



## **Online-Appendix zu**

# „To Be Is to Do: Exploring How Founder Social and Role Identities Shape Strategic Decisions in New Venture Creation Process“

Magdalena Melonek

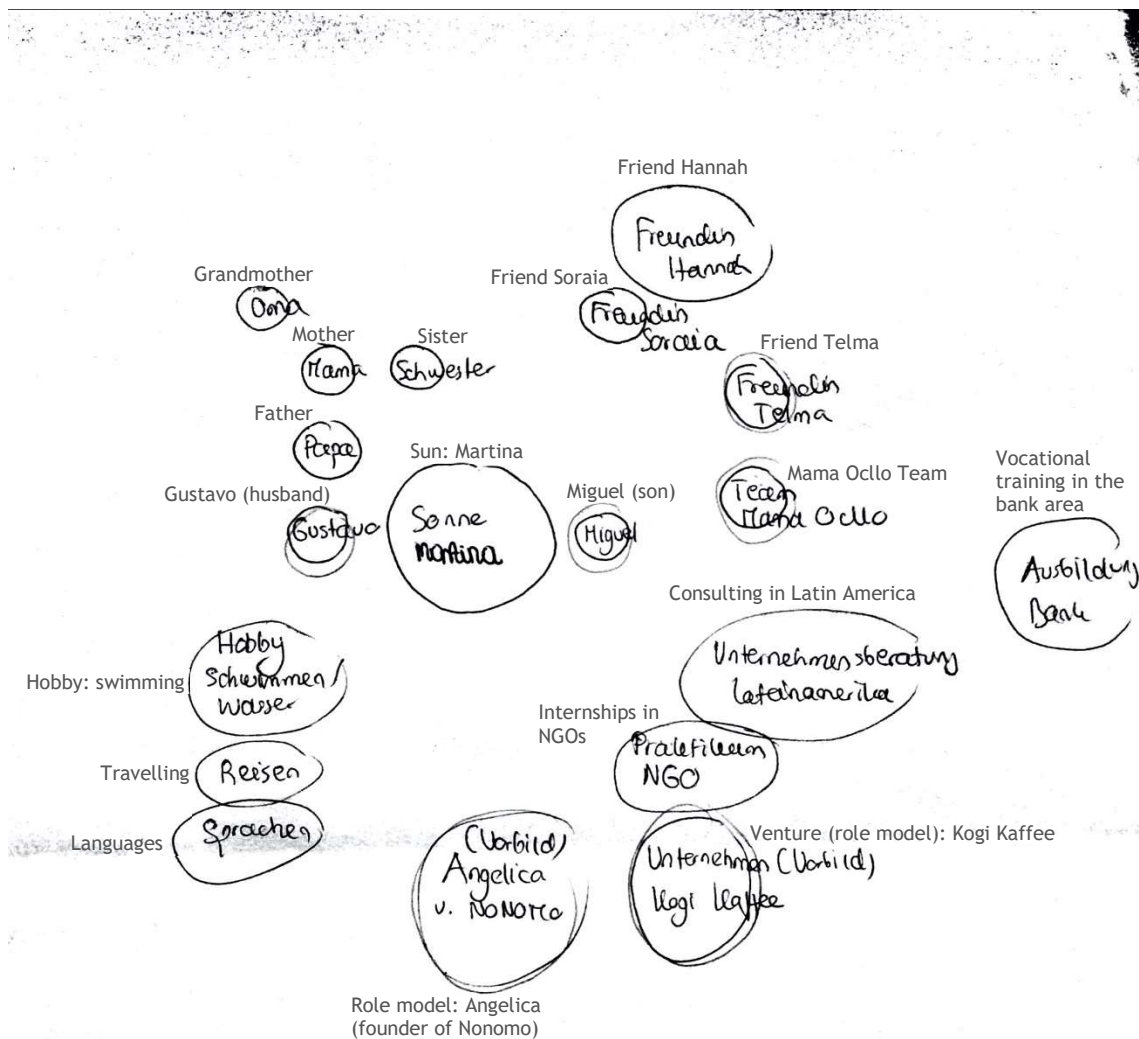
Technische Universität München

Junior Management Science 5(4) (2020) 452-476

## APPENDIX A: Graphic Elicitations

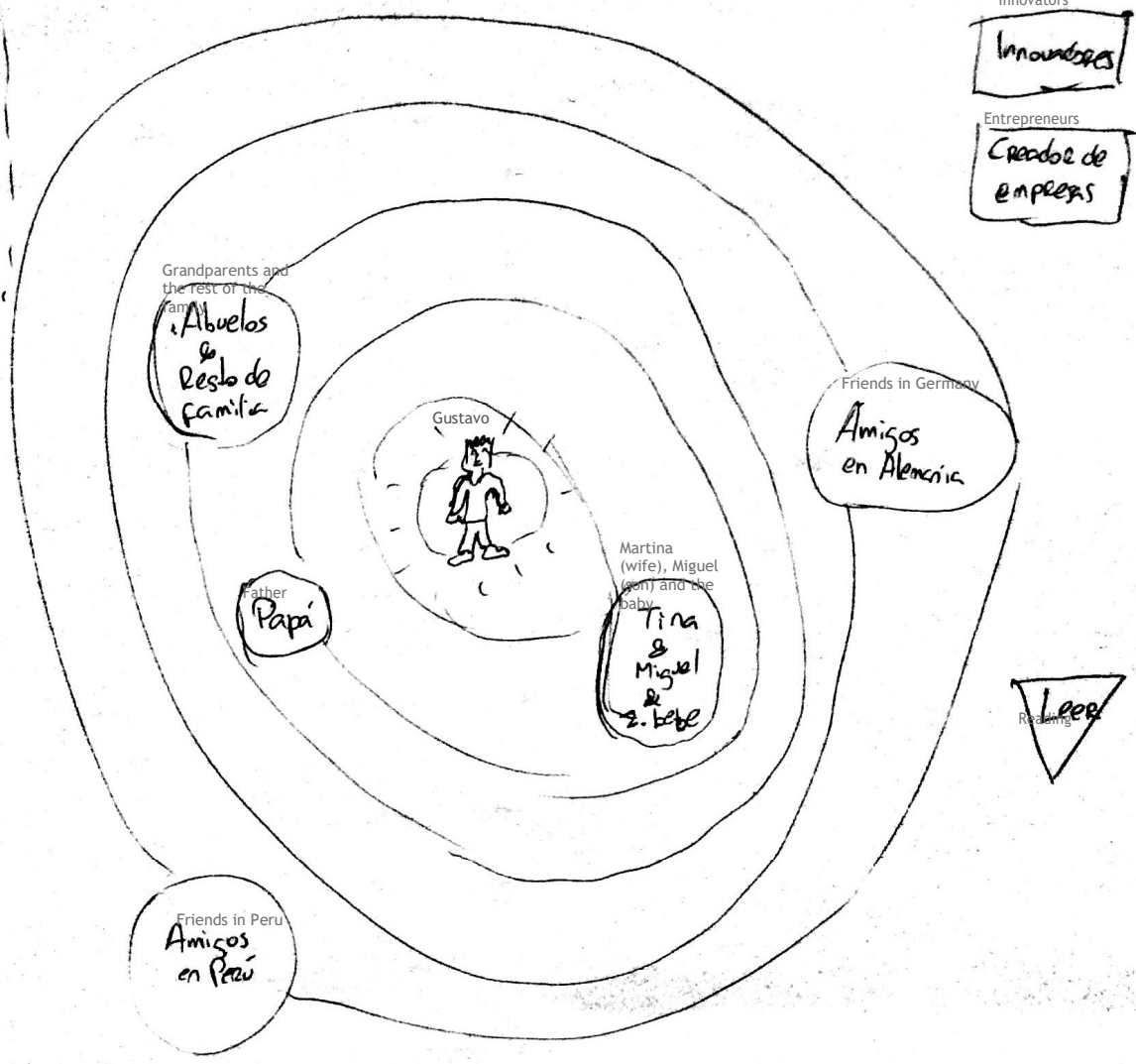
This appendix contains relational maps drawn by the the founders of Mama Ocllo, namely Martina Sturainer de Cueto and Gustavo Cueto Alvildo. Each map is a visualization of people (or groups of people), which matter for the founder, are regarded as his or her role models or with whom the founder identifies himself or herself. Additionally, the graphics include founder's vocational groups as well as hobbies.

