

Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung

Rahmenpapier StartUp4Climate AP 3.1.

Verfasser: Klaus Fichter und Irina Tiemann

Unter Mitarbeit von Anne Seela, Universität Oldenburg

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Fakultät II - Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Fachgebiet Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit

D-26111 Oldenburg

Tel. +49.(0)441.798-4762

Fax +49.(0)441.798-4998

klaus.fichter@uni-oldenburg.de

www.innovation.uni-oldenburg.de

Oldenburg und Berlin, 10.11.2015

Vorbemerkungen

Dieses Papier ist im Rahmen der StartUp4Climate Initiative entstanden. StartUp4Climate ist die weltweit erste nationale Gründerinitiative für eine grüne und kohlenstoffarme Wirtschaft (www.startup4climate.de).

Zitiervorschlag:

Fichter, K. und Tiemann, I. (2015): Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung, Oldenburg und Berlin.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

1	Ziel und Aufbau des Rahmenpapiers.....	1
2	Bisherige Erkenntnisse aus der Analyse bestehender Instrumente.....	2
3	Entwicklung eines neuen Konzeptes	3
3.1	Basismodell.....	3
3.2	Basisstrategien	4
3.3	Spezifika und Anforderungen nachhaltiger Geschäftsmodelle.....	5
3.4	Das Konzept „Sustainable Business Canvas“	7
3.4.1	Fragenkatalog	8
3.4.2	Prozessmodell und weiterführende Instrumente	13
4	Anwendungsnahe Umsetzung und Testen des Konzepts	14
4.1	Anwendungskontexte	14
4.1.1	Lehre: Lehrveranstaltung Eco-Venturing.....	14
4.1.2	Businessplan Wettbewerb: BPW Berlin-Brandenburg	15
4.2	Entwicklung konkreter Unterstützungsinstrumente.....	15
4.2.1	Umsetzung als E-Learning gestütztes Lehrkonzept	15
4.2.2	Umsetzung als Workshopskonzept	16
4.2.3	Umsetzung als online-Tool	17
5	Fazit	18
	Literatur.....	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Ansätze in das Grundkonzept	2
Abbildung 2: Basismodell erweitertes Business Model Canvas	4
Abbildung 3: Spezifika und Anforderungen nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle	7
Abbildung 4: Sustainable Business Canvas.....	9
Abbildung 5: Prozessmodell und Instrumente für nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung	13
Abbildung 6: Prozessmodell des Webtools Sustainable Business Canvas	17

1 Ziel und Aufbau des Rahmenpapiers

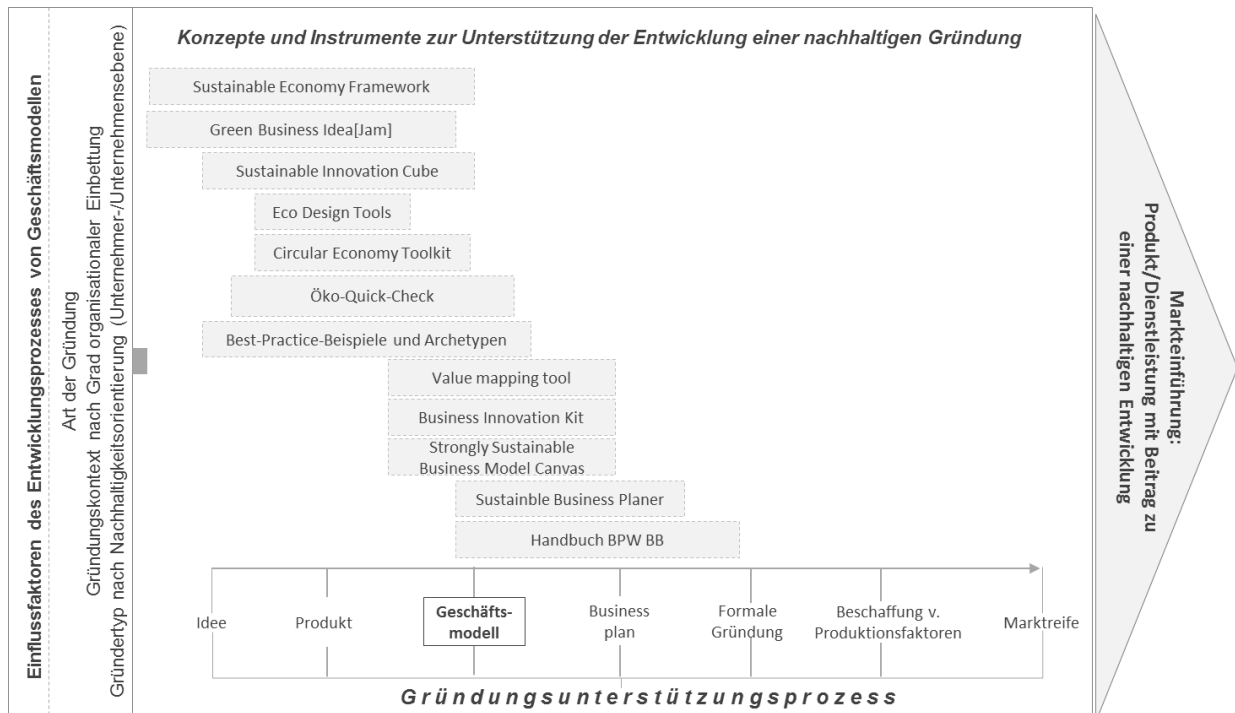
Dieses Papier ist aus den Arbeiten der StartUp4Climate Initiative entstanden. Im Rahmen der Initiative sollen grüne Gründer mit spezifischen Instrumenten bei der Entwicklung ihrer nachhaltigen Geschäftsideen unterstützt werden.

