspekte, ist eine verlässliche Selbstbeschreibung des *Ankerplatz Stade* und seiner Ziele durch seine Mitglieder.

Innerhalb eines einzelnen Workshops können nicht alle wichtigen Punkte im Detail erörtert werden. Nichtsdestotrotz stellt der Workshop eine authentische Momentaufnahme des Projektfortschrittes dar und besitzt mithin eine hinreichende Aussagekraft über den *Ankerplatz Stade*. Der Workshop, genauer das Transkript desselben, ist somit als Untersuchungsgegenstand für die Fallstudie und die Qualitative Inhaltsanalyse gut geeignet. Das Kategoriensystem hat zum Ziel den Inhalt des Transkriptes bestmöglich einzufangen und alle Aussagen, die von Nutzen für die Entwicklung des nachhaltigen Geschäftsmodells sind, zu ordnen. Jedoch ist es aus Gründen der Übersichtlichkeit notwendig, sich auf Aspekte zu fokussieren die, aus subjektiver Sicht, die meiste Relevanz für das Forschungsanliegen besitzen. Das Bild des *Ankerplatz Stade*, welches im Workshop gezeichnet wird, ist nicht als endgültig zu betrachten. Vielmehr ist es eine Repräsentation dessen, was die Mitglieder des *Ankerplatz Stade* in diesem Moment als relevant erachtet haben. Zu einem anderen Zeitpunkt wären eventuell einige Aspekte mehr zur Geltung gekommen und andere vernachlässigt worden. In einer anderen Forschungsarbeit hätte zudem das Kategoriensystem möglicherweise einen anderen Aufbau. Die Analyse ist beeinflusst von subjektiven Vorstellungen davon, was Relevanz für das Forschungsanliegen besitzt.

2.3 Das Kategoriensystem

Das Kategoriensystem ist aus dem Transkript des Workshops zum Geschäftsmodell entwickelt worden. Das Transkript ist als Anlage dem Anhang der Arbeit beigelegt und trägt die Bezeichnung *Transkript 1*. Es ist zunächst mithilfe einer Audioaufzeichnung des Workshops durch die Forschenden des ROSI angefertigt worden. Für die Anfertigung des Kategoriensystems ist im Anschluss das Programm MAXQDA24 verwendet worden. Das Transkript ist nach der Bearbeitung mithilfe des Programmes in einem neuen Format ausgegeben worden. Es besteht aus 580 fortlaufenden Positionen oder Absätzen, die sich über 49 Seiten erstrecken. Der Workshop lässt sich in mehrere Abschnitte unterteilen und als Einstieg in das Thema wird sein Inhalt im Folgenden zusammengefasst.

Der Workshop beginnt zunächst mit einem Fragestrang zu den Herausforderungen und Zielen des *Ankerplatz Stade* (F2: Transkript 1, S. 1, Abs. 13 ff.). Nachdem alle Crew-Mitglieder ihre Einschätzung teilen, konkludiert der Gesprächsabschnitt mit einem Übereinkommen der gesamten *Ankerplatz-Crew* über eine Zielformulierung. Sie einigen sich darauf, dass sich das Kernziel des *Ankerplatz Stade* am ehesten als „lebenswerte Stadtgemeinschaft“ (A4: Transkript 1, S. 5, Abs. 57) beschreiben lässt. In dem Gesprächsverlauf, der schlussendlich in der Formulierung des Kernziels mündet, werden allerdings auch viele Unterziele genannt, die laut der Workshop-Teilnehmenden die Vision des Projektes gut wiedergeben und ebenfalls von Bedeutung für das Projekt sind. In dem Kernziel und den untergeordneten Zielen spiegelt sich auch ein großer Teil des Wertversprechens wider. Im Anschluss an diese Einleitungsdiskussion werden die Mitglieder der *Ankerplatz-Crew* nacheinander konkreter nach den *Stakeholdern*, dem Wertversprechen, dem Wertschöpfungsprozess und dem Ertrags- und Kostenmodell gefragt (F1: Transkript 1, S. 9, Abs. 127 ff.). Wieder teilen die Mitglieder einzeln ihre Gedanken mit der Gruppe und einigen sich immer wieder auf die wichtigsten Aspekte. Im letzten Teil des Workshops schauen die Teilnehmenden einen kurzen Film zu einem Geschäftsmodell, das sich aus solidarischen Mitgliedsbeiträgen finanziert. Dieser Impuls inspiriert neue Ideen zum Geschäftsmodell, insbesondere dem Ertrags- und Kostenmodell (Transkript 1; S. 40, Abs. 479 ff.). Das aus der Analyse des Transkriptes entstandene Kategoriensystem soll dem Anspruch gerecht werden, die Gedanken der einzelnen Mitglieder und den Konsens der Gruppe bestmöglich einzufangen und die explizite und implizite Zustimmung der übrigen Workshop-Teilnehmer zu berücksichtigen.

Die ursprünglichen Oberkategorien des Kategoriensystems, *Stakeholder*, Wertversprechen, Wertschöpfungsprozess und Ertrags- und Kostenmodell, sind im Laufe des *Codierens* um die Kategorie Herausforderungen erweitert worden. Diese Kategorie bereichert die Beschreibung des Geschäftsmodells und erleichtert die Herleitung der übrigen Oberkategorien, insbesondere die des Wertversprechens. Viele der Wertversprechen beziehen sich, in Form einer Problem-Lösungs-Assoziation, auf

beobachtete oder angenommene Herausforderungen, die für die Vision des *Ankerplatzes* oder die *Stakeholder* gelöst werden sollen. Jede der Oberkategorien hat mehrere Unterkategorien, welche ihrerseits auch teilweise in weitere Kategorien, Sub-Unterkategorien, unterteilt sind. So entsteht eine hierarchische Ordnung über drei Ebenen. Grundsätzlich sollen die Kategorien klar voneinander abgegrenzt sein und die Textstellen idealerweise nur einer Kategorie zugewiesen werden. Allerdings sind die Übergänge zwischen den Kategorien teilweise nahezu fließend, da die Kategorien thematisch eng miteinander verwandt sind. Hinzu kommt, dass in der lebhaften Diskussion des Workshops viele Aspekte simultan aufgegriffen werden und ein stets trennscharfes *Codieren* so nicht zugelassen wird. Wenn zum Beispiel von Ehrenamtlichen gesprochen wird, können diese zum einen den *Stakeholdern* des *Ankerplatz Stade* zugerechnet und zum anderen als Ressource im Wertschöpfungsprozess betrachtet werden. Überschneidungen zwischen Kategorien waren demnach nicht vermeidbar, jedoch wurde versucht sie auf ein Minimum zu beschränken und die Kategorien so präzise wie möglich zu gestalten.

3. Ergebnisse und Diskussion

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Fallstudie dargelegt. Als erstes kommt das Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse, das Kategoriensystem, welches ein Bild des nachhaltigen Geschäftsmodells zeichnen soll. Im Anschluss werden einige Muster zur Geschäftsmodellinnovation aufgegriffen und näher erläutert, die sich besonders gut eignen das hier formulierte nachhaltige Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade* zu optimieren. Die Muster gelten dann als geeignet, wenn sie der Vision vom *urbanen Dorf* zuträglich sind und soziale, ökonomische und ökologische Innovation beisteuern. Darauf folgt die Zusammenfassung und die Diskussion der Ergebnisse.