**FIGURE A1**  
**Martina's Relational Map**



Student intern  
**Practicante**  
 Financial-sector employee  
**Trabajador** → Finanzas  
 Mama Ocllo venture: finance and manufacture  
**Empresa** → Finanzas & Produccion

Innovators  
**Innovadores**  
 Entrepreneurs  
**Creadores de empresas**



**FIGURE A2:**  
 Gustavo's Relational Map

## **APPENDIX B: Interview Data**

This appendix contains full transcriptions from recorded semi-structured interviews, which were conducted with the main units of analysis, namely two founders of Mama Ocllo, Martina Sturainer de Cueto und Gustavo Cueto Alvildo.

### **FOUNDER 1: MARTINA**

The interview was conducted in Martina's home office on the 27 January 2017. Overall, the interview took approximately one hour and followed a semi-structured path of questions oriented towards Martina's family, educational and professional background as well as her perceptions, motivations and concerns when taking core strategic decisions during venture foundation. We conversed in German, Martina's mother language, in order to ensure liberty and comfort of expression.

(I=Interviewer, M=Martina)

I: Kannst du dich vorstellen?

M: Ich bin Martina Sturainer de Cueto, ich bin Gründerin von Mama Ocllo und ich bin Mutter eines dreijährigen Sohnes.

I: Kannst du mir ein bisschen über deinen Hintergrund erzählen?

M: Also, ich komme aus einer ziemlich kleinen Familie, habe jetzt eben vor drei Jahren meine eigene Familie gegründet. Ich habe mich in eine große Familie in Peru eingeheiratet und wollte eigentlich gar nie, ich wollte eigentlich gar nie weg aus Deutschland, bin aber dann irgendwie doch über ein Angebot von der Universität nach Peru gekommen. Ich wusste zu dem Zeitpunkt auch noch nicht genau, was ich machen würde, irgendwas mit Sprachen aber welche Richtung? Ich hatte vorher die Bankausbildung aber das war vor allem nicht das, was mein Herz dafür geschlagen hat. Ich bin dann ja mehrmals eben nach Peru wegen meinem jetzigen Mann und hab ziemlich viel Erfahrung sammeln können, erst mal über das Thema „Menschenrechte“ in Amnesty International. Dann war ich bei großem Exporteur von andinem Bio- Getreide, war dort im Einkauf und hab da verschiedene Bereiche kennengelernt. Und dann hab ich zwischenzeitlich hier nach dem Studium ein Trainee gemacht, das was eben auch im Bereich Lateinamerika war und bin dann auch über eine Unternehmerreise mal nach Nicaragua und hatte da einen Kontakt mit den Bio-Bauern. Das war dann eigentlich alles so ein Gefüge, was dann in die Richtung gegangen ist also wo ich mir

vorstellen hätte können, irgendwas mit Bio-Produkten zu machen. Ich wollte aber zuerst in den Einkauf gehen, weil ich an mein eigenes Unternehmen eigentlich nicht gedacht habe, ich komme auch aus keiner Unternehmerfamilie und bin jetzt auch nicht der Ingenieur sondern eher auf Kommunikation. Und dann war es irgendwie das Thema, dass wir 2012, Gustavo mein jetziger Mann und ich, in Peru überlegt haben, wo wir eben leben wollen und dann haben uns entschieden, dass wir erst mal in Deutschland Fuß fassen, um Familie zu gründen. Und dann kam eigentlich die Idee mit dem Unternehmen auf. Also ich hab mich schon beworben auf Stellen, ich hätte auch schon Stellen im Einkauf, also Angebote, auch schon gehabt aber ich habe das alles abgesagt, weil Familie mein großer Wunsch war und nicht der Beruf allein. Und dann sind wir ja auf die Suche gegangen, nach einem Projekt und haben dann ziemlich schnell die Textilbranche gefunden in Peru, weil Gustavo da schon Erfahrung hatte. Wir waren dort erst mal an Türen-Klopfen, Fabriken-Klopfen, weil alles ziemlich versteckt in Peru ist. Und dann haben wir da über eine Organic-Messe, unsere damalige Lieferantin gefunden und sind dann in die erste Musterentwicklung gegangen, zum Thema Babykleidung, also passend zur Lebensphase, weil ich schon immer den Wunsch hatte, von zu Hause aus zu arbeiten aber ich hab halt nicht daran gedacht, dass das irgendwann eine Selbständigkeit wäre.

I: Kommen wir genauer zum Thema Stellensuche. Um welche Stellen hast du dich beworben? Du hast Einkauf erwähnt. Hast du aber eine Stelle allgemein im Einkauf oder in der Bio-Branche gesucht?

M: Es wäre schon in der Bio-Branche. Also ich war hier dann auch mal auf der Bio-Messe in Nürnberg unterwegs und hab mich da verschiedenen Unternehmen vorgestellt und das wäre schon in die Richtung gegangen. Eine Stelle wäre in Hamburg eben gewesen, im Einkauf, aber da hat mir der Geschäftsführer eigentlich nicht sehr nachhaltigen Eindruck gemacht, zumindest nicht vom Umgang mit möglichen Mitarbeitern sondern eher so „Preise drücken“ und das fand ich ja nicht schön. Das andere wäre dann gewesen, so eine Art Ausbildung im Bereich ökologischer Landbau. Du kriegst da eine Traineeestelle und dann hast du wirklich ein gutes Netzwerk, wo du in verschiedene Betriebe wie Rapunzel und diese Großen reinkannst. Ich hab aber das dann abgesagt und hab mich dann auch nicht weiter beworben, weil wir eben gesagt haben „Gut wir probieren das“. Eigentlich ganz, wie soll man sagen, nicht naiv, aber wir hatten ja keine Grundlage erst mal. Gustavo war damals noch gerade mit dem Studium, glaub ich, fertig oder gerade in der Endphase. Wir hatten hier noch keine feste Sitzung, auch kein

festes Einkommen in dem Sinne aber wir haben diesen Schritt irgendwann gewagt.