Ziel des vorliegenden Papiers ist, ein neues Konzept zur Unterstützung von nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellierung im Gründerkontext zu entwickeln. Dazu werden basierend auf der Analyse bestehender Ansätze und Spezifika der nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodelle relevante Aspekte abgeleitet und ein eigener Ansatz zur Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsmodellentwicklung erarbeitet. Um eine anwendungsnahe Umsetzung des Konzeptes sicherzustellen, werden konkrete Anwendungskontexte herangezogen. Anschließend wird das neue Konzept in den gewählten Kontexten als ein E-Learning gestütztes Lehrkonzept, ein Workshopformat und ein online Tool umgesetzt.

2 Bisherige Erkenntnisse aus der Analyse bestehender Instrumente

In der Analyse bestehender Ansätze wurde festgestellt, dass es unterschiedliche Ansätze und Instrumente existieren, die Nachhaltigkeitsaspekte bei der die Ideen-, Produkt-, Geschäftsmodell- oder Businessplanentwicklung berücksichtigen (Tiemann und Fichter 2014). Diese sind zur Übersicht in das Grundkonzept eingeordnet.

Abbildung 1: Einordnung der Ansätze in das Grundkonzept



Quelle: Eigene auf Basis von Frontczak 2014, S. 79.

Trotz vielzähliger nachhaltigkeitsbezogener Instrumente, können für die Phase der Geschäftsmodellentwicklung nur wenige und recht junge Ansätze identifiziert werden. Die Integration der Nachhaltigkeitsaspekte in die eigentliche Geschäftsmodellentwicklung ist somit bisher sowohl in der Literatur als auch in der Praxis nur unzureichend erfolgt. Es besteht ein deutlicher Bedarf für neue ausgereifte Konzepte, die nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung unterstützen.

Die bestehenden Ansätze sind sehr unterschiedlich. Es werden verschiedene Nachhaltigkeitsleitkonzepte (Tripple Bottom Line, Strong Sustainability etc.) und konzeptionelle Herangehensweisen (Anpassung bestehender Komponenten, Addition neuer Elemente etc.) angewendet. Auch die Zielsetzungen und der Kontext, in dem die Instrumente eingesetzt werden, sind sehr unterschiedlich. Daher benötigt die Entwicklung eines neuen Ansatzes Berücksichtigung der individuellen Zielsetzung und der Anwendungskontexte, eine Orientierung an spezifischen Leitkonzepten der Nachhaltigkeit und eine konkrete Integrationsstrategie.

3 Entwicklung eines neuen Konzeptes

3.1 Basismodell

Aus der Analyse der Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung lässt sich festhalten, dass unterschiedliche Konzepte der Geschäftsmodellierung und ihren Komponenten existieren (Tiemann und Fichter 2014). Insbesondere im Gründerkontext sind Ansätze mit einer klaren Struktur, geringer Komplexität und mit „Raum zum Experimentieren“ von Vorteil. Das Business Model Canvas erfüllt diese Kriterien. Außerdem wird der Ansatz inzwischen in unterschiedlichen Kontexten (Businessplanwettbewerbe, Lehre, Praxis etc.) eingesetzt. Um eine Anschlussfähigkeit und breite Anwendung sicherzustellen, wird somit das Business Model Canvas als Basismodell für weitere Vorgehensweise priorisiert.

Drei neue Felder wurden dem Basismodell hinzugefügt: Geschäftsmodell- Vision und Mission, Wettbewerber und relevante Stakeholder. Die Felder „Kundensegmente“, „-beziehungen“ und „-kanäle“ wurden in dem Feld „Kunden“ zusammengefasst.

In Anlehnung an (Müller-Stewens und Lechner 2005, 234 ff; Schallmo 2013, 118 ff) wird der Geschäftsmodellentwicklung die Definition einer Geschäftsmodell- Vision und Mission vorangestellt. Im Gründungs- und Geschäftsmodellentwicklungsprozess geben die Vision und Mission wichtige Leitorientierungen, sind sinnstiftend und sorgen im Gründungsteam und Unternehmen für Identität, sowohl nach innen als auch nach außen.

Das Geschäftsmodell soll nicht von seiner Umwelt isoliert betrachtet werden. Insbesondere müssen die Wettbewerber und andere Stakeholder in die Geschäftsmodellentwicklung einbezogen werden. Daher wird im Folgenden auf ein erweitertes Business Model Canvas aufgebaut, in welchem neben den Kunden auch die Wettbewerber und andere relevante Stakeholder behandelt werden. Weitere externe Einflussfaktoren (Branchenkräfte, Technologietrends usw.) können im Rahmen der Umweltanalyse bei der Geschäftsmodellentwicklung einbezogen werden.

Dieses Modell (vgl. Abbildung 2) soll nun als Grundlage zur Erarbeitung eines neuen Konzepts nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung dienen.

Abbildung 2: Basismodell erweitertes Business Model Canvas



Eigene auf Basis von (Osterwalder und Pigneur 2011)

3.2 Basisstrategien

Bei der Entwicklung eines neuen Ansatzes nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung können grundsätzlich zwei Basisstrategien unterschieden werden:

- 1) *Integration*: Systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten von der Idee bis zur Entwicklung eines Geschäftsmodells und Businessplans sowie eine ganzheitliche Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Erarbeitung aller Geschäftsmodell-Elemente.
- 2) *Addition*: Im Rahmen eines definierten Ablaufprozesses werden punktuell geeignete Reflexionsstellen („Prüftore“/„Gates“) eingebaut, um die Chancen und Risiken zu thematisieren, die sich aus den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung für das Geschäftsmodell ergeben.