3.1 Auswertung Kategorienergebnisse

In den folgenden Unterkapiteln werden die Kategorien erklärt und die Aussagen der Codiereinheiten aus den jeweiligen Kategorien und Unterkategorien inhaltlich zusammengefasst. Die Kategorien und entsprechenden Codiereinheiten sind vollständig in den Anlagen I und II im Anhang dieser Arbeit unter den entsprechenden Punkten aufgeführt. Bei Bedarf den Inhalt einer Kategorie genauer zu präsentieren, werden Teile von Codiereinheiten explizit aus dem Transkript referenziert.

3.1.1 *Stakeholder*

Der Kategorie *Stakeholder* (Anlage II, Kategorie 1) und ihren beiden Unterkategorien sind *Stakeholder* zugeordnet worden, die von den Aktivitäten des Projektes maßgeblich beeinflusst werden, von ihnen profitieren können oder gemeinsame Ziele verfolgen. Die Oberkategorie gibt einen groben Überblick über die Metaebene der *Stakeholder*. Hier sind Aussagen aus dem Transkript gebündelt, die Aufschluss darüber geben, welche

übergeordneten Personengruppen, Institutionen und Organisationen für den *Ankerplatz* von Bedeutung sind. Die *Anker-Crew* greift erneut den *All-Profit-Ansatz* auf und bestärkt ihre Auffassung, dass wirtschaftliche, soziale und politische Akteure gemeinsam agieren müssen. So erachten sie die Zusammenarbeit von „Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und gemeinnützigen Organisationen“ (A1: Transkript 1, S. 17, Abs. 222) als notwendig. Auch ihre eigene Rolle als Kernteam betonen sie als sehr wichtig, um die Geschicke auf dem Platz zu leiten. Für eine genauere Abgrenzung der *Stakeholder*, wurde die Kategorie 1 um die Unterkategorien 1.1 *Aktive Stakeholder* und 1.2 *Passive Stakeholder* erweitert.

Die Unterkategorie 1.1 *Aktive Stakeholder* stellt die Kernzielgruppe des *Ankerplatz Stade* dar, also diejenigen, die die Angebote vor Ort nutzen können und sollen oder direkten Einfluss auf das Geschehen und die Planung nehmen können. Ein Mitglied der *Anker-Crew* beschreibt „eine große Gemeinschaft, die durch innovative Ideen lebt. Durch die Mitbestimmung lebt. Die natürlich – das‘ ja wieder der wirtschaftliche Part bei uns - die Container als ihre Infrastruktur nutzen“ (A2: Transkript 1, S. 30-31, Abs. 385).

Für eine noch schärfere Trennung sind die *Aktiven Stakeholder* weiter in fünf Sub-Unterkategorien unterteilt. *Mitglieder* (Kategorie 1.1.1) beinhaltet Angestellte und Ehrenamtliche, die die Planung und Organisation vor Ort übernehmen. Die *Anker-Crew* sieht weiter vor, dass sich Interessierte als sogenannte „Dorfbewohner“ (A2: Transkript 1, S. 39, Abs. 466) anmelden und so Teil der Community werden und sich einbringen können. Die *Stadtverwaltung Stade* (Kategorie 1.1.2), also die lokale Politik in der Stadt, ist Teil der *Aktiven Stakeholder*, da sie dem Verein den Platz am Sande für ihre Zwecke zur Verfügung stellt. Die *Anker-Crew* zieht auch in Betracht, dass Vertreter der Stadtverwaltung zu Vereinsmitgliedern werden, den *Ankerplatz Stade* als Arbeitsplatz nutzen oder gemeinsame Projekte und Initiativen geplant werden. Auch die *Wirtschaft* (Kategorie 1.1.3) stellt einen unentbehrlichen *Stakeholder* dar. Die *Anker-Crew* betont, dass sowohl große Firmen von außerhalb als auch regionale Unternehmen zu ihren wichtigsten Wertschöpfungspartnern gehören. Sie nehmen wiederholt Bezug auf große Industrie-Konzerne, die in und um Stade ihre Produktionsstätten haben und deren Belegschaften einen nicht unerheblichen Teil der Bevölkerung ausmachen dürften. Diese Firmen und auch ihre Angestellten einzubinden, ist ihnen somit ein zentrales Anliegen. Die Angestellten der Firmen könnten auch als anderen Kategorien zugehörig betrachtet werden. Sie sind zwar Teil der Unternehmen, ihre Beteiligung am Projekt kann jedoch auch in ihrer Freizeit geschehen. So könnten sie auch der Kategorie 1.1.1 *Mitglieder* angehören. Auch andere Akteure aus der wirtschaftlichen Sphäre, wie die Handwerkskammern, sind durch ihre Einflussmöglichkeiten von Interesse. *Eventagentur und Gastropartner* (Kategorie 1.1.4) kann zwar auch als Teil der Wirtschaft betrachtet werden, jedoch rechtfertigt sich ihre separate Einordnung, durch den spezifischen Mehrwert, den sie beisteuern soll und ihre wiederholte explizite Nennung über den

Verlauf des Workshops. Die *Anker-Crew* sucht eine „Eventagentur, die bei uns ja auch parallel Gastro machen soll“ (A1: Transkript 1, S. 28, Abs. 366) als Wertschöpfungspartner, um große Events, unter anderem Firmenevents, auf dem *Ankerplatz* ausrichten lassen zu können. Auch *Gemeinnützige Organisation und Vereine* (Kategorie 1.1.5) sollen Angebote auf dem *Ankerplatz* präsentieren können.

Die Kategorie 1.2 *Passive Stakeholder* wurde gebildet, um Akteure zu sammeln, die ebenfalls ein Interesse am Erfolg des *Ankerplatzes* haben, jedoch nur begrenzt aktiven Einfluss nehmen. Die erste Sub-Unterkategorie 1.2.1 *Politik* besteht aus Äußerungen zu Ministerien auf Bundesebene, wie das BMBF und das BMWSB (Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen). Sie sind in den Projektfortschritt nicht so eng mit eingebunden wie die lokale Politik. Sie werden eher beiläufig erwähnt und ihre Bedeutung für das Projekt beschränkt sich auf rechtliche Rahmenbedingungen, die durch sie beeinflusst werden und finanzielle Unterstützung in Form von Wirtschaftsförderungen. Eine ähnliche Bedeutung haben die *Stiftungen* (Kategorie 1.2.2). Sie unterstützen das Projekt ebenfalls mit Fördermitteln und erleichtern mit ihrer finanziellen Unterstützung die langfristige Planung. *Weitere* (Kategorie 1.2.3) ist eine Sammlung von *Stakeholdern*, die für die *Anker-Crew* zwar von Bedeutung sind, aber im Vergleich zu den restlichen *Stakeholdern* nachrangig behandelt werden. So wird die Wissenschaft im Laufe des Workshops zwar aufgezählt, auf ihre Bedeutung für das Projekt wird jedoch nicht weiter eingegangen. Auch der Überbegriff der Gesellschaft wird wiederholt aufgegriffen. Wenngleich ersichtlich ist, dass auch die weitere Gesellschaft und Anwohner in Stade vom Projekt profitieren werden, liegt das Augenmerk im Workshop mehr auf *Stakeholdern* mit aktiver Beteiligung.