I: Das Unternehmen, Mama Ocllo wurde also gegründet. Welche Rollen nimmst du im Unternehmen ein?

M: Ich übernehme die ganze Kommunikation eigentlich, innerhalb von Deutschland und das was in angrenzenden Ländern ist. Das Tagesgeschäft ebenfalls, weil Gustavo nicht immer da ist. Auch der ganze Bereich Marketing, Vernetzung, ziemlich viel. Ich kümmere mich um alles bis auf das was mit Excel Tabellen zu tun hat, und mit irgendwelchen Kalkulationen. Das ist das was ich nicht mach. Buchhaltung macht auch Gustavo aber ich mache alles, was der Shop ist, und die ganzen Produktbeschreibungen. Ich kümmere mich auch um die Fotos. Also ich koordiniere eigentlich alles, was Mama Ocllo ausmacht, bis auf das, was Backoffice, mehr Controlling ist. Das mach ich nicht.

I: Und in deinem persönlichen Leben, welche Rollen nimmst du ein?

M: Ich bin Mutter, ja Unternehmerin.

I: Also du siehst es auch als deine Lebensrolle, dass du eine Unternehmerin bist?

M: Ja, tue ich schon. Es ist ja ein Teil, das war ja unser erstes Baby.

I: Wie würdest du von anderen Menschen gesehen werden, sowohl von der beruflichen als auch von der persönlichen Perspektive?

M: Klar, als gute Mutter, als jemand, der irgendwas Positives bewirkt. Jetzt rein Unternehmerin, ich muss jetzt nicht als die Businessfrau groß gesehen werden, weil so präsentiere ich mich, glaub ich, auch nicht. Aber ich möchte halt gesehen werden, als jemand, der einen wertvollen Beitrag in der Gesellschaft leistet. So würde ich gerne gesehen werden.

I: Was hat dich motiviert, Mama Ocllo zu gründen?

M: Ja das war natürlich einmal, dass ich das mit der Familie kombinieren kann, dass ich mir meine Zeit frei einteilen kann, und auch dass ich einfach so meine Arbeit, oder auch meinen Arbeitsalltag, aber auch meine Produkte so gestalten kann, wie ich will, ohne dass mir jemand jetzt groß reinredet. Also dass ich das versuche, in die Praxis umzusetzen, beruflich, was ich auch privat lebe. Also das war eigentlich so die Hauptmotivation. Das war jetzt keine Geldnot. Eine Stelle hätte ich gefunden und es war jetzt auch nicht eine Verzweiflungstat, weil irgendwie sich nichts Besseres aufgetan hätte. Die andere Motivation war natürlich, dass die Entscheidung nach Deutschland zu gehen, schon für Gustavo ein großes Opfer war, die Heimat zurückzulassen. Und das war familiär auch damals sehr schwierig, weil seine Mama gerade gestorben ist, also das war eine ganz schwierige Situation. Ich wollte halt auch

ein Stück für ihn, aber auch für mich, ein Stück Peru hierher bringen. Also das war diese Verbindung, weil Peru meine zweite Heimat ist, ich hab nie gedacht, dass ich so über ein Land sprechen würde, oder über die Menschen, und ich wollte auch diese Verbindung, für mich persönlich, das einfach näher haben, weil es ist doch weit weg. Das war halt die Brücke.

I: Gibt es noch Rollen, die du im Unternehmen einnehmen würdest?

M: Ich, was ich ja eher nicht aktiv irgendwie mach, ist der Vertrieb. Das ist nicht meine Stärke und das würde ich einfach nicht machen. Das ist nicht meine Art. Was mich jetzt schon wieder reizt, ist jetzt die Produktentwicklung, was wir jetzt teilweise selber übernehmen. Das ist eine neue Herausforderung aber das finde ich auch total spannend, wenn man selber ein Produkt ganz allein so auf die Beine stellt. Das ganze Kreative, das macht mir Spaß. Alles was kreativ ist, und wo man halt ein bisschen veranschaulichen kann, was wir machen. Schreiben, zeichnen, alles was in diesem Bereich ist.

I: Was möchtest du mit dem Unternehmen erreichen? Wie siehst du das Unternehmen in zehn Jahren?

M: Erstens, soll sich das Unternehmen selber tragen, so weit sind wir ja noch nicht. Und dann möchte ich, dass das Unternehmen, im Moment ist es noch so das Thema Positionierung ist noch so ein bisschen schwammig. Ich möchte es, dass die Menschen ganz klar mit uns was verbinden, dass sie sagen, wir sind Spezialisten in dem Bereich, mit dem speziellen Material, mit dieser speziellen Produktgruppe, und dass man gezielt danach sucht. Ich möchte, dass es sich einfach herum spricht, dass wir existieren und wir dann einfach auch klar mit etwas verbunden wären und nicht ja „Sie haben schöne Sachen, ein bisschen Kuscheltiere und ein bisschen dies“, sondern schon es soll Produktschwerpunkt geben. Das ist das, was wir noch suchen, ob man jetzt sagt, man geht jetzt rein in die Unterwäschelinie. Das sind immer Versuche auf dem Markt. Aber ich wünsche mir, dass die Menschen wissen, dass wir die Spezialisten im Bereich hochwertige Baby- und Kinderwäsche aus Pima Baumwolle sind, alles nachhaltig, bio, fair. So, das wäre eigentlich die Vorstellung. Ich hab ja immer viele Vorstellungen, dass wir das mit einem Sozialprojekt verbinden, also ich würde diesen Aspekt viel, viel größer ausbauen wollen, dass wir unsere eigene Schneiderei in Peru haben.

I: Was soll sich also zusammenfassend hinter dem Namen Mama Oclo verbergen?

M: Fairness, Nachhaltigkeit, Gesundheit, Wohlbefinden, Vegan, Sozial. Alles, was eigentlich in die Richtung „Green Lifestyle“ geht. Also Mama Oclo soll ein Label aus dem Green Lifestyle sein. Das würde ich damit verbinden.

I: Wie bist du auf die finalen Produkte von Mama Oclo gekommen?

M: Also die Grundidee war vor allem „Was braucht unser Baby“. Und Kuscheltiere waren nicht von Anfang an. Erst wollten wir einfach Kleidung. Wir haben gewusst, es gibt ein gutes Material, mit diesem Material wollen wir arbeiten. Für Erwachsene ist mir zu sehr Modesektor. Da bräuchtest du wirklich Fachdesigner, das ganze Team, das alles entwickelt. Und Baby, man fängt halt dann wie auch mit dem Unternehmen kleiner an und dann kann man ja ausbauen. Einfach mal die Bedürfnisse von den Kleinsten waren für uns am wichtigsten. Wie gesagt, es passt auch zu unserer Lebensphase. Man kann auch authentisch darüber sein, wenn man es gleichzeitig ausprobiert. Und Kuscheltiere kamen dann über unsere Fingerpuppen dazu, als wir auf einer Fair Trade Messe in Paris die NGO kennengelernt haben. Wir wollten eben einfach nur ein Maskottchen, einfach nur etwas zu Mama Oclo, und haben dann mit den Fingerpuppen angefangen. Dann haben wir eben die Kuscheltiere darüber entdeckt. Und das hat ja gepasst, Bio Baumwolle als die Linie dann aufkam und eine schöne Organisation, die einfach transparent ist. Bei Lieferanten von Kleidung ist es nie so transparent wie bei Kuscheltieren, wenn es eine NGO ist. Dann weißt du gleich, 30% kriegen die Frauen.

