



## **Die Integration von Umweltstrategien und Geschäftsmodellinnovationen**

Lüdeke-Freund, Florian

*Published in:*  
VHB NAMA 2012

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Frühhfassung (auch: Pre-Print)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Lüdeke-Freund, F. (2012). Die Integration von Umweltstrategien und Geschäftsmodellinnovationen: Konzeptionelle Grundlagen und das Beispiel BP Solar. in VHB NAMA 2012

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**LEUPHANA**

UNIVERSITÄT LÜNEBURG

# Die Integration von Umweltstrategien und Geschäftsmodellinnovationen

Konzeptionelle Grundlagen und das Beispiel BP Solar

Florian Lüdeke-Freund

Centre for Sustainability Management

[luedeke@uni.leuphana.de](mailto:luedeke@uni.leuphana.de)

VHB NAMA Tagung, Hamburg, 24.09.2012



# Agenda

- Hintergrund & Leitfragen
- Theoretischer Rahmen
- Empirische Untersuchung
- Erste Ergebnisse

# Hintergrund & Leitfragen

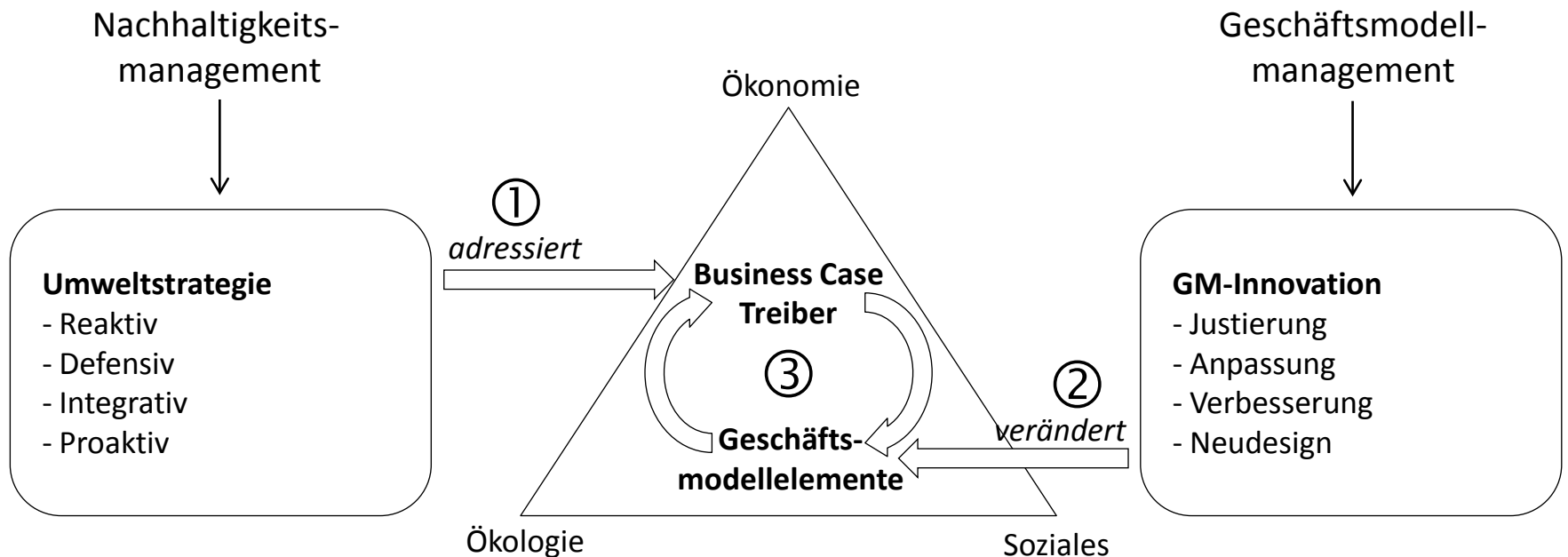
- Hintergrund
  - Der Ölkonzern BP wird bzgl. Nachhaltigkeitsthemen als defensiv und risikoorientiert charakterisiert (z.B. Perceval, 2003).
  - Einer der ersten Ölkonzerne, die sich mit Solarenergie befasst haben; aktiver als z.B. Shell oder Total (Pinkse & van den Buuse, 2012).
  - Gehörte zu den Solarpionieren; um das Jahr 2000 war BP das weltweit größte integrierte Solarunternehmen (ibid.).
  - Zehn Jahre später wird das „Niedrig-Margen-Geschäft“ BP Solar reduziert und langfristig eingestellt (BP, 2012).
  - ⇒ Es wird untersucht, inwiefern die Entwicklung von BP Solar durch die Umweltstrategie und das Geschäftsmodell des Konzerns bestimmt wurde.
- Leitfragen
  - Welche (umwelt-)strategischen Treiber haben BPs „Solar Business Case“ ermöglicht?
  - Durch welche Geschäftsmodellinnovationen konnte der Ölkonzern BP einen „Solar Business Case“ realisieren?