3.1.2 Herausforderungen

Herausforderungen (Anlage II, Kategorie 2) ist für die Darstellung des Geschäftsmodells von Bedeutung, da im Laufe des Workshops auf unterschiedliche Weise immer wieder Bezug auf ihre Inhalte genommen wird. Als eigenständige Kategorie erleichtert sie die übersichtliche Darstellung und verhindert ein Ausufernd der anderen Oberkategorien. Im Verlauf des Workshops artikuliert die *Anker-Crew* oftmals, anhand von dichotomen Gegenüberstellungen, von Herausforderungen auf der einen Seite und Lösungen auf der anderen Seite, den Mehrwert des Projektes. Einer gesellschaftlichen Herausforderung wird wiederholt ein entsprechendes Wertversprechen gegenübergestellt. Auch Herausforderungen die speziell dem *Ankerplatz* bei der Erreichung seiner Vision begegnen, stehen in einem direkten Zusammenhang zu Ressourcen, die im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses bereits verwendet oder noch benötigt werden. Diesen beiden Formen der Herausforderung entsprechend sind die Unterkategorien 2.1 *Gesellschaftliche Herausforderungen* und 2.2 *Herausforderungen Ankerplatz* gebildet worden.

In der Unterkategorie 2.1 *Gesellschaftliche Herausforderungen* finden sich in erster Linie Aussagen wieder, die strukturelle Krisen aufgreifen und zueinander in Bezug setzen. Die Krisen und ihre Auswirkungen sind häufig gemünzt auf spezifische *Stakeholder*. So wird der demografische Wandel aufgegriffen und seine Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert.

[D]emografischer Wandel. ... was machen wir eben mit ner älteren Gesellschaft. Wie kriegt man das hin, generationenübergreifendes Kooperieren zu gestalten, aber halt auch Menschen irgendwie weiterhin Innenstadtbesuch zu ermöglichen, aber auch irgendwie interessante Angebote zu machen und vielleicht auch sehr positiv einzubinden. Und nicht nur wir gucken jetzt das klapprige Oma Erna auch irgendwie noch mal über den Platz dackeln darf, sondern dass sie bis zum oder bis ins hohe Alter sich da eben auch aktiv mit einbringt vor allen Dingen. (A1: Transkript 1, S. 11-12, Abs. 151)

Wieder lässt sich die Vision des *urbanen Dorfes* in dem Gesagten identifizieren. Der *Anker-Crew* geht es darum, dass Menschen sich unabhängig von Einschränkungen und möglichen Vorurteilen am Projekt beteiligen können oder einfach die öffentlichen Angebote wahrnehmen können. In der Aussage steckt die Kritik, dass gerade das nicht immer möglich ist in den klassischen Angeboten gesellschaftlicher Teilhabe. Da die Umsetzung eines Projektes mit inklusiver Gestaltung auch für den *Ankerplatz* eine Herausforderung darstellt, könnte die Aussage auch der Kategorie 2.2 *Herausforderungen Ankerplatz* zugeordnet werden. Die darüberliegende Thematik des demographischen Wandels rechtfertigt jedoch ihre Verordnung in der Kategorie 2.1. An anderer Stelle geht es um den Fachkräftemangel und die schwindende Attraktivität Deutschlands für ausländische Fachkräfte aufgrund der politischen Lage: „wenn ich jetzt ein Unternehmen habe oder bin, was in der Stadt seinen Sitz hat, mit einem Rechtsruck und deshalb hauen meine Fachkräfte ab, ... Da habe ich ja ein gewaltiges Problem“ (A1: Transkript 1, S. 38, Abs. 458). Ein weiteres Problem, das sich an diese strukturellen Krisen anschließt, ist laut der *Anker-Crew* das Innenstadtsterben und der Wegzug vieler Menschen in die Großstadt aufgrund fehlender Angebote vor Ort. Sie sehen sowohl junge als auch ältere Menschen als Betroffene und diagnostizieren als Folge Probleme wie Einsamkeit, Orientierungslosigkeit und Pessimismus.

Herausforderungen Ankerplatz (Kategorie 2.2) enthält Aussagen, die aufzeigen, welche Probleme dem Projekt im Weg stehen. Eine große Herausforderung lässt sich mit dem Überbegriff knappe Ressourcen zusammenfassen. Um den *Ankerplatz* zu betreiben sind in erster Linie finanzielle Mittel und Arbeitskraft, wie zum Beispiel durch die ehrenamtliche Tätigkeit von Mitgliedern, vonnöten. Weitere Hindernisse sind bürokratischer Natur oder beziehen sich auf rechtliche Rahmenbedingungen, wie

Baugenehmigungen. Die Umsetzung einer inklusiven Architektur wird ebenfalls thematisiert.

Weil du ja in diese Konflikte gerätst, wie jetzt beim Containerausbau. Wenn du das jetzt alles inklusiv gestalten wolltest, auch mit Rollstuhlzugang, sonst wie was. Wenn man eine Dachterrasse bauen. Können wir aktuell selber ja gar nicht leisten. Das du ja einen Spannungsbogen dann hast. (A1: Transkript 1, S. 8-9, Abs. 122)

Eine inklusive Architektur und Gestaltung bedeutet gerade für ein Projekt wie den *Ankerplatz* Stade eine große Herausforderung. Seine Mittel sind begrenzt, aber gleichzeitig ist Inklusion eines der zentralen Themen. Dieser Konflikt beleuchtet daher sehr eindeutig welche Herausforderungen dem *Ankerplatz* bei der Umsetzung seiner Vision begegnen. Des Weiteren ist die *Anker-Crew* mit Skepsis aus der Bevölkerung konfrontiert und ist bestrebt sich in der Stader Gesellschaft zu etablieren. Sie diskutieren über kritische Nachfragen zum Projektfortschritt, Erwartungen an schnellere Fortschritte und die Tatsache, dass vielen Menschen in Stade das Projekt noch gar nicht ins Bewusstsein gerückt ist.

3.1.3 Wertversprechen

Wertversprechen (Anlage II, Kategorie 3) sammelt einschlägige Äußerungen der *Anker-Crew* dazu, welchen Mehrwert sie welchen *Stakeholdern* von den Aktivitäten des *Ankerplatz* Stade versprechen. Der Wert kann sowohl wirtschaftlicher als auch sozialer Natur sein, oder sich auf Probleme eines *Stakeholders* beziehen, die vom *Ankerplatz* Stade gelöst werden. Im Workshop finden sich zum Wertversprechen allgemeine Aussagen, die sich auf die Gesamtheit der Stakeholder beziehen lassen und auch konkretere Versprechen, die sich genauer zuordnen lassen. Gemäß dieser Einteilung von Aussagen sind die Unterkategorien 3.1 *Wertversprechen allgemein* und 3.2 *Wertversprechen konkret* gebildet worden.

Auch einige Aussagen, die die Bedeutung der Oberkategorie besser aufschlüsseln, sind *codiert* worden. Ein zentrales Wertversprechen, das die Oberkategorie insgesamt gut widerspiegelt, ist „soziales Miteinander, aber auch mit dem Thema Mitbestimmung, dass alle sich einbringen dürfen“ (A2: Transkript 1, S. 18, Abs. 238). Dieser Punkt scheint in vielen Aussagen der *Anker-Crew* mitzuschwingen und verkörpert die übergeordnete Idee des Projektes. Weiter wollen sie, dass der *Ankerplatz* den Menschen die Wahl lässt, welche Form von Freizeitgestaltung sie bevorzugen. Sie wollen „einerseits Gemeinschaftserlebnisse, aber es auch wie jetzt für einen Jugendcontainer mehr Rückzugsmöglichkeiten für bestimmte Zielgruppen oder spezifische Angebote“ (A1: Transkript 1, S. 12, Abs. 154) bieten.