I: Was hat dich persönlich motiviert, bzw. warum hast du dich entschieden, gerade Bio Babymode aus veganer Seide auf den Markt zu bringen?

M: Es hätte sich irgendwie widersprochen, wenn ich sage, ich will etwas Gutes tun für Peru, wenn ich konventionelle Baumwolle verarbeiten lässt. Dann kommt das fast zu keinem Mehrwert in Peru. Im Endeffekt kannst du auch auf Länder rein nicht darüber argumentieren oder für dich selber behaupten, dass es gut ist, dass die Bauer irgendwie besser verdienen. Bauer, die konventionelle Baumwolle anbauen, die sind schnell überzeugt, dass sie dort lieber Koka anbauen oder sonst noch etwas, was nicht rentabel ist. Und Bio Baumwolle ist halt doch was, was mehr Wertigkeit hat, und wo man dann eher sagt „Gut ich gehe vom illegalen Geschäft weg, ich gehe lieber in den Bio-Anbau“. Mich hat auch immer das gereizt, dem Publikum hier näher zu bringen, was das Land an Schätzen hat.

Peru ist nicht nur ein Land, wo es nur Ponchos gibt, und wo irgendwelche Andinos rumlaufen. Das ist dieses Klischee, das jeder irgendwie von Peru hat. Das war auch immer so „Wir haben Babymode“, „Ach so hast du Ponchos und so, Mützen und so?“, „Nein, wir haben keine Ponchos“, „Alpaka?“, „Nein, wir haben keine Alpaka“. Und das ist das, was keiner verbindet, Peru mit Kostbarkeiten. Deswegen haben wir auch am Anfang den Schwerpunkt auf Peru gelegt, wobei ich es mir nachhinein denke, es ist



vielleicht gar nicht so sinnvoll, weil das bringt ja nicht viel, weil ich hab ja dieses Gefühl. Ich weiß, was Peru für mich bedeutet und was besonders daran ist, aber jemand anders verbindet einfach mit einem Entwicklungsland und zieht dahinter nicht die selbe Bedeutung, wie ich.

I: Als die Entscheidung über das finale Produkt getroffen wurde, hattest du das Gefühl, dass es deine Rollen im Leben widerspiegelt?

M: Ja klar, der erste Gedanke war, „Dann haben wir schon mal tolle Babykleidung für unser Kind“. Man sitzt an der Quelle und kann machen was man will, was man sich wünscht für das eigene Kind. Das ist von jeder Frau oder Mama das erste Bedürfnis. Aber gut, Miguel war ja noch nicht auf der Welt, wo wir die erste Kollektion entwickelt haben aber es war ja eigentlich mein größter Wunsch, irgendwann im Leben Mama zu sein. Das war einfach meins. Und von dem her hab ich mich halt mit dem Thema Babykleidung sofort identifiziert, Klar von dem her, war das, glaub ich, die Hauptmotivationen in erster Linie. Aber jetzt zu Rollen, ich musste in der Rolle Unternehmerin schon wachsen. Das war dann schon, wo es angefangen hat, als wir dann bei Businessplan Wettbewerb mitgemacht haben. Dann auf einmal bist du in dieser Welt, Businessplan und Unternehmensaufbau. Ich musste das alles wirklich lernen, wie das irgendwie auszuschauen hat. Zum Glück hab ich schon einiges an Hintergrundwissen gehabt aber nicht jetzt eben wie man ein Unternehmen direkt aufbaut. Und dann später, klar, entdeckst du langsam, sag ich mal, dass viele Scheine sind, in dieser Welt. Umso mehr du da eintauchst, desto mehr sagst du „Mhm da sind jetzt Missstände aufgedeckt worden oder hier wird grad Nachhaltigkeitsabteilung entwickelt, warum, ist eigentlich immer ein Unternehmen, was immer in Verruf ist“. Auch die Bio Labels, die dann irgendwas bewerben, was sie überhaupt nicht sind. Also es ist ja ganz viel, Scheine einfach. Und das wollte ich jetzt nicht. Ich hab mir immer gesagt, ich will da authentisch bleiben. Wir hatten am Anfang Schwierigkeiten mit den Margen oder so, weil ich wollte eigentlich gar nicht zu teuer werden. Ich hätte am liebsten alles so günstig, weil ich mir denke, ich will es jedem zugänglich machen. Also eigentlich das musste ich erst mal lernen, dass man als Businessfrau denken muss, dass man es verkaufen muss, dass man davon leben wird, weil ich auch kein NGO bin. Diesen Unterschied musste ich lernen. Man muss auch rechnen, weil sonst funktioniert es nicht, auf lange Sicht. Mir war es schon von Anfang an wichtig, dass man authentisch ist. Die Authentizität, das ist für mich das wichtigste. Ich bin ja das, ich bin ja Mama Ocllo. Das ist nicht ein Unternehmen von Hunderten, weil ich jetzt nicht der

Unternehmergründertyp bin, sondern es ist jetzt das, was Teil von uns ist. Und das muss ja stimmen.

I: Gab es allgemein unterschiedliche Ideen von Produkten? Musstest du zwischen manchen Aspekten abwägen?

M: Es war am Anfang so, dass wir zu viele Ideen hatten. Ich wollte schon am Anfang ein soziales Projekt integrieren und da stand aber noch nicht richtig das Unternehmen. Das war eher die Herausforderung, dass ich mich immer wieder bremsen muss. Jetzt machen wir Stück für Stück. Erst das und dann das. Aber man will am Anfang gleich in die nächste Produktion und gleich noch mehr und alles kostet natürlich Geld und du weißt nicht wie es angenommen wird. Und das war natürlich schon am Anfang auch die Herausforderung. Als jeder Unternehmensgründer, glaub ich, denkst du am Anfang, du kommst auf den Markt und die Leute warten auf dich. Das ist, nicht erwartet, dass wir sofort ausverkauft sind. Aber wir haben auch nicht erwartet, dass es so schwer würde. Man kennt auch das Online Business nicht so, wenn man da anfängt. Und die ganzen Herausforderungen, die man am Anfang hat. Also das ist schon eher, wo man sich dann Gedanken macht, ob man in der richtigen Richtung ist oder ob man sich jetzt verkalkuliert, oder ob man zu viel investiert hat. Das ist das, glaub ich, was am meisten Kopf-Zerbrechen macht. Aber die Linie, oder was wir machen wollen, das war eigentlich klar. Bei den Produkten haben wir nie gezweifelt. Das war eher wie gesagt, „Zu viel und uh schaffe ich das überhaupt?“. Man kommt auch an sein Limit. Man arbeitet am Anfang 24h und irgendwann merkst du, dass es so nicht mehr geht.