# Theoretischer Rahmen

- Theoretischer Rahmen

Strukturiert theoretische und empirische Forschung in 3 Bereichen (Schaltegger et al. 2012)

1. Einfluss von Nachhaltigkeitsstrategien auf Business Case Treiber
2. Einfluss und Ausmaß von Geschäftsmodellinnovationen
3. Wechselwirkung von Business Case Treibern und Geschäftsmodellelementen



# Empirische Untersuchung

- Methodik und Daten
  - Identifikation und Analyse der theoretisch beschriebenen Zusammenhänge mittels induktiver (und deduktiver), qualitativer Inhaltsanalyse (softwaregestützt, MaxQDA)
  - Angewendet auf 420 öffentlich zugängliche BP-Dokumente mit Solarbezug
    - Suchpfad 1: “BP Solar”, englische Publikationen aller Business Units
    - Suchpfad 2: “solar”, englische Publikationen der Konzernzentrale
    - Suchpfad 3: “Solarex”, englische Publikationen aller Business Units

<b>Dokumenttyp</b>	<b>Anzahl</b>
Jahresberichte	14
Nachhaltigkeitsberichte	14
Reden	177
Pressemitteilungen	182
BP Magazin	9
Sonderveröffentlichungen	23
Andere	13
$\Sigma$	432

# Empirische Untersuchung

- Methodik und Daten
  - A priori, induktives Kategorien-Schema auf Basis des theoretischen Rahmens
  - Detaillierung der Kodierung mittels deduktiv entwickelter Sub-Kategorien
  - 6 Business Case Treiber (bcd i, ..., vi); 4 Geschäftsmodellelemente (bme i, ..., iv)

<b>(1) Identifikation von Aussagen mit Strategiebezug</b>	<b>(2a) Kodierung direkt und indirekt erwähnter BC Treiber</b>	<b>(3a) Business Case Treiber (bcd) (induktive Kategorien)</b>
Untersuchungsgegenstand: Einzelne strategische Aussagen mit Bezug zu erneuerbaren Energien und Solarenergie	Kodierung strategischer Aussagen mittels Kategorien-Schema für BC Treiber	(bcd-i) Kosten u. Kostenreduktion (bcd-ii) Risiken u. Risikoreduktion (bcd-iii) Umsatz u. Profitmarge (bcd-iv) Reputation u. Markenwert (bcd-v) Attraktivität als Arbeitgeber (bcd-vi) Innovative Fähigkeiten
	<b>(2b) Kodierung direkt und indirekt erwähnter GM-Elemente</b>	<b>(3b) Geschäftsmodellelemente (bme) (induktive Kategorien)</b>
	Kodierung strategischer Aussagen mittels Kategorien-Schema für GM-Elemente	(bme-i) Wertangebot (bme-ii) Kundensegmente u. -beziehung (bme-iii) Geschäftsinfrastruktur (bme-iv) Finanzmodell