Zunächst zu der Unterkategorie 3.1 *Wertversprechen allgemein*. Als Kernziel des Projektes einigt sich die *Anker-Crew* auf die Formulierung „lebenswerte

Stadtgemeinschaft“ (A4: Transkript 1, S. 5, Abs. 57). Dieses Kernziel artikuliert ein breites Wertversprechen an die Gesamtheit der *Stakeholder* und entspricht daher der Definition des allgemeinen Wertversprechens. Die in dem Kernziel enthaltenen Begriffe lebenswert und Gemeinschaft werden wiederholt aufgegriffen und ihre Bedeutung diskutiert. Der normative Begriff *lebenswert* löst für die Mitglieder der *Anker-Crew* unterschiedliche Assoziationen und Reaktionen aus. So ist in dem Zusammenhang auch die Rede von einer lebendigen Innenstadt oder Innenstadtbelebung. Sie halten fest, dass auch gesellschaftlich unterschiedliche Auffassungen von lebenswert existieren.

Weil, was aktuell als lebenswert erachtet wird, das ist ja was anderes als in den Siebzigern oder so. Da ist dieses Zukunftsnarrativ so ein bisschen drin, dass man sagt okay, das ändert sich ja auch, was Menschen als lebenswert betrachten. Jetzt ist es zum Beispiel irgendwie viel Wert auf Grün und keine Ahnung, nette Sitzgelegenheiten. (A1: Transkript 1, S. 4, Abs. 44)

Daraus formulieren sie den Anspruch und das Versprechen des *Ankerplatz Stade* „den Leuten das anzubieten, was sie - nicht alles nur was sie wollen - aber so ein bisschen zu sagen, okay, womit fühlt ihr euch wohl und was ist für euch eine Innenstadt, die ihr gut findet“ (A1: Transkript 1, S. 4, Abs. 44). Ultimativ erstreckt sich das Wertversprechen darauf gemeinsamen Konsens über die Bedeutung vom Begriff lebenswert zu erreichen. Der *Ankerplatz* hat den Anspruch den *Stakeholdern* das zu bieten, was gerade gebraucht und gefragt ist und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Schlussendlich soll dies das Wegziehen, insbesondere junger Menschen, in die Großstadt obsolet machen. Für diesen Zweck sollen auch analoge Alternativen zu immer mehr im Digitalen verortete Angebote konzipiert werden.

Auch der Begriff der Gemeinschaft beleuchtet einen maßgeblichen Aspekt des allgemeinen Wertversprechens. Ein Mitglied der *Anker-Crew* beschreibt trefflich, worin seiner Meinung nach der Unterschied zwischen einer Gesellschaft und einer Gemeinschaft besteht. „Also vieles resultiert ja aus der Gemeinschaft, in der wir zusammenleben und zusammenleben wollen. Und eine Gemeinschaft, in der jeder nur aneinander vorbeiläuft, würde ich als Gesellschaft aktuell formulieren und nicht als Gemeinschaft, die miteinander Synergien findet“ (A4: Transkript 1, S. 4, Abs. 46). Was *Stakeholdern* mit Gemeinschaft versprochen wird, ist eine Gelegenheit sich auszutauschen, zu kooperieren und Kontakte zu knüpfen.

Weitere Hinweise, wie das Kernziel der lebenswerten Stadtgemeinschaft erreicht werden soll, liefern Aussagen, die in weitere Sub-Unterkategorien gegliedert worden sind. Diese Unterziele sind auf das Kernziel ausgerichtet und unterteilt in die Kategorien 3.1.1 *Plattform für Inklusion, Synergien und Innovation* und 3.1.2 *Engagement, gesellschaftliches Miteinander und Gemeinnützigkeit*. In den Textstellen der Kategorie 3.1.1 skizziert die *Anker-Crew* die Entstehung eines Netzwerkes oder einer Plattform, die

verschiedenste Gruppen ihrer *Stakeholder* zusammenbringt und deren Stärke in der Ressourcenvielfalt ihrer Mitglieder liegt. So sollen Synergien zwischen Organisationen entstehen.

[J]etzt kommt eine gemeinnützige Organisation und sagt „Ich möchte auch mal die Bühne bespielen. Ich brauche aber noch und keine Ahnung, 20 Stühle“. Dass wir dann der Eventagentur sagen können. Ja, Leute, rückt doch mal kurz eure Stühle raus, die ihr gerade nicht braucht. (A1: Transkript 1, S. 28, Abs. 366)

Diese Synergien sollen zwischen den verschiedensten *Stakeholdern* entstehen können. Sowohl zwischen profitorientierten Unternehmen als auch in der Zusammenarbeit mit Non-Profit-Organisationen. Und auch von Synergien auf persönlicher Ebene, sollen der *Ankerplatz* und seine *Stakeholder* profitieren. „Ich meine, wir sind ja auch schon im Kernteam interdisziplinär. Dementsprechend handeln wir sehr interdisziplinär und sind breit aufgestellt, wie z.B. die Architektin und die vielen anderen Ehrenamtlichen, die verschiedenen Branchen, Industrien kommen. Und so können wir zusammen innovieren“ (A4: Transkript 1, S. 30, Abs. 381).

Weitere Unterziele, die wie Etappen auf dem Weg zum Kernziel betrachtet werden können, sind in der Kategorie 3.1.2 festgehalten. So kann zum Beispiel Engagement als Grundvoraussetzung einer Gemeinschaft betrachtet werden. Eines der Crew-Mitglieder betont „Engagement und Respekt. Also du musst auch mal unterschiedliche Meinungen aushalten können. (A2: Ja.) Also der eine sagt das, der andere sagt das und damit dann umzugehen. Miteinander. Füreinander. Das hängt eben auch alles zusammen“ (A3: Transkript 1, S. 13, Abs. 168). Weiter wird argumentiert, dass Engagement und gesellschaftliches Miteinander sich gegenseitig bedingen. Die *Anker-Crew* verspricht sich und damit auch ihren *Stakeholdern* außerdem als Folge eine positivere Grundhaltung und Resilienz gegen politische Verirrungen und sie fragen „[w]ie kann der *Ankerplatz* zu einem positiven Zukunftsnarrativ beitragen“ (A1: Transkript 1, S. 2, Abs. 18). Letztlich scheint es ihnen auch darum zu gehen, die Schwelle für gesellschaftliche Teilhabe abzusenken und Optimismus zu verbreiten. Das Phänomen der sterbenden Innenstädte und das Ausstechen des Einzelhandels durch Internetanbieter wird von der *Anker-Crew* sogar als Chance bewertet.

Ich hab auch noch mal Stadt als Non-Profit-Bereich. ... diese Krise des Handels so umzumünzen, wenn jetzt was Neues kommt, dass das nicht wieder gleich nur von Kommerz bedient wird, sondern von gemeinnützigen Angeboten beispielsweise. ... dann gibt es diesen schönen Slogan von der Einkaufs- zur Erlebnisstadt (A1: Transkript 1, S. 12, Abs. 151)

Hierin ist ein aussagekräftiges Wertversprechen an eine breite Bevölkerungsgruppe zu erkennen. Gesellschaftliche Teilhabe unabhängig von finanziellen Mitteln. Auch andere

gesellschaftliche Trennlinien wie Alter und Herkunft sollen beim *Ankerplatz* nicht darüber entscheiden, ob teilgenommen werden kann oder nicht. Die *Anker-Crew* gibt das Versprechen, dass jeder sich beteiligen kann der will und zu Zusammenarbeit bereit ist. In Übereinstimmung mit dem *All-Profit-Ansatz* werden gütliche Einigungen zwischen allen Beteiligten vorgeschlagen, wenngleich der Schwerpunkt hier auf der Kooperation mit gesellschaftlichen Akteuren liegt. Von einer lebendigen Innenstadt mit neuen und auch gemeinnützigen Angeboten für die breite Bevölkerung profitieren in erster Linie die Menschen, aber natürlich auch die lokale Politik und Wirtschaft.