I: Die Produkte von Mama Ocello sind sehr divers. Welches Aspekt hat für dich eine besondere Bedeutung?

M: Also für mich ist es immer alles, was mit dem Regenwald zu tun hat. Für mich ist eigentlich das Kleidchen, wo man Steinnussknöpfe hat. Oder da wo man sagt, man macht ein Äffchen auf der Kleidung. Also diese ganzen Elemente, das ist das, ich ausbauen wollen werde, weil ich jetzt zu den Bergen nicht so den Bezug hab, wie jetzt zum Regenwald, und wo ich mir vorstellen kann, irgendein Sozialprojekt in die Richtung zu machen. Es gibt dort viele sehr schöne Materialien und das sind einfach Gebiete, wo Schutz benötigt wird. Wenn man da jetzt mit Materialien arbeitet, die sowieso als Abfall gelten, wie z.B. Steinnuss, man arbeitet mit so einem Projekt, wo man Teile des Regenwalds schützt, weil dort eben ein wertvolles Sammelgut vorhanden ist. Das ist das, wo ich den engsten Bezug hab. Unsere Designerin, die auch direkten Bezug zu Peru hat, sie hat den Condor eingeführt. Das find ich schön und das passt auch

zu uns aber das bin nicht 100% ich. Ich bin eher für diese grünen Töne, für das Farbenfrohe. Das wäre jetzt meins. Alles so auf Amazonas Gebiete. Da hab ich den persönlichen Bezug am meisten. Irgendetwas, was mich an diese Regionen erinnert, ist das was für mich am wertvollsten ist.

I: Was sind die aktuellen Marktsegmente von Mama Ocllo?

M: Also wir hatten am Anfang eigentlich als Zielgruppe die LOHAS definiert. Eine kritischere Zielgruppe, die sich auch informiert über die Produkte, die was Nachhaltiges sucht, die ähnlich zu dem entspricht, was wir vom Leben erwarten. Mittlerweile würde ich aber sagen, dass es vielleicht ein Teil davon ist. Ich hab auch gedacht, dass das Thema „fair“ wichtiger ist, ist aber, glaub ich, für viele Mütter nicht. Also wir haben dann eigentlich festgestellt, dass die Geschenke, das ist das Thema. Es gibt ganz viele, die auf Geschenke gehen, ob es jetzt für einen Chef ist oder irgendein Baby im Freundeskreis. Die Kunden sagen, sie wollen keine billigen Sachen zum Schenken. Sie gehen nicht unbedingt darauf, was der Nachhaltigkeitsgedanke ist. Dann gibt es welche, die einfach sagen, sie wollen etwas, was ein bisschen anders ist, von Standard. Es gibt manche, die sagen, unser Anis gefällt ihnen gar nicht und dann gibt es welche, die finden es toll, weil es so was nicht gibt auf dem Markt, oder zumindest nicht viel. Die kaufen dann für die ganze Babyzeit eigentlich nur bei Mama Ocllo, die was aber auch nicht jetzt nachhaltig sind. Man kriegt manchmal mit, was am wichtigsten für Mamas sind. Also dem Baby soll es gut gehen und Qualität soll es haben. Also das ist zum Teil, was schon mehr im Vordergrund steht.

I: Warum wurden gerade LOHAS Konsumenten als die richtige Zielgruppe für Mama Ocllo gewählt?

M: Ich möchte, dass sich die Leute für das Konzept dahinter interessieren. Ich möchte, dass die Leute, wissen, was das Besondere daran ist. Ich möchte nicht, dass die Zielgruppe aus altem Adel besteht, der jetzt den Wert auf teure Produkte legt. Das will ich nicht, weil das für mich eine Gesellschaft ist, keine Ahnung, die typischen Pelzträger. Also das passt nicht zu mir. Ich denke an Zielgruppe, die nicht nur Qualität sondern auch die Idee dahinter sieht, die kein Massenprodukt will, die etwas haben will, was nicht in jedem Kaufhaus zu finden ist.

I: Hat du deine Zielgruppe so definiert, weil du dich selbst als LOHAS Konsumentin identifizierst?

M: Natürlich schon. Aber ich bin nicht immer konsequent, weil ich es mir nicht leisten kann. Aber zumindest von der Einstellung. Wenn ich das Geld hätte, dann würde ich es

in mehreren Lebensbereichen machen. Ich kaufe von den kleineren Labels, ich kaufe die besonderen Produkte, bevor ich die günstigeren kaufe, die qualitativ auch nicht viel bringen, wo man sich auch nicht so wohl fühlt damit. Ich gehöre schon zu Konsumenten, die eher minimalistisch denken. Ich sag „Ich brauch nicht den ganzen Kleiderschrank mit Babybodies, für was denn?“ Das ziehst du nie an.

I: Wer sind die Lieferanten von Mama Ocllo?

M: Wir haben eben gewechselt. Wir haben bisher mit einer Lieferantin gearbeitet. Die hatten wir von Anfang an. Die hat eine kleine Schneiderei gehabt in Lima. Und die hat auch sehr gut gearbeitet. Es gab aber einige Punkte, die halt nicht so gepasst haben. Wir hatten eigentlich die Vorstellung, dass wir da langfristig damit wachsen wollen. Also das war unser Wunsch aber es waren dann halt doch so ein paar Ungereimtheiten und dann letztlich hat es dazu geführt, dass diese Schneiderei nicht mehr existiert hat, weil sie sich mit einer anderen zusammengeschlossen hat. Das war uns alles zu unsicher, sonst hat dann die Transparenz gefehlt zum Schluss und jetzt haben wir erst vor kurzem gewechselt. Wir haben uns vorsichtig neue Lieferanten gewählt. Das ist auch wieder ein Familienunternehmen, aber die haben auch eine eigene Marke, die sie vermarkten, einfach schöne Sachen qualitativ und hochwertig, kennen sich auch mit Techniken aus. Da ist auch der Kontakt sehr gut, also wir haben uns jetzt eben getroffen und da ist auch regelmäßig über Skype Kontakt. Sie machen einen sehr kompetenten Eindruck und haben die Schneiderei zu Hause, wo sie arbeiten. Klar, es werden Teile outsourced aber man hat eine Transparenz auch. Mit denen machen wir jetzt den ersten Testlauf. Die Kuschtiere, das ist dann eine feministische NGO, die eigentlich schon seit 30 Jahren existiert. Das ist eine große Organisation, die sich für die Frauenrechte in Peru einsetzt. Die wollen, dass die Frauen selbstständiger werden, in der Gesellschaft, auch gerade so die Andinen Frauen, die oft nicht zu viel zum Melden haben und auch auf politischer Ebene gleichberechtigt sind. Und die haben eben vor einigen Jahren noch ein Projekt gegründet „La Casa de la Mujer Artesana“ und damit wollen sie praktisch die Frauen auch noch wirtschaftlich unabhängig werden lassen. Mit denen arbeiten wir schon seit fast Anfang an und das werden wir auch beibehalten, weil da ist einfach volle Transparenz. Das ist eine schöne Zusammenarbeit, und die Qualität stimmt auch.

I: Welche Aspekte sind bei der Wahl von Lieferanten am wichtigsten?