Der ersten Strategie liegt die Annahme zu Grunde, dass je früher und desto kontinuierlicher die Gründer sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, desto höher die Wahrscheinlichkeit dafür ist, dass tatsächlich ein Geschäftsmodell entsteht, das zur Nachhaltigkeit beiträgt.

Neben diesem idealen Modell der Vollintegration ist jedoch auch zu bedenken, dass Nachhaltigkeitslösungen und Nachhaltigkeitsinnovationen sich auf sehr unterschiedlichen Entstehungspfaden entwickeln können (Fichter und Arnold 2004). Einerseits kann Nachhaltigkeit als dominantes Ausgangziel des Innovationsprozesses und als integrales Unternehmensziel vorgesehen sein. Andererseits können Nachhaltigkeitserwägungen erst im Laufe des Entwicklungsprozesses, „zufällig“, als mögliches Korrektiv oder als nachträgliche Attribuierung zur Nachhaltigkeitsinnovationen führen (Fichter und Bierter 2005, 98–100). Aus diesem Grund kann die zweite Basisstrategie durch Reflexion der Nachhaltigkeitsaspekte an definierten Stellen sinnvoll sein. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass manche Gründer

dem Thema keine hohe Priorität einräumen und sich daher maximal punktuell damit beschäftigen wollen.

Die beiden Basisstrategien erlauben es sowohl denjenigen Gründern, die Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung zumessen, als auch jenen, die nicht als „mission driven“ eingestuft werden können, die Chancen und Risiken zu reflektieren, die sich aus Nachhaltigkeitstrends und –anforderungen ergeben. Letzteren ermöglicht die punktuelle Thematisierung der Risiken (Klimawandel, Imageverlust, Verschärfung von Gesetzen) und der Chancen (neue Märkte, Imagegewinn) einer Geschäftsmodellidee zu analysieren und abzuwägen.

3.3 Spezifika und Anforderungen nachhaltiger Geschäftsmodelle

Um geeignete Ansatzpunkte für die Erarbeitung eines Konzeptes zur nachhaltigen Geschäftsmodellentwicklung zu finden, können aus den herangezogenen bestehenden Konzepten (Tiemann und Fichter 2014) und den einschlägigen Arbeiten zum Thema „Nachhaltigkeitsinnovation“ (Fichter 2005; Pfriem u. a. 2006; Paech 2011; Fichter und Clausen 2013) die Besonderheiten und Anforderungen einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung abgeleitet werden. Für die Systematisierung der Spezifika soll auf den Nachhaltigkeitsinnovationswürfel („Sustainability Innovation Cube“) zurückgegriffen werden (Hansen, Grosse-Dunker, und Reichwald 2009; Hansen und Grosse-Dunker 2013).

Der Nachhaltigkeitsinnovationswürfel berücksichtigt mit den drei Dimensionen, die er abbildet, bereits spezifische Anforderungs- und Betrachtungsperspektiven des Nachhaltigkeitsdiskurses. Diesen drei Grunddimensionen sollen nun einzelne Merkmale und spezifische Anforderungen zugeordnet werden, die für die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle von wesentlicher Bedeutung sind:

Der Nachhaltigkeitsdimension („Sustainability Sphere“) von Innovation lassen sich drei zentrale Merkmale des Nachhaltigkeitskonzeptes zuzuordnen:

1. *Der normative Anspruch der „Triple Bottom Line“:* Das Leitbild der Nachhaltigkeit umfasst im Kern ein Gerechtigkeitskonzept (Prinzipien der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit). Hieraus leiten sich normative Ansprüche eines nachhaltigen Wirtschaftens ab. Die Idee, dass Unternehmen und Wirtschaftsakteure sich bei ihrem Handeln und ihren Innovationen am Prinzip der „Triple Bottom Line“ (Gleichzeitige Erreichung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele) orientieren sollen, ist damit normativ hergeleitet.
2. *Stakeholder-Perspektive:* Die Idee, dass ein nachhaltiges Wirtschaften nicht nur ökonomische und marktliche Anforderungen zu berücksichtigen hat, impliziert eine breitere und ganzheitliche Betrachtung der Anspruchs- und Interessengruppen einer Unternehmung. Das von Freeman (1984) im Bereich des strategischen Managements eingeführte Stakeholderkonzept (Freeman 2010) hat mit seiner ganzheitlichen Betrachtung unternehmensinterner und –externer Anspruchsgruppen im Kontext der wirtschaftswissenschaftlichen Nachhaltigkeitsforschung eine breite Rezeption gefunden und eignet sich für Nachhaltigkeitsbetrachtung von Innovationen.
3. *Ganzheitliche Nutzenbetrachtung:* Aus dem normativen Anspruch der „Triple Bottom Line“ und der umfassenden Betrachtung von Anspruchsgruppen resultiert eine ganzheitliche Betrachtung des durch Innovation und Gründung generierten Wertes. Die Betrachtung des Nutzens beschränkt sich hier also nicht allein auf den Kunden und Käufer einer unternehmerischen

Leistung, sondern stellt auch die Frage nach dem Nutzen für andere Stakeholder und bezieht damit auch nicht-marktliche Anspruchsgruppen und gesellschaftliche Nutzenaspekte mit ein. Dies impliziert z.B. auch die aus dem Gerechtigkeitsdiskurs stammende Frage, ob mit einer Innovation nicht nur „Luxusbedürfnisse“ einiger weniger, sondern grundlegende und existenzielle Bedürfnisse Vieler erfüllt werden. Letzteres wird z.B. durch „Base of the pyramid“-Geschäftsmodelle getan.