# Erste Ergebnisse

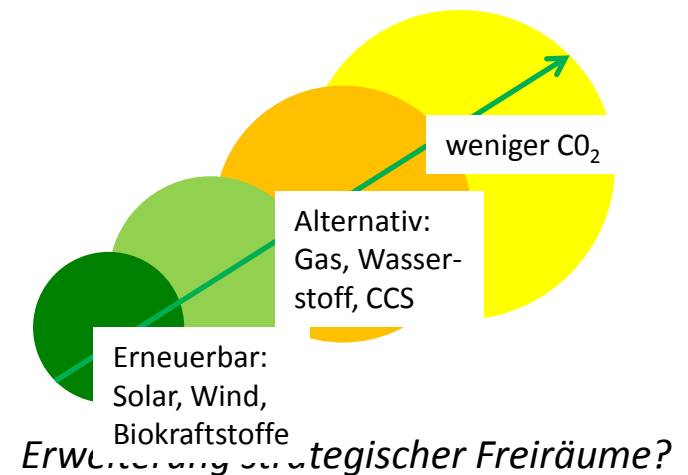
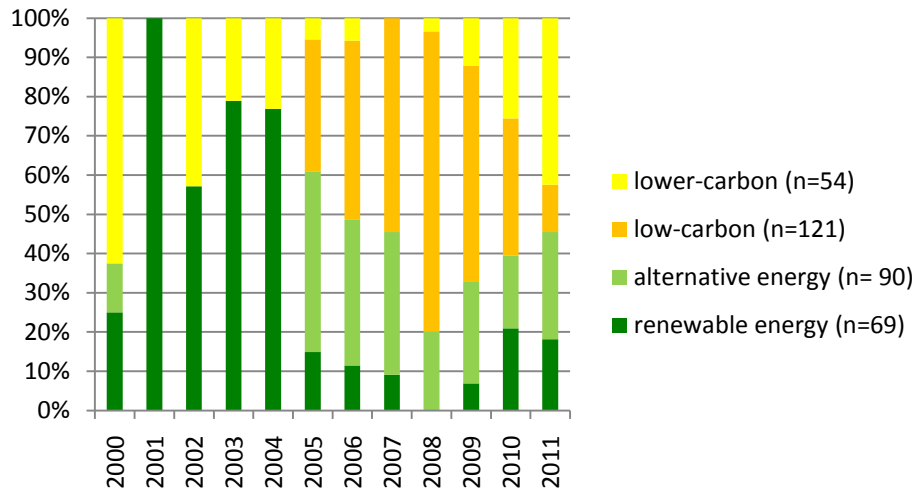
- (1a) Charakterisierung von BPs Umweltstrategie und Geschäftsmodell-innovation
- (1b) Implikationen für die strategische Geschäftseinheit BP Alternative Energy
- (2a) Charakterisierung von BPs Solar-Strategie und Geschäftsmodell
- (2b) Implikationen für die strategische Geschäftseinheit BP Solar
- (3) Identifikation und Charakterisierung wesentlicher Business Case Treiber



# Erste Ergebnisse

## (1a) Charakterisierung von BPs Umweltstrategie und Geschäftsmodellinnovation

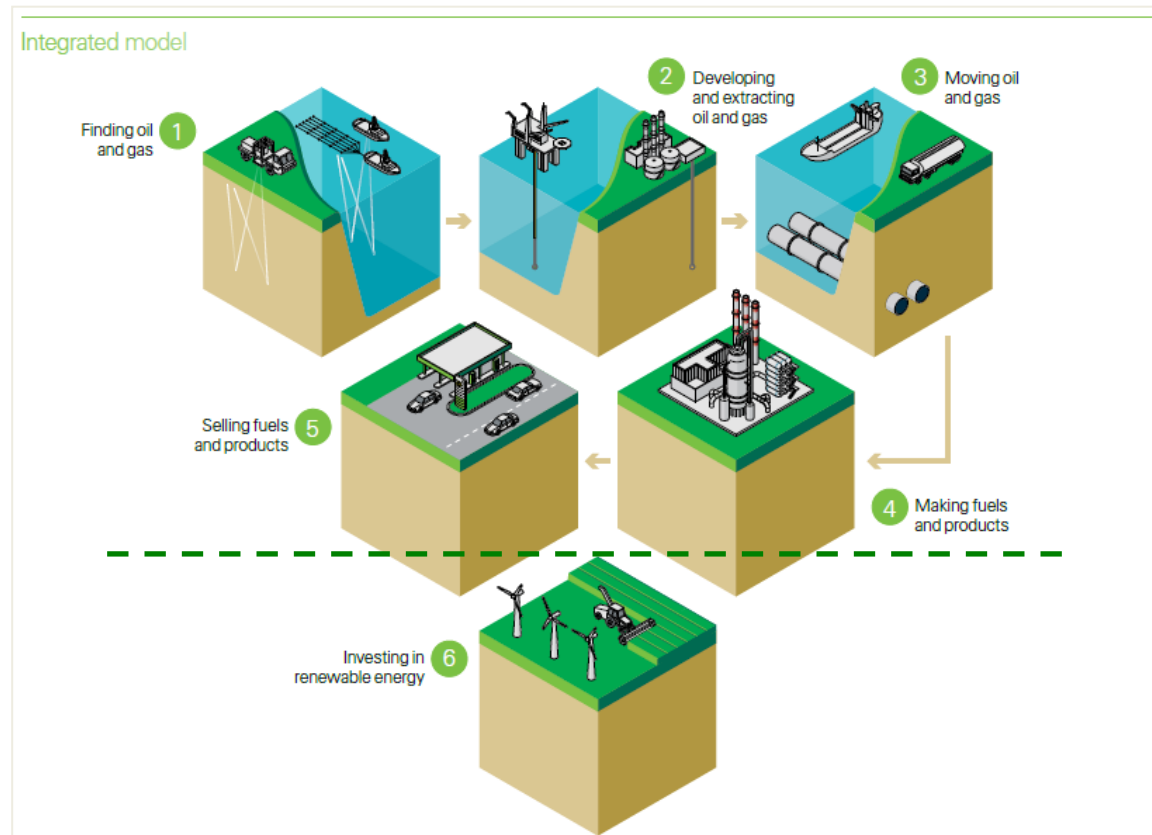
- Kommunikationsanalyse der Nachhaltigkeitsberichte 2000-2011
- Strategiewechsel: von „renewable energy“ zu „lower-carbon technologies“
- 2000-2004: 68% der Nennungen mit Bezug zu „renewable energy“
- 2005-2011: nur noch 12% mit diesem Bezug