M: Transparenz vor allem. Transparenz und Qualität, das ist das wichtigste. Ohne, könnten wir gar nicht arbeiten.

I: Und welche Methoden werden bei der Produktion von Mama Ocllo Kleidung

verwendet?

M: Also wir fangen erst mit Drucken an. Bisher haben wir mit Stickereien gearbeitet und jetzt haben wir eben gesagt „Wir machen es das erste mal“. Wir wollen mit Aufdrucken für Babywäsche arbeiten. Und in der Textilbranche ist Plastik die wichtigste Drucktechnik. Das ist das, was unserem Konzept widerspricht. Das war mehr oder weniger die Methode gewesen, die uns unsere ehemalige Lieferantin angeboten hat und das war dann eben der Grund, warum wir gewechselt haben, weil wir da so ein bisschen hinters Licht geführt worden sind. Das andere ist eben wasserbasiert, es ist eine teurere Drucktechnik und da ist eben beim Aufdruck Wasserdampf reingesetzt. Das heißt, erstens ist es für die Drucker nicht schädlich, und auch nicht für die Umwelt. Wenn da irgendwelche Farbstoffe freigesetzt werden, werden sie abgesiebt. Also da kommt nichts in den Kreislauf. Man kann auch gut tricksen und sagen, „Ja ok, ich hab ein gutes Material aber ich färbe dann mit keinen guten Farbstoffen oder zumindest spar ich an den Aufdrücken“. Und wir wollen das eben nicht. Also auch da muss man, meines Erachtens, konsequent sein, also man sagt, du hast das beste für Baby, das beste für die Haut und nicht ein Produkt, dass gleich eine Reklamation kommt, weil sich ein Druck ablöst, oder weil irgendwie eine Allergie zustande kommt. Das wollen wir nicht. Die wasserbasierte Drucktechnik ist also für uns die beste Methode, die wir bisher gefunden haben auf dem Markt.

I: Die ökologische Produktionsmethode ist teurer. Was war der Motor für dich, warum du dich für diese Methode entschieden hast?

M: Dass es mit Plastik nicht ökologisch konsequent wäre. Wir gehen auch immer mehr in den Bereich, dass wir sagen, wir haben Kleidung für hautsensible Babys, Neurodermitis. Ich versuche mit dem reinsten zu arbeiten. Wenn wir mit Plastik jetzt anfangen, dann wo ist dann das Besondere an unserer Kleidung. Das widerspricht sich irgendwo, wenn man da Kompromisse eingeht.

## **FOUNDER 2: GUSTAVO**

The interview was conducted in Gustavo's home office on the 27 January 2017. The discussion took approximately 50 minutes and similarly to the interview with Martina, followed a semi-structured set of questions regarding Gustavo's social and role identities as well as his involvement in strategic decision making in new venture creation process. The

interview was conducted in Spanish, Gustavo's mother language for greater freedom of expression, and was later translated to German.

(I=Interviewer, G=Gustavo)

I: Kannst du dich vorstellen?

G: Ich bin Gustavo, ich komme aus Peru, aus Lima. Ich bin ein Vater und ein Ehemann. Ich lerne momentan sehr viel in verschiedenen Bereichen, sowohl in meiner Familie, als auch im Beruf und in unserem Unternehmen, Mama Oclo. Ich bin eine glückliche Person.

I: Mit welchen von dir gezeichneten Gruppen identifizierst du dich? (Bezug auf die visuelle Aufgabe)

G: Momentan, habe ich kein Modell von einer konkreten Person, das ich irgendwie folge. Letztendlich sind wir alle Menschen und jeder Mensch hat auch seine Nachteile. Es ist für mich schwer zu sagen: „Ich folge nur die gute Seite oder nur die Vorteile von dieser Person“. Ich habe also kein Idol. Ich habe Innovatoren erwähnt, als die Gruppe von Personen, mit denen ich mich teilweise identifiziere. Sie haben die Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen, vor allem schnell Entscheidungen zu treffen. Sie sind auch sehr verantwortlich und haben keine Angst vor neuen Herausforderungen. Sie riskieren auch ohne Angst und sind selbstbewusst, wenn sie ihre Produkte promovieren. Generell, die zwei Aspekte, Risikobereitschaft und Einführung von neuen Produkten auf dem Markt, spielen wichtigste Rolle für mich. Ich habe Wirtschaftsingenieurwesen studiert, also verhalte ich mich ähnlich zu anderen Ingenieuren, weil man einfach bestimmte Eigenschaften haben soll, wenn man ähnliches Fach studiert. Das sind vor allem gute Planungsfähigkeit, strukturiertes Denken und auch, dass du in der Lage bist, bestimmte Lebensbereiche zu opfern. Man studiert und arbeitet gleichzeitig also ich musste mich daran gewöhnen, viel zu arbeiten und wenig zu schlafen. Das mache ich immer noch wegen dem Unternehmen. Ich bleibe immer lange wach und erledige noch Sachen. Ja diese Form kann mich identifizieren.

I: Kannst du mir ein bisschen über deinen Hintergrund erzählen? Vor allem über deine Familie, dein Studium und deinen Beruf.

G: Also, ich bin in Lima, in Peru geboren und aufgewachsen. Mit meinen Eltern gehören wir da zur Mittelschicht. Ich habe in privaten Schulen und später in einer privaten Universität in Lima studiert. An der Uni habe ich auch Deutsch und Englisch gelernt. In

Peru habe ich meinen Bachelor in Wirtschaftsingenieurwesen gemacht und dann in Deutschland konnte ich den Master im gleichen Fach abschließen. Neben meinem Engagement in unserem Unternehmen, arbeite ich noch in einer Firma im Controlling-Bereich. Wir haben da kleine Teams und diese Teams sind verbunden mit allen Bereichen innerhalb des Unternehmens. In der Kommunikation mit anderen Unternehmensbereichen entstehen Projekte für Kostenersparnisse oder bessere Produktivität. Das muss kontrolliert werden und dafür bin ich gerade zuständig. Das ist nicht eben das, wonach ich gesucht habe oder was ich in Peru nach meinem Studium gemacht habe. In Lima funktioniert alles ein bisschen anders aber als ich nach Deutschland kam, konnte ich den gleichen Weg nicht gehen. In Deutschland ist es so, dass wenn man nicht reine Finanzierung oder Volkswirtschaft studiert, dann hat man den Weg zur Karriere ein bisschen gesperrt. Ich musste mich also umorientieren und so bin ich im Controlling-Bereich gelandet. Ich fühle mich auch gut in der Arbeit aber ich weiß, dass es nicht genau das war, was ich wollte.

I: Welche Rollen nimmst du jetzt in deinem Leben ein?

G: Ich bin jetzt im Lernprozess, wie ich ein Unternehmer sein kann, wie ich ein Unternehmen gründen und führen kann. Ich glaube ja, dass ich noch im Lernprozess bin. Jeden Schritt, den ich mache, ist eine neue Lehre. Ich kann auch sagen, ich bin Unterstützer von marginalen Regionen in Peru. Im Allgemeinen unterstützen wir mit dem Unternehmen die peruanische Wirtschaft, obwohl der Einfluss noch für mich sehr klein ist.