Neben diesen Aussagen, die sich nur begrenzt auf konkrete *Stakeholder* beziehen lassen und die breite gesellschaftliche Ebene ansprechen, sind im Workshop auch explizitere Wertversprechen für bestimmte Gruppen von *Stakeholdern* formuliert worden. Hierfür wurde die Kategorie 3.2 *Wertversprechen konkret* gebildet. So werden in einigen der *codierten* Textstellen besonders die lokalen mittelständischen Unternehmen und die großen Konzerne in der Stader Umgebung angesprochen. Auch Wertversprechen für die Stadtverwaltung lassen sich identifizieren. Eines dieser Wertversprechen besteht darin, dass das Projekt der Stadt einen neuen Anstrich gibt und dies eine positive Auswirkung auf die Wahrnehmung der mit dem Projekt verbundenen wirtschaftlichen Akteure und der lokalen Politik haben wird.

[D]ass man sein Image damit aufpolieren kann und sagen kann okay, da bin ich dabei und das wird vielleicht positiv wahrgenommen. Ich kann mich als innovativ und modern präsentieren und neue Ideen ausprobieren. ... Unternehmen in der Innenstadt sind, profitieren davon, dass sie zu uns auf den Platz kommen. Dass sie dann auch mehr Kundenfrequenz zum Beispiel haben. (A1: Transkript 1, S. 18, Abs. 232)

Weitere Wertversprechen, die vorwiegend an die Unternehmen gerichtet sind, beziehen sich auf die Mitarbeiter der Unternehmen. Zum einen die Mitarbeiterbindung soll verbessert werden, da der *Ankerplatz* ihnen vielfältige Angebote für die Freizeitgestaltung in der Stadt gibt. Die *Anker-Crew* hatte die fehlende Attraktivität der Stadt als Standort als eine Herausforderung identifiziert und bietet eine entsprechende Lösung an. Das positivere Image der Stadt sorgt dieser Argumentation nach für steigende Absatzzahlen und zufriedenerer Mitarbeiter. Die Aufwertung von Stade als Wohnort und als Standort für Unternehmen und Industrie wird noch mit weiteren positiven Auswirkungen in Verbindung gebracht. Auch der Zuzug von Fachkräften aus dem In- und Ausland kann demnach positiv beeinflusst werden. Dieses Versprechen richtet sich explizit an die großen Industriekonzerne, die in Stade angesiedelt sind. Auch die Politik, gerade die Stadtverwaltung, soll von diesen Punkten überzeugt werden. „[E]ine demokratische, eine moderne Gesellschaft“ (A1: Transkript 1, S. 19, Abs. 242) läge schließlich auch in ihrem Interesse.

3.1.4 Wertschöpfungsprozess

Der Wertschöpfungsprozess bezieht sich darauf, wie der Wert oder auch Nutzen für die *Stakeholder* geschaffen wird. Genauer gilt es zu beantworten, welche natürlichen, sozialen und finanziellen Ressourcen dafür benötigt werden. Auch die Einbindung von Mitarbeitenden, Stakeholdern oder Wertschöpfungspartnern gehört zu dem Prozess. Wieder sind einige grundsätzliche Aussagen in der Oberkategorie *Wertschöpfungsprozess* (Anlage II, Kategorie 4) aufgeführt, die den Kern des Wertschöpfungsprozesses aufgreifen und seine Funktionsweise erklären. Eine Grundvoraussetzung des Projektes ist demnach die kostenfreie Überlassung des Platzes am Sande durch die Stadtverwaltung für die Zwecke des Vereins.

[W]ir müssen ja eines sagen ,Wir haben einen Deal mit der Politik, wir kriegen diesen Platz kostenfrei.‘ Aber wir versuchen am Ende kostenneutral das Ding hier zu bespielen. Das heißt, die Politik, das ist ja für mich die Grundvoraussetzung, ... Wenn, wenn wir dieses Agreement nicht hätten, dann bräuchten wir nicht weitermachen. (A1: Transkript 1, S. 27, Abs. 347)

Die Erlaubnis den Platz am Sande nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und die Freiheit die Aktivitäten des Vereins nicht auf die Generierung von Profiten ausrichten zu müssen, macht es dem *Ankerplatz* nach eigener Aussage überhaupt möglich die Wertversprechen an seine *Stakeholder* zu formulieren und einzulösen. Ihr Projekt ist von flexibler Gestaltung und freier Handhabung abhängig. Die Vision vom *urbanen Dorf* und das Kernziel der lebenswerten Stadtgemeinschaft wären, ohne diesen gewährten Gestaltungsspielraum, nur mit umfangreichen finanziellen Ressourcen zu bewerkstelligen. So sind sie weitestgehend unabhängig in ihrem Tun, solange die Vereinbarung mit der Stadtverwaltung fortwährt. Der Platz am Sande und auch die Container sind als Ressourcen zentral für die Wertschöpfung des *Ankerplatz Stade*.

Die Unterkategorie 4.1 *Vernetzung und Ressourcenteilung* beschreibt eine weitere Facette des Wertschöpfungsprozesses. Die Plattform oder das Netzwerk, das sich aus dem Projekt entwickeln soll, ist einerseits ein Wertversprechen an die *Stakeholder*. Es ist gleichzeitig aber auch eine Ressource, die dem *Ankerplatz* für die Umsetzung ihrer Wertversprechen zur Verfügung steht. Der Verein hat sich zum Beispiel bereits mit der Stadtverwaltung, Bundesministerien und einigen Vertretern aus der Wirtschaft vernetzt und das ermöglicht es ihm Ressourcen seiner Kooperationspartner anzuzapfen, damit seine Wertversprechen zu bedienen und neue Mitglieder einzuwerben.

Eine weitere wichtige Ressource, um die Geschicke des Projektes voranzubringen und zu lenken, sind die Menschen, die sich vor Ort aktiv beteiligen und einbringen. Aufzählungen und Beschreibungen dieser Helfer sind in der Unterkategorie 4.2 *Organisatoren* zu finden. Die *Anker-Crew* betont, dass das Projekt zentral koordiniert werden muss. „Hauptamt das brauchen wir auf jeden Fall. Jemand, der das hauptamtlich

begleitet. Auch nächstes Jahr und so weiter“ (A4: Transkript, S. 10, Abs. 141). Darüber hinaus sind jedoch die Ehrenamtlichen unentbehrlich, „weil das Leute sind, die irgendwo arbeiten, die das freiwillig machen, die engagiert sind, auch was vielleicht in dem Unternehmen, wo sie arbeiten, in der Verwaltung, in den Institutionen auch was voranbringen wollen und dadurch die Schnittstelle dann entsteht“ (A4: Transkript 1, S. 24, Abs. 318). Die Ehrenamtlichen sollen vor Ort organisieren, koordinieren, aktiv sein, neue Leute anziehen und sind die Antriebswelle des Projektes.