# Erste Ergebnisse

## (1b) Implikationen für die strategische Geschäftseinheit BP Alternative Energy

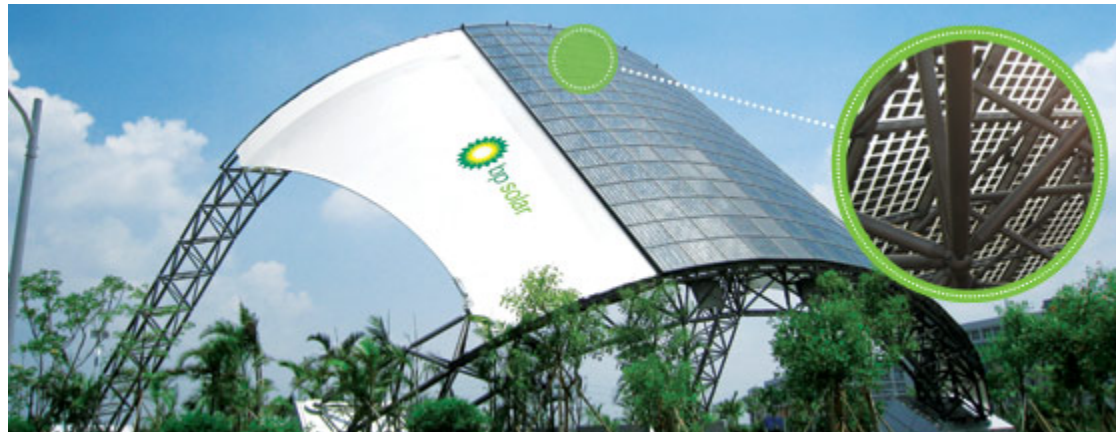
- Ein integriertes Geschäftsmodell (BP 2012)?



# Erste Ergebnisse

## (2a) Charakterisierung von BPs Solar-Strategie und Geschäftsmodell

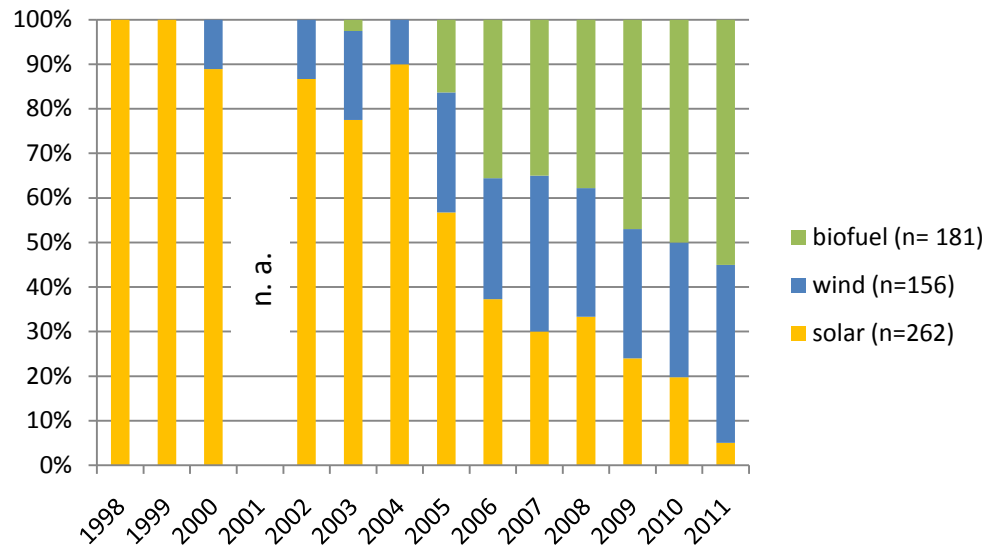
- 1973: Gründung von Solarex , 1981: Gründung BP Solar, 1999: Übernahme von Solarex
- insgesamt 1,6 GW PV-Kapazität installiert, Fokus auf kristalliner Silizium-Technologie
- 100%ige BP-Tochter, ca. 2.000 Mitarbeiter, Produktionsstätten in USA, Spanien, Indien, China
- vollständig vertikal integriert, Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Installation, Wartung
- private Kleinanlagen und kommerzielle Großkraftwerke