I: Wie möchtest du von anderen Menschen sowohl von der persönlichen als auch beruflichen Perspektive gesehen werden?

G: Wie eine Person, der man vertrauen kann. Und auf der professionellen Ebene, wie jemand, der neue Unternehmen gründen und führen kann.

I: Was hat dich motiviert, Mama Ocllo zu gründen?

G: Schon in meiner Studienzeit in Lima, ist die Idee bzw. die Motivation geboren, nicht nur ein Mitarbeiter in irgendeinem Unternehmen zu sein, sondern etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Das ist also fundamental für mich. Schon einige Jahre vor der Gründung von Mama Ocllo, hatte ich verschiedene Ideen in meinem Kopf. Ich war auf der Suche nach der richtigen Möglichkeit. Ich war in der Phase, in der ich sehr viel an meine Stärken und Fähigkeiten gedacht habe. Aber in diesem Moment war noch nichts klar in meinen Gedanken. Ich war auf keinen Fall Experte in der Biotechnologie oder Ähnliches. Ich wusste nur seit immer, dass ich etwas produzieren will. Als ich in Peru

war, habe ich nach unterschiedlichen Ideen gesucht, habe sogar provisorische Business Plans in vielen Bereichen entwickelt. Aus diesem Grund habe ich auch an vielen Workshops teilgenommen. Als ich meine Thesis geschrieben habe, habe ich an einem Workshop über Brauerei teilgenommen. Ich habe damals gedacht „Ach cool, vielleicht kann ich mein eigenes Craft-Bier produzieren“. Ich habe auch ein Business Plan vorbereitet und kalkuliert, wie viel ich investieren müsste etc. Dann, als ich im Finanzbereich gearbeitet habe, habe ich an einem Workshop über Börse teilgenommen, dann noch in einem über Immobilien. Ich habe also gedacht „Ach vielleicht kann ich ein Immobilienbüro eröffnen“. Wenn man Wirtschaftsingenieurwesen studiert, hat man relativ viele Wege.

I: Und in dem Moment, indem Mama Ocloo gegründet wurde. Was war deine größte Motivation, um dieses Projekt zu entwickeln?

G: Das waren mehrere Faktoren. Zuerst, ich habe die Motivation, dass ich alleine ein Unternehmen gründe, dass ich unabhängig werde. Das ist hauptsächlich meine Motivation und ich glaube ohne diese Motivation würde nichts Anderes funktionieren. Der zweite Aspekt ist natürlich die Idee. Ich habe mein erstes Praktikum in der Textilbranche gemacht. Während dem Studium habe ich eineinhalb Jahre in zwei Unternehmen in der Textilbranche gearbeitet. Eineinhalb Jahre klingt wenig aber in dieser Zeit konnte ich schon Grundlagen über Textilindustrie in Peru lernen. Die erste Motivation war also Unternehmensgründung und die Idee, was ich produzieren will, ist aus der Erfahrung entstanden. Diese zwei Aspekte gelten also als der Keim, der dann den Samen determiniert hat.

I: Welche Rollen nimmst du heutzutage bei Mama Ocloo ein?

G: Ich bin für die Kooperation mit Lieferanten verantwortlich. Ebenfalls bin ich für die Produktion und Logistik sowie Import zuständig. Und natürlich mit Martina planen wir immer nächste Schritt für das Unternehmen. Im Endeffekt ist es ein Unternehmen von uns beiden.

I: Wie siehst du Mama Ocloo in den nächsten Jahren? Wie soll sich das Unternehmen deiner Meinung nach weiter entwickeln?

G: Ich wünsche mir, dass das Unternehmen wächst und dass Mama Ocloo eine erkennbare Marke ist. Ich will natürlich auch, dass die positive Wirkung auf die nachhaltige Entwicklung in Peru stärker ist. Apropos, das war auch der Faktor, warum wir uns für die Produktion in Peru entschieden haben. Wir wollen einen positiven Beitrag in der peruanischen Gesellschaft, in Familien, die im Textilsektor arbeiten, leisten.



I: Und wie bist du darauf gekommen, Bio Babymode zu produzieren?

G: Also, wenn ich ehrlich sein muss, das Nachhaltigkeitskonzept ist relativ neu für mich. In Peru habe ich davon nie gehört. Ich hatte nur Erfahrung im Textilsektor aber erst hier in Deutschland habe ich das Konzept des ökologischen Landbaus gelernt. Eigentlich dank Martina habe ich mehr über Nachhaltigkeit gelernt. Also die Kombination aus meiner Erfahrung und dem, was ich in Deutschland und von Martina über ökologischen Landbau gelernt habe, hat dazu geführt, dass wir uns für die Babymode aus ökologischer Baumwolle entschieden haben. Am Anfang haben wir eigentlich daran gedacht, dass wir beide Typen von Babykleidung anbieten werden, also aus konventioneller und Bio Baumwolle. Später hat Martina, eigentlich wir haben dann letztendlich die Entscheidung getroffen, dass wir nur Bio Babymode anbieten werden. Warum Kleidung für die Kleinsten? Hm ich kann mich daran nicht gut erinnern. Ich glaube, es ist durch unsere stündigen Gespräche aufgetaucht. Ich habe an alle Altersgruppen gedacht aber wir haben uns letztendlich in der Babymode spezialisiert. Und dann als wir an der ersten Entwicklung waren, wollten wir beide Baumwollarten, die konventionellen und die ökologischen, für unterschiedliche Zielgruppen anbieten. In einem Moment hat Martina entschieden, dass wir ausschließlich Bio Babymode verkaufen werden. Es gibt doch keine Restaurants, die im gleichen Menü Fleisch anbieten und sich noch als veganes Restaurant promovieren.

I: Also ihr hattet zwei parallele Produktideen. Was war deine Meinung über beide Vorschläge? Hattest du Präferenzen?

G: Ehrlich gesagt, am Anfang wollte ich nur das produzieren, worüber ich Ahnung hatte. Ich habe einfach an Unternehmensgründung, Unabhängigkeit und Spezialisierung im Textilbereich gedacht und wegen meiner Erfahrung habe ich nur an die konventionelle Baumwolle bzw. an Babymode aus konventioneller Baumwolle gedacht. Und hier in Deutschland, wie ich dir erwähnt habe, habe ich über Nachhaltigkeit und ökologischen Landbau gelernt. Am Anfang wusste ich sogar nicht ob ökologische Baumwolle in Peru existiert. In 2012 haben wir mit der Suche nach Lieferanten der ökologischen Baumwolle gesucht, haben jemanden gefunden und konnten anfangen.

I: Als die Entscheidung schon getroffen wurde, was hat dich motiviert, dieses Produkt zu realisieren?