Eine weitere zentrale Dimension des Nachhaltigkeitsdiskurses ist der Lebenszyklus von Produkten und Wertschöpfungsprozessen. Diese Dimension lassen sich ebenfalls drei nachhaltigkeitspezifische Merkmale und Anforderungen an Innovation zuordnen:

4. *Lebenszyklusdenken*: Aus dem Diskurs über die Umweltbewertung von Produkten und wirtschaftlichen Aktivitäten hat sich in den letzten 30 Jahren ein ganzheitliches Verständnis des Lebensweges von Produkten und unternehmerischer Leistungen herausgebildet. Damit werden nicht nur die Phasen der Zulieferung, der Produktion und des Verkaufs betrachtet, sondern auch die vor- und nachgelagerten Stufen in die Betrachtung der Wirkungen und der Gestaltungsoptionen einbezogen.
5. *Grundprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens*: Aus dem Nachhaltigkeitsdiskurs und seinen verschiedenen Strömungen lassen sich drei Grundprinzipien ableiten, die für die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Lösungen und Innovationen von Bedeutung sind: 1. Öko-Effizienz (Energie-, Material-, Ressourceneffizienz), 2. Konsistenz (Vermeidung von Vergiftung, Kreislauffähigkeit, Berücksichtigung bionischer Prinzipien etc.) und 3. Suffizienz (maßvolles Wirtschaften, nachhaltige Lebensstile, Vermeidung von Verschwendung usw.)
6. *Leitkonzepte nachhaltigen Wirtschaftens*: Bei der Entwicklung nachhaltiger Lösungen und Innovationen stehen mittlerweile eine Reihe von Leitkonzepten zur Verfügung, die als Orientierung für die Entwicklung innovativer Lösungen herangezogen werden können. Dazu zählen z.B. die Konzepte „Corporate Social Responsibility“, „100% Erneuerbare Energien“, „Nachwachsende Rohstoffe“, „Zero emission“, „Cradle to cradle“, Bionik, Kreislaufwirtschaft, „Green chemistry“, „Kohlenstoffarmes/-neutrales Wirtschaften“ usw.

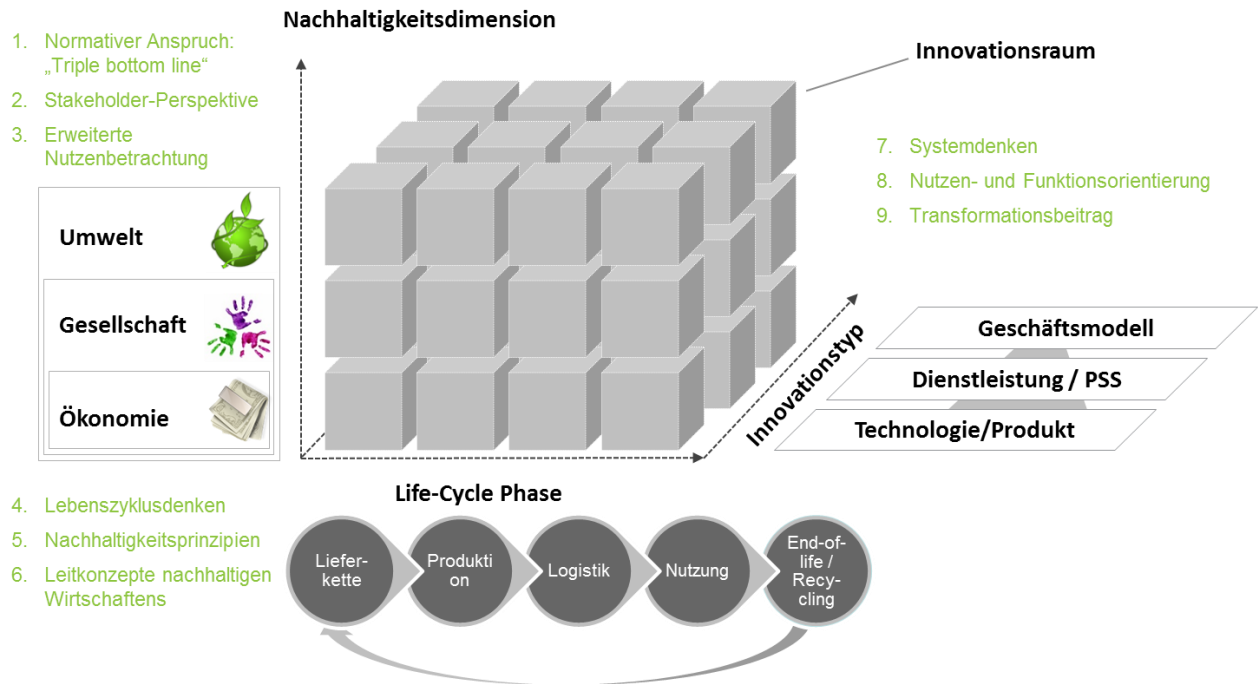
Die dritte Dimension des Nachhaltigkeitsinnovationswürfels adressiert schließlich den Innovationstyp, der bei der Entwicklung einer nachhaltigkeitsorientierten Neuerung angestrebt wird. Im Nachhaltigkeitsdiskurs lassen sich drei Merkmale bzw. Anforderungen identifizieren, die als Spezifika für eine nachhaltigkeitsorientierte Innovations- bzw. Geschäftsmodellentwicklung gelten können:

7. *Systemdenken*: Aus dem Gerechtigkeitskonzept des Nachhaltigkeitsdiskurses und dem normativen Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtung von Zielerreichung („Triple Bottom Line“) und Nutzengenerierung ergibt sich die Notwendigkeit eines systemischen Denkens. Die Analyse der (möglichen) Wirkungen innovativer Lösungen und die lebenszyklusweite Betrachtung von Produkten sind ohne Systemdenken und ohne Heranziehung der Erkenntnisse der Systemwissenschaften nicht möglich.
8. *Nutzen- und Funktionsorientierung*: Bedingt durch das Lebenszyklus- und Systemdenken hat sich im produktbezogenen Nachhaltigkeitsdiskurs sehr frühzeitig die Idee herausgebildet, dass nicht das (physische) Produkt bzw. die Technologie im Mittelpunkt der Optimierung stehen darf, sondern der Nutzen bzw. die Funktion, die mit Produkten und technische Infrastrukturen erzielt werden soll. Es soll hier also „vom Ende her“, also vom Nutzen und der Funktion, die erzielt werden soll, gedacht und entwickelt werden. Bei der Produkt-Ökobilanzierung steht

daher auch die „funktionelle Einheit“ im Mittelpunkt der Bewertung und des Vergleichs von Alternativen.

9. *Transformationsbeitrag*: Aus dem normativen Anspruch, dass Innovationen und Geschäftsmodelle einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten sollen, lässt sich ableiten, dass der Beitrag nicht allein auf Produktebene erhoben und beleuchtet wird, sondern auch auf marktlicher und gesellschaftlicher Ebene. Damit stellt sich die Frage, ob ein bestimmtes Produkt bzw. Geschäftsmodell langfristig zur Transformation zur einer „Green Economy“ beiträgt.

Abbildung 3: Spezifika und Anforderungen nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle



Quelle: Eigene auf Basis von (Hansen, Grosse-Dunker, und Reichwald 2009)

3.4 Das Konzept „Sustainable Business Canvas“

Um eine systematische Nachhaltigkeitsorientierung sicherzustellen wird ein integrativer Ansatz gewählt. Unter Berücksichtigung der Spezifika der nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodelle wurden folgende Anpassungen des Basismodells vorgenommen:

- (1) Für die neuen Felder „Geschäftsmodell- Vision und Mission“ wurden spezifische (klassische und nachhaltigkeitsbezogene) Leitfragen entwickelt. Die Vision beschreibt, was das Geschäftsmodell in Zukunft (z.B. in den nächsten drei bis fünf Jahren) auszeichnet und welches langfristige Ziel mit dem Geschäftsmodell verfolgt wird. Die Geschäftsmodell-Mission dagegen bildet die zentralen Werte des Geschäftsmodells und somit den eigentlichen Zweck des zu gründenden Unternehmens ab (Müller-Stewens & Lechner, 2005, S. 234 f.). Im Rahmen einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung soll geprüft werden, ob die definierte Vision und Mission den Leitgedanken „Nachhaltigkeit“ aufgreifen und inwiefern das entwickelte Geschäftsmodell dies widerspiegelt. Das Gründerteam soll dazu ein abgestimmtes und einheitliches Verständnis entwickeln. Nach der Erarbeitung aller Geschäftsmodellelemente müssen die

Ergebnisse mit der vorab definierte Vision und Mission abgeglichen werden und gegebenenfalls einer erneuten Iterationsschleife unterzogen werden.

- (2) Zu den beiden neuen Felder „Wettbewerber“ und „relevante Stakeholder“ wurden spezifische (klassische und nachhaltigkeitsbezogene) Leitfragen entwickelt. Das von Freeman (1984) im Bereich des strategischen Managements eingeführte Stakeholder-Konzept hat mit seiner ganzheitlichen Betrachtung unternehmensinterner und –externer Anspruchsgruppen im Kontext der wirtschaftswissenschaftlichen Nachhaltigkeitsforschung eine breite Rezeption gefunden. Neuere Ansätze betonen neben der grundsätzlichen Verpflichtung seitens des Unternehmens, einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt durch Berücksichtigung der relevanten Stakeholder zu leisten, insbesondere den Eigennutz eines Unternehmens (Porter, E. Michael und Kramer 2011). Unter dem Begriff „Shared Value“ wird dabei Schaffung eines Ausgleichs zwischen Unternehmertum und Gesellschaft im eigenen Interesse des Unternehmens verstanden: beispielweise durch Erschließung neuer Märkte durch neue nachhaltigkeitsorientierte Produktinnovationen oder Optimierung der Wertschöpfungsproduktivität bei gleichzeitiger Schonung kritischer Ressourcen. Einen systematischen Ansatz zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung bietet das „Value Mapping Tool“ (Bocken, Rana, und Short 2015; Bocken u. a. 2013). In der vereinfachten Form des Tools wird zwischen vier Stakeholder-Gruppen unterschieden: Kunden, Netzwerkpartner, Umwelt und Gesellschaft. Dabei werden eine positive Nutzengenerierung, negative Effekte und zukünftige Chancen unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder erarbeitet. Basierend auf den genannten Ansätzen wurden Fragen zur Geschäftsmodellentwicklung unter Berücksichtigung der Stakeholderperspektive entwickelt.
- (3) Neben Leitfragenfragen für die neuen Geschäftsmodellelemente wurden nachhaltigkeitspezifische Fragen für alle Geschäftsmodellelemente entwickelt. Um geeignete Ansatzpunkte für die Erarbeitung der spezifischen Fragen zu finden, wurden aus den einschlägigen Arbeiten zum Thema „Nachhaltigkeitsinnovationen“ (Fichter und Clausen 2013; Fichter, Paech, und Pfriem 2005; Fichter 2005; Paech 2011; Pfriem u. a. 2006) die Besonderheiten und Anforderungen einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellentwicklung abgeleitet. Weiterhin flossen in die Frageerstellung die Elemente der Geschäftsmodelltreiber für Nachhaltigkeit ein (Breuer & Lüdeke-Freund, 2014; Hockerts, 2014; Schaltegger, Freund, & Hansen, 2012). Mit Blick auf den normativen Anspruch der Nachhaltigkeit „Tripple Bottom Line“ (Elkington 1999) stellt sich insbesondere die Frage nach der „Wirkung“ der geplanten Produkte/Dienstleistungen bzw. des Geschäftsmodells. Diese „Wirkung“ wird im Rahmen eines integrativen Ansatzes anhand spezifischer Fragen in jedem Geschäftsmodellelement thematisiert.