3.1.5 Ertrags- und Kostenmodell

Das *Ertrags- und Kostenmodell* (Anlage II, Kategorie 5) beschreibt in welcher Form dem *Ankerplatz Stade* Wert aus seinem Wertschöpfungsprozess zurückfließt. Das umschließt neben finanziellen Werten auch soziale und natürliche Werte. Die Oberkategorie gibt einen Eindruck davon, welche Erwartungen die *Anker-Crew* grundsätzlich an ihr Ertrags- und Kostenmodell hat. So diskutieren sie in erster Linie über die Wahrung ihrer Liquidität und die Einnahme von finanziellen Werten zur Absicherung des Projektes und seiner Zahlungsverpflichtungen. Sie betonen, dass sie genug Einnahmen generieren wollen, um die Aktivitäten des Projektes fortführen zu können, darüber hinaus aber keine Gewinne generieren wollen. „Dann wäre es ja nicht mehr ein gemeinnütziges Projekt. ... Wir wollen ja eigentlich nur so viel Kohle einnehmen, dass wir die Fixkosten und Personalstelle bezahlen können. Das ist ja das, wo wir eigentlich sagen, das brauchen wir“ (A1: Transkript 1, S. 27, Abs. 352). Sie beschreiben einen Kostendeckungspunkt, der, so schätzt die *Anker-Crew*, mit Einnahmen aus der Vermietung der Container und dem Ausrichten von Events bereits erreicht werden könne. Darüber, in welcher Form die *Anker-Crew* Geld vereinnahmen will, wurde im Workshop ebenfalls diskutiert. Die Unterkategorien geben darüber Aufschluss.

Kategorie 5.1 *Miete* thematisiert eine klassische Form der Ertragsgewinnung, die die *Anker-Crew* als eine ihrer vielversprechendsten Einnahmequellen bewertet. Die *Anker-Crew* greift in diesem Kontext einige der vielseitigen Nutzungsmöglichkeiten ihrer Container auf. Sie halten zum einen die Nutzungsmöglichkeit vom einem der Container als *Coworking-Space* fest. Ein *Coworking-Space*, einem Büro, in dem mehrere Personen sich kurzzeitig für ihre Arbeitszeit einrichten können, stellt eine flexible Alternative zu einem gewöhnlichen Arbeitsplatz oder dem *Homeoffice* dar. Die verschiedenen *Stakeholder* des *Ankerplatzes*, sollen so parallel an einem gemeinsamen Ort arbeiten können. Weiter sollen Container auch als Ausrichtungsort für Workshops vermietet werden. Auch die Vermietung der Container per monatlichem Abonnement oder solidarischen Mitgliedsbeiträgen wird in Betracht gezogen.

Die Idee des *Coworking-Space* bezieht neben finanziellen Werten auch soziale Werte mit ein. Wenn es dem *Ankerplatz* gelänge ihre Container als gemeinsamen Arbeitsplatz einiger seiner *Stakeholder* zu etablieren, wäre dem Ziel der *lebenswerten*

Stadtgemeinschaft, insbesondere dem Finden von Synergien, ebenfalls Sorge getragen. Die solidarischen Mitgliedsbeiträge wären außerdem ein Mittel, um faire Beteiligung, unabhängig der jeweiligen finanziellen Möglichkeiten, zu erleichtern.

Eine weitere Unterkategorie, die von der *Anker-Crew* zu den primären Einnahmequellen gezählt wird, ist Kategorie 5.2 *Events*. Die Events auf dem *Ankerplatz* sollen von der Eventagentur, die der Verein als Wertschöpfungspartner gewinnen will, ausgerichtet oder begleitet werden. Die Eventagentur ist außerdem für das Sicherstellen des gastronomischen Angebots vor Ort vorgesehen. Neben gemeinnützigen Veranstaltungen, werden auch Firmenevents der mittelständischen und großen Unternehmen in der Umgebung erwartet, die der Eventagentur große Einnahmen generieren sollen. „[W]ir wollen so gemeinnützige Events machen, die halt keinen Profit bringen, wie jetzt eine Kleidertauschparty oder sonst was. ... Die Eventagentur müsste auch Möglichkeiten haben, Events zu veranstalten, mit der sie Geld verdienen kann“ (A1: Transkript 1, S. 28-29, Abs. 369). Auch der *Ankerplatz* soll über eine Gewinnbeteiligung an den Events der Agentur profitieren. Außerdem richtet der Verein ein Fußballturnier aus das viele Schaulustige anziehen, den Platz beleben und alle Stakeholder zusammenbringen soll.

Es wird deutlich, dass auch in dieser Facette des Ertrags- und Kostenmodells die Generierung von finanziellem Wert an die Erreichung ihrer sozialen Wertversprechen gekoppelt werden soll. Regelmäßige Events vor Ort unter Einbindung einer möglichst großen Auswahl ihrer Stakeholder, könnten dem *Ankerplatz* helfen die Vision des *urbanen Dorfes* oder *Dorf 4.0* zu realisieren. Dabei können die Events so divers gestaltet sein, dass für jeden der *Stakeholder* eine Beteiligungsmöglichkeit, je nach Interesse und finanziellen Möglichkeiten, angeboten wird.

Auch Kategorie 5.3 *Aktivitätenclub* sieht eine Einlösung der Wertversprechen vor. Der Aktivitätenclub weist Ähnlichkeiten zur Kategorie 5.2 auf, jedoch bezieht er sich noch konkreter auf Events oder Aktivitäten zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitenden. Vorgesehen ist, dass „jedes Unternehmen, das sich beteiligt, dass die etwas anbieten müssen. ... Dann hast du, je nachdem wie viele Unternehmen du hast, unternehmensbezogene Events: Durch ihre Azubis, durch ihre Mitarbeitenden, bei dem die anderen aber teilnehmen“ (A1: Transkript 1, S. 41, Abs. 483). Die Stärke des Aktivitätenclubs sieht die *Anker-Crew* in der Vernetzung der Unternehmen untereinander und darin, dass jedes Unternehmen sich seinen Mitarbeitenden gegenüber und nach außen hin vorteilhaft präsentieren kann. Auch die Idee der solidarischen Beiträge wird erneut aufgegriffen. So sollen die Kosten für den Aktivitätenclub geschätzt und transparent gemacht werden und die jeweilige finanzielle Beteiligung der Unternehmen je nach Firmengröße und Zahlungsbereitschaft variieren können.

Neben dem Effekt, dass sich Unternehmen mehr miteinander vernetzen und Synergien finden können, kann der Aktivitätenclub auch das Wertversprechen der Imageverbesserung aufgreifen und möglicherweise einlösen. Auch die beschriebenen

Herausforderungen, wie der Wegzug vieler Menschen aus der Stadt oder die fehlende Standortattraktivität, könnten angegangen werden.

Der *Showroom* (Kategorie 5.4) wird von der *Anker-Crew* als ein Mittel präsentiert, das gleichzeitig dem Projekt Kosten erspart und es Firmen erleichtert Produkte zu präsentieren und ihr Unternehmen zu bewerben. Anstatt, dass der *Ankerplatz* den Ausbau der Container aus eigenen Mitteln bezahlt, sollen Unternehmen dies übernehmen und dadurch gleichzeitig eine Werbefläche erhalten.

Wieder stehen die Vorteile des Netzwerkes im Vordergrund. Es sollen Ressourcen geteilt werden und in Form von Tauschgeschäften Werte für den *Ankerplatz* und seine *Stakeholder* geschaffen werden.

Spenden und Förderungen (Kategorie 5.5) sind für das Projekt eine Einnahmequelle von großer Bedeutung, jedoch betont die *Anker-Crew*, dass sowohl Spenden, zum Beispiel Sachspenden von Unternehmen, als auch Förderungen durch politische Akteure nur eine begrenzte Planungssicherheit zulassen. Auch eine *Eigene Währung* (Kategorie 5.6) wird diskutiert. Hier wird aber ebenfalls eine begrenzte Relevanz für das Ertrags- und Kostenmodell angenommen, da dadurch nur geringe Summen eingespielt werden und auch der Beitrag zu den sonstigen Wertversprechen gering ausfallen dürfte.