G: Es hat mich viel gekostet, um zu verstehen, welche Wirkung der ökologische Landbau überhaupt hat. Ich schwankte die ganze Zeit zwischen beiden Produktideen. Deswegen wollte ich auch beide anbieten. Letztendlich wollte ich etwas anbieten, was sich auch

verkauft. Und für mich war das Nachhaltigkeitskonzept komplett neu. Nachdem aber die Entscheidung getroffen wurde, habe ich verstanden, dass dieser Weg, der richtige ist. Ich habe die positive Wirkung des ökologischen Landbaus gelernt und habe verstanden, dass es das Beste für einen peruanischen Bauer ist. Also jetzt will ich auch einen Beitrag an der Entwicklung der nachhaltigen Textilbranche in Peru haben. Jetzt gibt es also diese Motivation, etwas gerade in diesem Sektor zu bewegen.

I: Hast du das Gefühl, dass das Produkt dich bzw. deine Werte gewissermaßen widerspiegelt?

G: Ich glaube schon. Also nicht komplett, weil ich ein Mann bin. Ich dachte am Anfang, dass ich ein Unternehmen in einem mehr männlichen Sektor entwickeln werde.

I: Mit welchen Aspekten des Produktes kannst du dich also am meisten identifizieren?

G: Vor allem mit der Tatsache, dass die Produkte in Peru entstehen, dass sie organisch und fair sind, dass sie eine hervorragende Qualität haben und dass sie zur sozioökonomischen Entwicklung in Peru beitragen.

I: Was sind Mama Ocllo's Zielgruppen?

G: Also die Produkte wurden in Hinsicht auf LOHAS entwickelt. Mit der Realisierung und als wir unsere Existenz kommuniziert haben, haben wir verstanden, dass unsere Zielgruppen sehr divers sind. Das Alter unserer Zielgruppe fängt bei 30 Jahren alt an. Es gibt Kunden, die Babykleidung für eigene Babys oder als Geschenk kaufen. Also die Kunden, die unsere Produkte als Geschenk kaufen, sind diejenigen, die wir relativ spät entdeckt haben. Wir dachten, dass wir unsere Produkte an Eltern verkaufen werden. Aber die zweite Gruppe, die mit den Geschenken, ist auch stark geworden. Also das sind die zwei wichtigsten Segmente. Wenn du nach Produkten für dein eigenes Baby suchst, dann muss das Produkt gesund für dein Baby sein und natürlich die beste Qualität haben. Wenn du jedoch ein Geschenk machst, muss es schön aussehen und qualitativ auch gut sein. Unsere Zielgruppen kommen auch meistens aus der mittleren und höheren wirtschaftlichen Schicht.

I: Mama Ocllo produziert Babymode aus Pima Baumwolle, die durch die höchste Qualität auf dem Markt bekannt ist. Warum verkauft ihr die Produkte nicht an die höchste Konsumentenklasse, die die meiste Kaufkraft hat?

G: Am Anfang habe ich gedacht, dass es die adäquate Zielgruppe ist. Aber ich bin durch verschiedene Phasen in meinem Leben gegangen und jetzt sehe ich die Sache ein bisschen anders. Ich habe schnell verstanden, dass es gut ist, sich mit dem Marktsegment zu identifizieren, an den du deine Produkte verkaufst. Wenn du dich

selbst in deinem Marktsegment siehst, wenn du dich mit deinem Marktsegment identifizieren kannst, kannst du dich auch mit den Menschen aus dieser Zielgruppe unterhalten, du kannst mit denen interagieren. Dieses Marktsegment, das du erwähnt hast, ich gehöre dazu nicht. Ich weiß nicht, was sind Wünsche, Bedürfnisse etc. Und ich habe sogar den Eindruck, dass es dieser Zielgruppe egal ist, ob das Produkt Bio und fair ist, oder nicht. Ich glaube Branding spielt für sie wichtigere Rolle. Vielleicht denke ich jetzt in falsche Richtung. Vielleicht gibt es doch manche, denen Nachhaltigkeit wichtig ist. Aber ich kann mich auf keinem Fall mit den Menschen mit meiste Kaufkraft identifizieren. Deswegen glaube ich, dass es nicht der richtige Weg ist, unsere Produkte an sie zu verkaufen.

I: Identifizierst du dich also mit LOHAS?

G: Ja, in manchen Aspekten aus meinem Leben, ja. Aber ich glaube, ich bin noch im Prozess der Transition. Das, was wir kaufen und konsumieren, ist noch nicht zu 100% ökologisch.

I: Wer sind die Lieferanten von Mama Oclolo?

G: Zur Zeit haben wir zwei. Beide Lieferanten befinden sich in Peru. Der zweite ist eine NGO.

I: Welche Produktionsmethode verwendet ihr bei der Herstellung der Babykleidung?

G: Also, seit kurzem wollen wir mit neuen Drucktechniken arbeiten. Wir haben uns für die wasserbasierte Drucktechnik entschieden.

I: Warum habt ihr die wasserbasierte Drucktechnik gewählt? Was hat dich überzeugt?

G: Also die wasserbasierte Drucktechnik hat einen kleineren Einfluss auf die Umwelt. Also es gibt immer einen Einfluss aber wasserbasierte Drucktechnik hat einen minimalen Einfluss im Vergleich zu plastikbasierter Drucktechnik.

I: Welche Aspekte spielen für dich Rolle bei der Wahl von Lieferanten?

G: Es gibt unterschiedliche Faktoren, vor allem Transparenz. Und die Größe des Lieferanten, sowie die Qualität spielen eine wichtigere Rolle als Preise.

## APPENDIX C: Semi-structured Interview Guide

Main Questions	Additional Questions	Claryfing Questions
1. Can you tell me about your background?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What is your family background?</li> <li>- What did you study?</li> <li>- What is your professional background?</li> </ul>	
2. Which roles do you currently take in your life?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What are your roles in the company?</li> <li>- Which roles do you take more likely than others?</li> <li>- Which roles do you strive for?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Can you describe your work with the company from the founding to today?</li> <li>- How would you like to be perceived by others from the personal and professional perspective?</li> </ul>
3. What motivated you to start the company?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What would you like to achieve with your venture?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How do you see your venture in 5 years?</li> </ul>
4. Why did you introduce on the market vegan and organic baby clothing?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How did you come upon the initial offerings?</li> <li>- What was your motivation to introduce healthy baby clothing produced in socially responsible way?</li> <li>- What were you most concerned about while taking the final decision about offering organic baby clothing?</li> <li>- Which of the product's aspects play a crucial role for you? How do you see your product?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- While taking the decision on the final product, did you feel like you were acting in according to the roles you wanted to fulfill in your company or because you felt a high commitment to already occupied roles in your life?</li> <li>- Is your product a reflection of certain norms or values that you identify with? To what extent?</li> </ul>
5. Why did you choose LOHAS consumers as your main market segment?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Your baby clothing is manufactured from the highest quality cotton. Why didn't you direct your product towards the affluent consumer class oriented in luxury goods?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Did you choose LOHAS consumers as your target market because you also belong to LOHAS consumer group?</li> </ul>
6. Which aspects were most important for you when choosing the right resources and suppliers for your company?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What are the production methods of Mama Ocllo?</li> <li>- Who are your suppliers?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- While taking the decision on the resources and suppliers did you feel moments of uncertainty between choosing what will give you financial advantages and what is right for the environment, society in Peru and your customers? What kept you motivated to choose local suppliers in Peru and organically cultivated cotton?</li> </ul>