3.4.1 Fragenkatalog

Im Sustainable Business Canvas Konzept wird ein integrativer Ansatz verfolgt. Dabei werden zu jedem Geschäftsmodellelement neben klassischen auch nachhaltigkeitspezifischen Fragen zum Geschäftsmodell gestellt. Die hier aufgeführten Fragen sollen als eine Fragensammlung verstanden werden, aus welcher die für die Gründungsidee relevanten Fragen ausgewählt werden müssen. Folgende Reihenfolge dient der Orientierung und kann während der Bearbeitung variiert werden.

Abbildung 4: Sustainable Business Canvas



Eigene auf Basis von (Osterwalder und Pigneur 2011)

Geschäftsmodell Vision & Mission

- Welches langfristige Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Wo soll Ihr Start-up in fünf oder zehn Jahren stehen?
- Durch welche Werte wird Ihr Unternehmen bestimmt sein? Welche Mission verfolgen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell? Welche Aufgabe erfüllen Sie in dieser Welt?
- Wie lässt sich Ihre Vision und Mission kurz und verständlich beschreiben?
- **Welche Rolle sollen ökonomische, ökologische oder gesellschaftliche Nachhaltigkeitsziele spielen?**
- **Welchen konkreten Beitrag wird Ihr Start-up zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen in fünf oder zehn Jahren geleistet haben?**

Nutzenversprechen

- Beschreiben Sie Ihr Wertangebot (Produkt, Dienstleistung)!
- Welches Kundenproblem werden Sie damit lösen? Warum soll der Kunde ihr Produkt/ ihre Dienstleistung/ ihr Nutzenversprechen erwerben? Was ist einzigartig an dem Nutzenversprechen?
- **Wie konkret ist Ihr Nutzenversprechen mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit vereinbar?**
- **Hat Ihr Angebot positive oder negative Wirkungen auf Umwelt und/oder Gesellschaft? Welche?**

- Werden Nachhaltigkeitsprinzipien verletzt? Welches und warum? Können Sie die negativen Auswirkungen kompensieren?
- Wie trägt die Integration der Nachhaltigkeit zum Kundennutzen bei?
- Lässt sich der nachhaltige Nutzenbeitrag mit Hilfe von produktbezogenen Umwelt-/Nachhaltigkeitsstandards messen bzw. belegen (Zertifizierung, Label, Siegel)?

Kunden

- Wer sind Ihre Kunden? Gibt es Schlüsselkunden?
- Welche Kundensegmente sollen bedient werden? Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe so genau wie möglich!
- Welche Bedeutung hat „Nachhaltigkeit“ für Ihre Zielgruppe/ Ihre Schlüsselkunden jetzt und voraussichtlich in der Zukunft?
- Falls für Ihr Geschäftsmodell Nachhaltigkeit bislang wenig Bedeutung hat: Können zusätzliche Kunden durch eine nachhaltige Ausrichtung Ihrer Geschäftsidee erreicht werden?
- Wie soll die Kundenbeziehung gestaltet werden? Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle sind geeignet?
- Ist ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitszertifikat/ -siegel für Ihre Kunden wichtig?
- Können durch Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue grüne Märkte erschlossen werden?

Wettbewerber

- Wer sind relevante Wettbewerber?
- Wie stark ist der Wettbewerb im Markt?
- Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit auf dem relevanten Markt des Gründungsvorhabens?
- Kann durch Berücksichtigung einzelner Nachhaltigkeitsprinzipien ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden? Welcher? Ist dieser Vorteil schnell kopierbar?

Stakeholder: Für das Geschäftsmodell erfolgsrelevante Anspruchsgruppen

Unter **Stakeholders** versteht man alle Personen und Organisationen, die ein Interesse an der Unternehmung haben.