# Erste Ergebnisse

## (2b) Implikationen für die strategische Geschäftseinheit BP Solar

- 2011: „BP is working to unlock solar’s immense potential as a power source.“ (BP 2011)
- 2012: „Solar has evolved into a low-margin commodity market, and in 2011 we began winding down our remaining solar operations as we prepare to exit the business.“ (BP 2012)



- 1998: 100% Nennungen mit Solarbezug
- 2011: Rückgang auf 5%

# Erste Ergebnisse

## (3) Identifikation und Charakterisierung wesentlicher Business Case Treiber

<b>(1) Aussagen mit Strategiebezug</b>	<b>(2a) Kodierung zentraler Aspekte</b>	<b>(3a) Business Case Treiber (bcd)</b>
<p>[PR-2011-02-21-BD] ... a country where we already have 8,000 employees and a <b>strong presence</b>. This has been established over 100 years through <b>Castrol</b>, India's market leader in the retail automotive lubricant business, and <b>Tata BP Solar</b>, a joint venture with the <b>Tata Group</b>.</p>	<p>-&gt; Bekanntheit, lokale, kulturelle Anbindung und Identifikation</p>	<p>(bcd-i) Kosten u. Kostenreduktion            (bcd-ii) Risiken u. Risikoreduktion            (bcd-iii) Umsatz u. Profitmarge  <b>(bcd-iv) Reputation u. Markenwert</b>            (bcd-v) Attraktivität als Arbeitgeber            (bcd-vi) Innovative Fähigkeiten</p>
	<p><b>(2b) Kodierung zentraler Aspekte</b>            -&gt; der indische Markt benötigt sehr spezielle PV-Produkte</p>	<p><b>(3b) Geschäftsmodellelemente (bme)</b>  <b>(bme-i) Wertangebot</b>  <b>(bme-ii) Kundensegmente u. -beziehung</b>  <b>(bme-iii) Geschäftsinfrastruktur</b>            (bme-iv) Finanzmodell</p>



# Diskussion offener Punkte

- Untersuchungsgegenstand
  - Wessen Umweltstrategie – BP Group, BP Alternative Energy oder BP Solar?
  - Kann ein Unternehmen verschiedene Umweltstrategien gleichzeitig verfolgen?
- Theoretischer Rahmen
  - Verständlich und angemessen?
  - Zu komplex – zu stark vereinfachend?
  - Wie das dynamische Element der „Geschäftsmodell-Evolution“ integrieren?
- Methodik
  - Passen der theoretische Rahmen und der empirische Ansatz zusammen?
  - Entwicklung von Sub-Kategorien – mittels Deduktion, d.h. aus den Daten?
  - Wie mit der zentralen Einschränkung umgehen, dass Unternehmenspublikationen zwangsläufig einen „Bias“ haben?
- Ihre Erfahrungen
  - Können Sie Empfehlungen bzgl. induktiver und deduktiver, qualitativer Inhaltsanalyse geben?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

I **still** love  
your logo.



I wish your oil rigs were designed  
as well as your brand identity.

# Quellen

- BP plc. (2011): Sustainability Review 2010. London: BP.
- BP plc. (2012): Building a stronger, safer BP – Annual report and form 20-F 2011. London: BP.
- Perceval, C. (2003): Towards a Process View of the Business Case for Sustainable Development - Lessons from the Experience at BP and Shell, *Journal of Corporate Citizenship*, No. 9, 117–132.
- Pinkse, J. & van den Buuse, D. (2012): The development and commercialization of solar PV technology in the oil industry, *Energy Policy*, Vol. 40, 11–20.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2012): Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, Vol. 6, No. 2, 95–119.