



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

# Nachhaltige Geschäftsmodelle: Unternehmen in der Transformation

Florian Lüdeke-Freund  
Leuphana Universität Lüneburg  
Centre for Sustainability Management (CSM)

IÖW Jahrestagung 2013 „Geschäftsmodell Nachhaltigkeit“  
Berlin, 21. November 2013





# Das Geschäftsmodell ist ein Managementkonzept – welche Rolle spielt es in der „Großen Transformation“?

## Why Business Models Matter

by Joan Magretta

Copyright © 2002 by Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

“BUSINESS MODEL” was one of the great buzzwords of the Internet boom, routinely invoked, as the writer Michael Lewis put it, “to glorify all manner of half-baked plans.” A company didn’t need a strategy, or a special competence, or even any customers—all it needed was a Web-based business model that promised wild profits in some distant, ill-defined future. Many people—investors, entrepreneurs, and executives alike—bought the fantasy and got a counterreaction played out. The model fell out of fashion and appendage itself.

That’s a shame. For what was raised to fund flawed ideas was not with the concept of the distortion and misuse. A

## Conceptualizing a “Sustainability Business Model”

Wendy Stubbs  
Monash University  
Chris Cocklin  
James Cook University

## The power of business models<sup>☆</sup>

Scott M. Shafer<sup>a,\*</sup>, H. Jeff Smith<sup>a</sup>, Jane C. Linder<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Wake Forest University, Babcock Graduate School of Management, Worrell Professional Center, P.O. Box 7659, Winston Salem, NC 27109-7659, USA

<sup>b</sup>Accenture Institute for Strategic Change, One Canal Park, Cambridge, MA 02141, USA

## Geschäftsmodell Nachhaltigkeit

Wirtschaft und Wirtschaftsförderung  
in der Transformation

Jahrestagung des Instituts für  
ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)  
20.-21. November 2013, Berlin

### KEYWORDS

Business models;  
Strategy;  
OnStar;  
eToys;  
E-tailing

**Abstract** Over the past few years, “business models” have surged into the management vocabulary. But, while it has become quite fashionable to discuss business models, there is still much confusion about what business models are and how they can be used. In fact, business models can serve a positive and powerful role in corporate management. While other authors have recently offered definitions of “business model,” none appear to be generally accepted. This lack of consensus may in part be attributed to interest in the concept from a wide range of disciplines, all of which have found a connection to the term. To help managers better understand business models, this paper reviews the extant literature and identifies and classifies the components of business models cited therein. Components were classified into four primary categories: strategic choices, the value network, creating value, and capturing value. To address the absence of a generally accepted definition of a business model, a new definition that integrates and synthesizes the earlier work is offered. Based on the proposed definition, business models are then contrasted with strategy. Four problems associated with business models are also discussed.

© 2004 Kelley School of Business, Indiana University. All rights reserved.



# Die Große Transformation muss die Welt auf eine neue „Geschäftsgrundlage“ stellen.

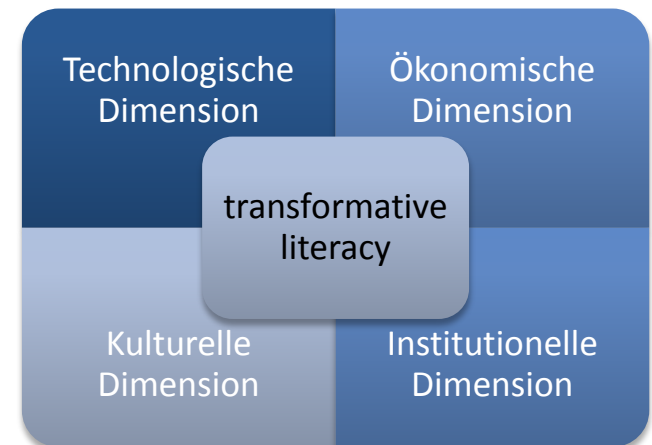
## Der WBGU vergleicht die Große Transformation mit dem Aufkommen des Industriezeitalters

- Einerseits „Gestaltung des Unplanbaren“
- Andererseits sind technologische Potenziale und politische Instrumente vorhanden
- Benötigt wird „transformative literacy“
- Integration von Technologie, Ökonomie, Institutionen und Kultur



(Bild-)Quellen: WBGU (2011): Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin: WBGU.