- *Mitarbeiter und deren Familie und Angehörige*
- *Kunden und Lieferanten*
- *Finanzielle Interessengruppen, wie Investoren, Banken, Kreditgeber, die öffentliche Hand (durch staatliche Mittel/Programme)*
- *Vermieter und Mieter*

- *Kommunen*
 - *die Umwelt (bzgl. Energienutzung und Umweltverschmutzung) – als Stellvertreter der Menschheit*
 - *der Staat als Empfänger von Steuergeldern und Bereitsteller von Sozialleistungen*
- **Wer sind weitere (neben Kunden und Schlüsselpartner) erfolgsrelevante Stakeholder/Akteure für Ihr Geschäftsmodell?**
 - **Wie ist deren Einflussmacht auf das Unternehmen? Sind diese dem Unternehmen und der Geschäftsidee positiv, negativ oder neutral bestimmt?**
 - **Generiert Ihr Geschäftsmodell einen zusätzlichen Nutzen für weitere Stakeholder/Akteure oder können bisher unbefriedigte Bedürfnisse weiterer Akteure berücksichtigt und genutzt werden?**
 - **Müssen bestimmte Stakeholder in Ihre Geschäftsmodellentwicklung Ihres Vorhabens eingebunden werden?**

Ertragsmodell

- **Welche Arten von Ertrag möchten Sie erzielen? Wie soll das Preismodell gestaltet sein?**
- **Für welche Werte/Nutzen sind Ihre Kunden wirklich zu zahlen bereit? Kennen Sie die Zahlungsbereitschaft Ihrer Kunden?**
- **Gibt es mehrere Ertragsquellen? Wie viel trägt jede Ertragsquelle zum Gesamtumsatz bei?**
- **Ermöglicht die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit einen verbesserten Zugang zu Erlösquellen (z.B. staatliche Förderprogramme, höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden)? Wenn ja, welche?**
- **Sind durch die Einhaltung von einem oder mehreren Nachhaltigkeitsprinzipien höhere Preise oder eine stärkere Kundenbindung erzielbar?**
- **Wird Ihr Start-up durch eine nachhaltige Ausrichtung attraktiver für Geldgeber? Wenn ja, für welche?**

Schlüsselaktivitäten

- **Welche zentralen Aktivitäten sind für die Umsetzung Ihres Nutzenversprechens notwendig?**
- **Welche der Aktivitäten führen Sie selbst aus? Wofür brauchen Sie Partner?**
- **Auf welcher Wertschöpfungsstufe positionieren Sie sich? Wie begründen Sie das?**
- **Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihren Schlüsselaktivitäten? Inwiefern ist die nachhaltige Gestaltung/ Umsetzung Ihrer Schlüsselaktivitäten für die Erfüllung Ihres Nutzenversprechens wichtig? (effiziente und sichere Prozesse, Zertifizierung).**
- **Gibt es Schlüsselaktivitäten, die nachhaltiger gestaltet werden können?**
- **Können beispielweise in Beschaffung, Herstellung, Transport und/oder Konsum Energie-, Rohstoff- oder Wasserverbrauch effizienter, gerechter oder sicherer gestaltet werden?**

- Können bestimmte Risiken wie z.B. Reputationsverlust, gesetzliche Auflagen durch nachhaltigere Schlüsselaktivitäten vermieden werden?

Schlüsselressourcen

- Welche Schlüsselressourcen und –fähigkeiten sind für die Umsetzung Ihres Nutzenversprechens notwendig?
- Welche davon sind bereits vorhanden, welche müssen erworben oder wofür müssen Partner gefunden werden?
- Sind im Gründungsteam bereits Ressourcen und Fähigkeiten zur Einhaltung der definierten Nachhaltigkeitsanforderungen vorhanden oder braucht das Team dazu externe Unterstützung?
- Wird Ihre Gründung durch die Nachhaltigkeitsorientierung attraktiver für zukünftige Mitarbeiter?
- Gehören zu den Schlüsselressourcen umweltkritische Produktionsfaktoren? Kann der Verbrauch minimiert oder auf weniger kritische Ressourcen umgestellt werden?
- Findet das Kreislaufprinzip bei der Nutzung von Schlüsselressourcen Anwendung? Gibt es z.B. ein Rücknahme-/Recycle-System?

Schlüsselpartnerschaften

- Welche Partner benötigen Sie um ihr Nutzenversprechen zu erfüllen?
- Wer sind die wichtigsten Geschäftspartner und Lieferanten? Wie identifizieren Sie diese?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?
- Welche Partner sind für die Einhaltung ihrer Nachhaltigkeitsanforderungen notwendig? Wer kann Sie darüber hinaus unterstützen? (z.B. Verbände/ Organisationen?)
- Welche Nachhaltigkeitsanforderungen sind entlang Ihrer Wertschöpfungskette (Schlüsselpartner aus vor- und nachgelagerten Stufen inbegriffen) relevant? Inwiefern beurteilen Sie dies als Chance oder Risiko?

Kostenstruktur

- Welche Kosten verursachen Ihre Schlüsselaktivitäten/-ressourcen? Welches sind die Hauptkostenträger für Ihr Vorhaben? Produktion, Vertrieb, Logistik etc.?
- Beschreiben Sie Ihre Kostenstruktur (fixe Kosten, variable Kosten)?
- Welche Hauptinvestitionen müssen Sie tätigen?
- Können Kosten durch Einsparungen im Ressourcenverbrauch gesenkt werden?
- Können zukünftig Kosten entstehen, wenn Nachhaltigkeitsprinzipien nicht beachtet werden?