3.2 Nachhaltige Geschäftsmodellinnovation mit Mustern

Nachdem das nachhaltige Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade* nun übersichtlich dargestellt werden konnte, soll eine Auswahl von Mustern für die Geschäftsmodellinnovation (Lüdeke-Freund et al., 2018) herangezogen und hinsichtlich ihrer Eignung für die Vision des *urbanen Dorfes* bewertet werden.

Die Muster der Gruppen 1 und 2 thematisieren insbesondere die Gestaltung von fairen Preisen, die sich an den finanziellen Möglichkeiten der Kundinnen und Kunden orientieren und die Verwendung von gemeinnützigen Finanzierungsmethoden, die ebenfalls die Versorgung von ärmeren Kundensegmenten zum Ziel haben (Lüdeke-Freund et al., 2018). Solidarische Beiträge sind im Laufe des Workshops bereits aufgegriffen worden. Dennoch kann eines der Muster diese solidarische Komponente noch weiterführen. Das Muster *P2.1 Crowdfunding* beschreibt eine Plattform, die ihr Netzwerk mobilisiert, um kleinen Unternehmen bequem und unbürokratisch kleine Darlehen zu vermitteln (Lüdeke-Freund et al., 2018). In ähnlicher Form könnte der *Ankerplatz* mithilfe seines Netzwerkes kleinen, aufstrebenden Unternehmen oder Selbständigen die Finanzierung ihres Geschäftsmodells erleichtern und somit der Gemeinschaft und der lokalen Wirtschaft eine Hilfestellung geben. Die soziale und die wirtschaftliche Dimension kann, obwohl sie bereits schwerpunktmäßig im Geschäftsmodell berücksichtigt werden, weiter innoviert werden.

Gruppen 3 und 4 beschreiben unter anderem die Verwendung von ökologischen Rohstoffen in der Produktion oder bei der Erbringung von Dienstleistungen und

verschiedene Formen der Kreislaufwirtschaft (Lüdeke-Freund et al., 2018). Der *Ankerplatz* erzeugt und erbringt nur begrenzt eigene Produkte und Dienstleistungen, in denen er ökologische Ressourcen verwenden könnte. Das geschieht eher durch seine *Stakeholder*, wie die Eventagentur oder die Unternehmen. Aber auch hier kann das Netzwerk wieder seine Stärken ausspielen. Wie das Muster *P4.2 Industrial symbiosis* (Lüdeke-Freund et al., 2018) beschreibt, könnte der *Ankerplatz* die Unternehmen in seinem Netzwerk möglicherweise dazu anregen ihren Ressourcenverbrauch zu mindern, indem Neben- und Abfallerzeugnisse untereinander geteilt werden und so wäre eine Win-Win-Situation für die Unternehmen und den *Ankerplatz* geschaffen. Hieran zeigt sich, dass das Geschäftsmodell auch in der ökologischen Dimension von Geschäftsmodellinnovation profitieren kann.

Eine ähnliche Innovation liefert das Muster *P5.1 Green Supply Chain Management*, welches die Führung einer umweltfreundlichen Wertschöpfungskette beschreibt (Lüdeke-Freund et al., 2018). Auch eine Wertschöpfungskette hat der *Ankerplatz* nicht im gleichen Ausmaß wie ein produzierendes Unternehmen. Und auf die Wertschöpfungsketten der Unternehmen kann der *Ankerplatz* auch nur beschränkt Einfluss nehmen. Wenn es allerdings um die Events auf dem *Ankerplatz* geht, an denen sich verschiedene *Stakeholder*, wie die Eventagentur und die Unternehmen, beteiligen, kann der *Ankerplatz* gezielt Einfluss auf die Gestaltung, auch auf die Auswahl der verwendeten Ressourcen, nehmen und auf den Aufbau einer umweltfreundlichen Wertschöpfungskette achten.

Das Muster *P6.1 Buy One, Give One*, das Spenden an bedürftige Gruppen vorsieht, kann ebenfalls helfen die Vision des *Ankerplatzes* noch besser umzusetzen (Lüdeke-Freund et al., 2018). Ähnlich wie die Beiträge, die sich solidarisch nach den finanziellen Möglichkeiten richten, könnte der *Ankerplatz* Einnahmen, die über seinen selbst gesetzten Kostendeckungspunkt hinaus gehen, darauf verwenden, Leuten, die sich die Teilnahme an bestimmten Events sonst nicht leisten können, ebendies zu ermöglichen.

Die Muster liefern noch eine weitere Option die Vorteile des Netzwerks mehr auszunutzen. Das Muster *8.2 Market-Oriented Social Mission* beschreibt die Einbindung von Menschen mit schlechter beruflicher Perspektive in Berufsvorbereitungsmaßnahmen und eine Vermittlung in passende Berufsfelder (Lüdeke-Freund et al., 2018). Denkbar wäre eine ähnliche Initiative, bei der der *Ankerplatz* jungen, orientierungslosen Menschen Einblicke in sein Netzwerk gibt und gegebenenfalls Arbeitserfahrungen in den Unternehmen oder den gemeinnützigen Organisationen ermöglicht.

Das Muster *P10.1 Cooperative ownership*, welches ein kooperatives Geschäftsmodell oder eine Genossenschaft beschreibt, könne auch einen Mehrwert für den *Ankerplatz* bieten (Lüdeke-Freund et al., 2018). Wenn das Projekt in der Hand der Ehrenamtlichen und aller Engagierten läge, könnten die Aktivitäten noch mehr der gemeinsamen

Zielvorstellungen und der Vision des *urbanen Dorfes* entsprochen werden. Die geteilte Verantwortung für den *Ankerplatz*, die sich aus dem gemeinsamen Besitz ergäbe, könnte alle Beteiligten zu noch effizienterer und einvernehmlicherer Zusammenarbeit bewegen und das Ziel der lebenswerten Stadtgemeinschaft auch in der Gesellschaftsform des Projektes verankern. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Muster sowohl in der ökonomischen und sozialen als auch in der ökologischen Dimension Innovationspotenzial im Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade* aufdecken können.

3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zunächst wird das Bild des nachhaltigen Geschäftsmodells, das sich durch die qualitative Inhaltsanalyse ergeben hat, zusammengefasst. Mithilfe der ersten Kategorie ist eine Bandbreite an *Stakeholdern* festgehalten worden, die für das Projekt von zentraler Bedeutung sind. Insbesondere die Mitglieder des Vereins sind notwendig, um das Projekt am Laufen zu halten. Auch ohne die Stadtverwaltung und ihre Unterstützung könnte der *Ankerplatz* seine Vision nicht umsetzen. Die Wirtschaft, beziehungsweise die Unternehmen in und um Stade sollen auch maßgeblich von dem Projekt profitieren und sich mit ihren Mitarbeitenden beteiligen. Die Eventagentur ist ein weiterer zentraler *Stakeholder* sowie gemeinnützige Organisationen und Vereine (Anlage II, Kategorie 1). Des Weiteren sind gesellschaftliche Herausforderungen, wie der demographische Wandel, aufgezeigt worden, die in direktem Zusammenhang mit Teilen des Wertversprechens stehen. Auch die Relevanz von Herausforderungen, die der Umsetzung des Projektes im Weg stehen, konnte aufgezeigt werden, sowie ihr Bezug zum Wertschöpfungsprozess (Anlage II, Kategorie 2).