Schneidewind, U. (2013): Transformative Literacy – Gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten, GAIA, Vol. 22, No. 2, 82-86





# Neue Geschäftsmodelle werden eine zentrale Rolle in der Großen Transformation spielen.

## Mögliche Beiträge neuer Geschäftsmodelle, z.B.

- Verstärkung positiver Trends in Produktion und Konsum, z.B. vom Besitz zur Nutzung
- Schaffung neuer Märkte für nachhaltige Wertangebote
- Aufbau von „Value Networks“
- Effizienz- und Effektivitätssteigerungen
- Eröffnung neuer Finanzierungsquellen
- Abbau von Investitionshürden



Bildquellen: [www.greenfunder.com](http://www.greenfunder.com) / [www.global-flow.de](http://www.global-flow.de) / [www.freecycle.org](http://www.freecycle.org)



## Was wird grundsätzlich unter einem Geschäftsmodell verstanden?

“A business model describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain.”

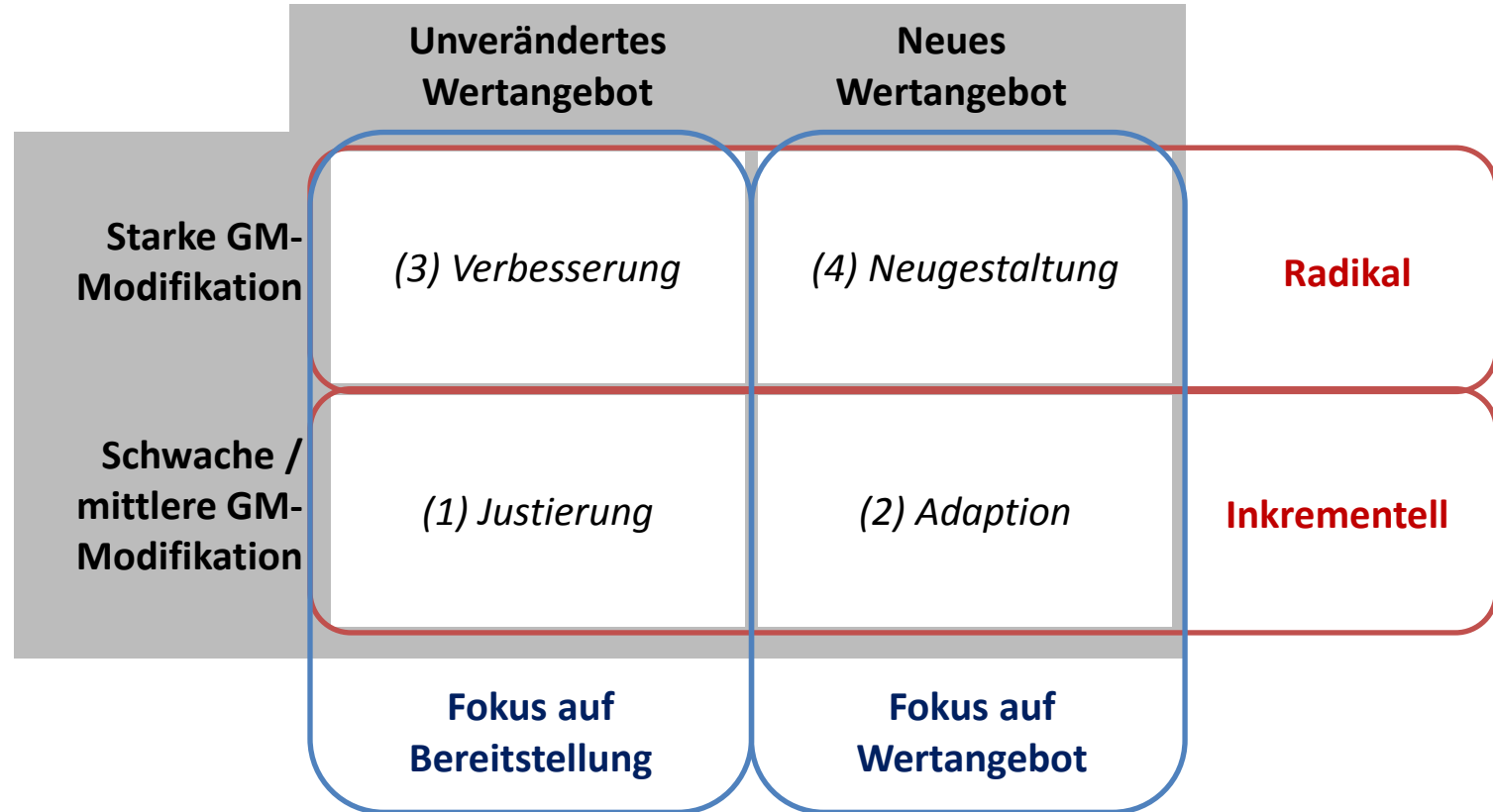
Ein Geschäftsmodell beschreibt die Architektur der Wertschaffung, Wertvermittlung und Wertaneignung [eines Unternehmens].

Es spiegelt die Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft bestimmter Kundensegmente wider und beschreibt, wie ein entsprechendes Wertangebot geschaffen und vermittelt wird und wie die Elemente der Wertschöpfungskette gewinnbringend gestaltet werden.