Weiterhin gibt die Analyse Aufschluss über das Wertversprechen. Im Vordergrund des Wertversprechens stehen Aspekte wie ein soziales Miteinander und Beteiligungsmöglichkeiten für die Diversität der *Stakeholder*. Auch das Schaffen einer lebenswerten Stadtgemeinschaft steht im Mittelpunkt des Wertversprechens. Die Imageverbesserung der Stadt und der Unternehmen soll eine Aufwertung der Stadt als Wohnort und als Wirtschaftsstandort mit sich bringen (Anlage II, Kategorie 3). In Bezug auf den Wertschöpfungsprozess konnten Voraussetzungen und Ressourcen identifiziert werden, die für das Schaffen von Werten unerlässlich sind. Dazu zählen im Einzelnen die Überlassung vom Platz am Sande durch die Stadt und der Einsatz der Ehrenamtlichen und anderen Engagierten (Anlage II, Kategorie 4). Das Ertrags- und Kostenmodell hat den Anspruch genug Einnahmen zu erzielen, um den *Ankerplatz* bewirtschaften zu können. Dafür sind vor allem Einnahmen durch Vermietung und Events vorgesehen. Diese beiden Einnahmequellen, der Aktivitätenclub und der *Showroom* sollen außerdem weitere Vernetzung unter den *Stakeholdern* fördern und die Steigerung der Wohn- und Standortattraktivität ermöglichen. Spenden, Förderungen und eine eigene Währung sollen außerdem die Ertragsseite weiter unterstützen (Anlage II, Kategorie 5).

Der Abgleich mit den Mustern zur Geschäftsmodellinnovation nach Lüdeke-Freund et al. (2018) hat zuletzt ergeben, dass das Geschäftsmodell bereits einige Aspekte aus verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen aufgreift, insbesondere aus der sozialen und der ökonomischen Dimension. Die Vermittlung von solidarischen Darlehen an junge Selbständige und Unternehmen könnte in diesen Dimensionen jedoch eine noch tiefergehende Nachhaltigkeit bedeuten. Weiteres Innovationspotenzial kann in der ökologischen Dimension gefunden werden, da im Workshop auf diesen Aspekt wenig eingegangen wurde. Hier wurde dargelegt, dass der *Ankerplatz* sein Netzwerk und seine angestrebte Position als Sammelpunkt diverser *Stakeholder* auch dafür nutzen könnte, ökologischere Prozesse und Wertschöpfung anzuregen.

3.4 Diskussion

Die empirische Methode der Fallstudie in Kombination mit der qualitativen Inhaltsanalyse konnte das Forschungsanliegen insgesamt hinreichend beantworten. Der erste Eindruck, der sich aus der Selbstbeschreibung des *Ankerplatzes* auf seiner Webseite ergeben hatte, konnte hinterfragt und um tiefergehende Erkenntnisse über den Fall *Ankerplatz Stade* erweitert werden. Die Fülle an Informationen zum Geschäftsmodell des *Ankerplatz Stade*, die das Transkript enthält, ist jedoch schwer zu sortieren. Das drückt sich insbesondere in dem ausufernden Kategoriensystem aus. Eine noch detailliertere Darstellung des Geschäftsmodells wäre möglich, aber dem Forschungsvorhaben eventuell abträglich gewesen. Die subjektive Wahrnehmung von Relevanz bedeutet außerdem, dass die Ergebnisse schwer replizierbar wären. Für weitere Forschung über den *Ankerplatz Stade* als Nachhaltigkeitsinitiative, ist eine Miteinbeziehung der übrigen Workshops, weiterer Quellen über den Ankerplatz oder Interviews mit dem Kernteam und zentralen *Stakeholdern* denkbar. Dies könnte für ein vollkommeneres Verständnis des Ankerplatzes und seines Geschäftsmodells sorgen. Der Abgleich mit den Mustern für Geschäftsmodellinnovation konnte einige Innovationsmöglichkeiten aufdecken.

4. Fazit

Das Ziel dieser Arbeit war es zu beantworten, welche Formen nachhaltiger Geschäftsmodellinnovation sich eignen, um die Vision vom *urbanen Dorf* des *Ankerplatz Stade* umzusetzen. Um diese Frage zu beantworten, sollte das nachhaltige Geschäftsmodell anhand des vom Workshop angefertigten Transkriptes beschrieben und im Anschluss mit verschiedenen Formen der Geschäftsmodellinnovation abgeglichen werden.

Zunächst wurden dafür die notwendigen Begriffe und Konzepte hergeleitet und die Methoden erläutert. Die folgende Fallanalyse konnte darlegen, welche diversen *Stakeholder* der *Ankerplatz* in seine Aktivitäten einbindet, sowie, inwiefern diese *Stakeholder* von ihrer Teilnahme am Projekt profitieren sollen. Weiterhin konnte

dargestellt werden, welche Herausforderungen die Nachhaltigkeitsinitiative *Ankerplatz Stade* adressiert und welche Wertversprechen sich daraus ergeben. Auch die für den Wertschöpfungsprozess notwendigen Ressourcen wurden aufgezeigt und es wurde das Ertrags- und Kostenmodell, das den Rückfluss von Werten festhält, definiert. Außerdem konnten soziale, ökologische und ökonomische Formen der Geschäftsmodellinnovation aufgegriffen und Möglichkeiten ihrer Implementation veranschaulicht werden.

Der Workshop stellt lediglich eine Momentaufnahme des Projektfortschrittes dar. In der Analyse seines Inhaltes konnte festgestellt werden, dass die soziale und ökonomische Dimension des Geschäftsmodells am stärksten ausgeprägt ist und demnach das ökologische Innovationspotenzial am größten ist. An dieser Stelle kann weitere Forschung anknüpfen und im weiteren Projektfortschritt Nachfolgeuntersuchungen an neuen Untersuchungsgegenständen vornehmen. Interessante Fragen wären zudem, ob der *Ankerplatz* in den nächsten Jahren einige seiner Wertversprechen einlösen kann. Dafür wäre insbesondere eine Befragung der *Stakeholder* geeignet.

Literaturverzeichnis

Ankerplatz Stade (o.D.). Homepage. <https://www.ankerplatz-stade.de> (Zugriff am 06.06.2025).

Bohnsack, R. (2017). Gruppendiskussion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (Aufl. 12, S. 369-384). rowohlt's enzyklopädie.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2018). *The St. Gallen Business Model Navigator* (Working Paper). Institute of Technology Management University of St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/d71e2821-d8f8-4cc1-a1ee-97baff7d9e48/content>.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018) The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption* 15, 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>.

MB Niedersachsen (o.D.): Zukunftsräume Niedersachsen, <https://www.mb.niedersachsen.de/zukunftsraeume-niedersachsen/zukunftsraume-niedersachsen-178270.html> (Zugriff am 08.06.2025).

Universität Hamburg (2024, Oktober): *Der Marktplatz von Morgen: FlexCity*. Forschungsbüro für soziale Innovation. <https://www.wiso.uni-hamburg.de/rosi/d-projekte/flexcity-neu.html> (Zugriff am 10.06.2025).

Universität Hamburg (2025, Januar): *Ein Blick hinter die Kulissen von FlexCity – Wie wir innovative Stadtentwicklung durch partizipative Forschung mitgestalten*. Forschungsbüro für soziale Innovation. <https://www.wiso.uni-hamburg.de/rosi/d-projekte/flexcity-neu/flexcity-news/2025-01-08-flexcity-update.html> (Zugriff am 10.06.2025).

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Aufl.). SAGE.

Zukunftsräume Niedersachsen (o.D.): Ankerplatz Stade. <https://www.zukunftsraeume-niedersachsen.de/index.php/community/seiten/19-ankerplatz-stade> (Zugriff am 07.06.2025).