Quelle: Teece, D. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Vol. 43, No. 2-3, 172–194.



# Die Intensität einer Geschäftsmodellinnovation kann anhand einer einfachen Matrix dargestellt werden.



Quelle: 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.



# Die Studie „Green Business Model Innovation“ unterscheidet Anreiz- und Lebenszyklusmodelle.

## Anreizmodelle, z.B.

- Functional Sale (Product Service System)
- Energy Service Company
- Chemical Management Service
- Design, Build, Finance, Operate

## Lebenszyklusmodelle, z.B.

- Green Supply Chain Management
- Take Back Management
- Cradle-to-Cradle
- Industrial Symbiosis



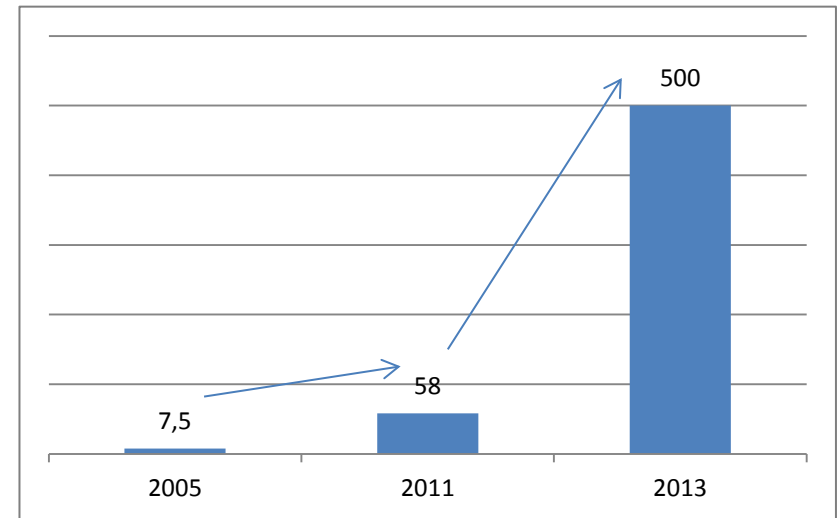
(Bild-)Quelle: Bisgaard, T.; Henriksen, K. & Bjerre, M. (2012): Green Business Model Innovation - Conceptualisation, Next Practice and Policy. Oslo: Nordic Innovation.



## Durch Energy Contracting wurde an der Leuphana eine solare Energiewende möglich.

### Leuphana Solarprojekte

- 2005: SoLue, 7,5 kWp
  - 2010: UniSolar Lüneburg
  - 2011: Externer Investor, 58 kWp
  - 2013: Energy Contracting, 500 kWp
- > Jahresleistung: 450.000 kWh



### Maßnahmen im Rahmen des Energy Contracting

- Optimierung der Lüftung, hydraulische Maßnahmen, Gebäudeautomation, Deckenstrahlplatten, Austausch von Leuchtmitteln, Optimierung der Warmwasserbereitung, Solaranlage
- > Gesamteinsparung: ca. 36% Primärenergie





## Nachhaltige Geschäftsmodelle fördern neue Wertschöpfungslogiken und wirken im Sinne der „transformative literacy“.

*Nachhaltige Geschäftsmodelle leisten durch neue Formen der Wertschaffung und Wertvermittlung und/oder durch neue Wertangebote positive Beiträge zum Klimaschutz und einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie integrieren in ihrem Design und ihrer Umsetzung die technologische, ökonomische, institutionelle und kulturelle Dimension der „transformative literacy“ und sind somit in der Lage, sozial und ökologisch vorteilhafte Innovationen aus der Nische auf den Massenmarkt zu führen.*



***Vielen Dank !***



# Kontakt Daten und weiterführende Quellen

## Florian Lüdeke-Freund

Centre for Sustainability Management (CSM)  
Leuphana University Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg  
Germany

Fon: +49 (0)4131-677-2522

Fax: +49 (0)4131-677-2186

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

-----  
[www.leuphana.de/en/institute/csm](http://www.leuphana.de/en/institute/csm)

[www.leuphana.de/florian-luedeke-freund.html](http://www.leuphana.de/florian-luedeke-freund.html)

-----  
Publications @ SSRN:

<http://ssrn.com/author=1411470>

## Community Platform

[www.sustainablebusinessmodel.org](http://www.sustainablebusinessmodel.org)

LinkedIn

<http://www.linkedin.com/pub/florian-l%C3%BCdeke-freund/76/75b/a87>

## Ausgewählte Literatur

- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013): Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda, Journal of Cleaner Production, Vol. 45, 9-19.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2012): Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability, Int. Journal of Innovation and Sustainable Development, Vol. 6, No. 2, 95-119.