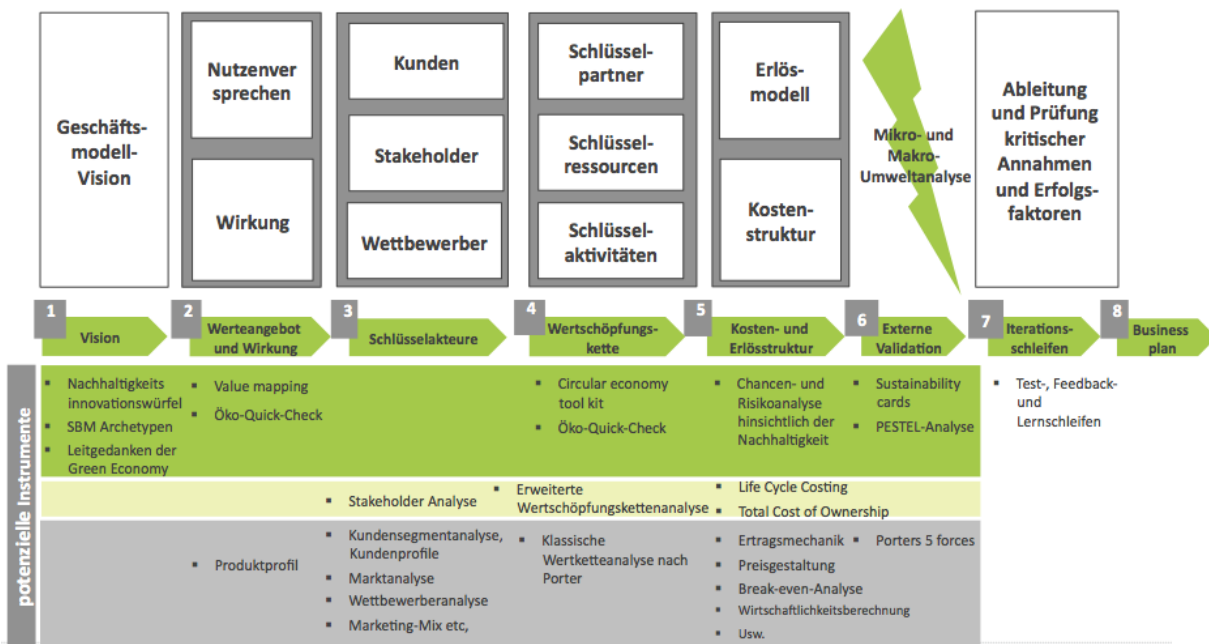
- **Fallen zusätzliche Kosten für die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte an? Müssen zusätzliche Kosten z.B. für Umwelt-/Nachhaltigkeitszertifizierungen oder für ein Rücknahme-/Recycle-System berücksichtigt werden?**

3.4.2 Prozessmodell und weiterführende Instrumente

Es kann sinnvoll einen konkreten Ablaufprozess für die Erarbeitung eines nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodells zur Orientierung vorzugeben. Bisherige Betrachtung deutet daraufhin, dass neben einer vorgegebener Reihenfolge, einerseits die Identifikation potenzieller „Schwachstellen“ eines Geschäftsmodells und andererseits geeignete Iterationsschleifen zur Bearbeitung dieser „Schwachstellen“ von Bedeutung sind (Maurya 2012). Das mit Hilfe des Sustainable Business Canvas erarbeitete Geschäftsmodell sollte nicht als ein finales Produkt, sondern als eine in mehreren Iterationen zu optimierende Version verstanden werden. Dabei sollten zunächst offene Fragen und potenzielle Schwachstellen des Geschäftsmodells identifiziert und in geeigneten Iterationsschleifen bearbeitet werden.

Dazu können unterschiedliche Analyseinstrumente hinzugezogen werden (Breuer 2013). Es kann zwischen klassischen Instrumenten aus dem Bereich des strategischen Managements (z.B. Porter's 5 Forces), Instrumenten mit originären Nachhaltigkeitsbezug (z.B. Stakeholder Analyse) und Instrumenten mit einem „Integrationspotenzial“ für Nachhaltigkeitsaspekte (z.B. erweiterte Analyse der Wertschöpfungskette) unterschieden werden.

Abbildung 5: Prozessmodell und Instrumente für nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung



Quelle: Eigene auf Basis von (Osterwalder und Pigneur 2011)

4 Anwendungsnahe Umsetzung und Testen des Konzepts

4.1 Anwendungskontexte

Um eine anwendungsnahe Umsetzung des Konzeptes sicherzustellen, werden konkrete Anwendungskontexte herangezogen. Anschließend wird das neue Konzept in den gewählten Kontexten als Lehrkonzept, Workshopformat und online Tool umgesetzt.

4.1.1 Lehre: Lehrveranstaltung Eco-Venturing

Anwendungskontext: Entrepreneurship Education (Blockseminar)

Anwendergruppe: Gründungsinteressierte Studierende, Praxispartner (Gründer/Unternehmen) und Lehrende

Zielsetzung: Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodell unter Anwendung unterschiedlicher Analysetools

Hintergrund: Die Studierenden-Teams (Masterlevel) erarbeiten unter Anleitung/Hilfestellung von Lehrenden-Team diverse Fragestellungen für ausgewählte Praxispartner. Dabei nehmen die Teams gegenüber den Praxispartnern eine „neutrale“ Rolle ein und haben die Aufgabe, die bestehende nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und ggf. auch auf Optimierungspotentiale hinzuweisen.

Bisherige Unterstützungsmaterialien:

- Foliensätzen zur Geschäftsmodellentwicklung (diverse Strategie Tools) und Umweltbewertung von Geschäftsmodellen (Öko-Quick-Check) aus der Blockveranstaltung II
- Zusätzliche Materialien, die über den Downloadbereich der Veranstaltung auf Stud.IP heruntergeladen werden können
 - Hintergrundinformation zu Porter's 5 Forces (Branchenstrukturanalyse)
 - Hintergrundinformationen zum Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur
- Darüber hinaus werden weitere Quellen/Links für die bedarfspezifische Recherche und Auseinandersetzung mit Tools und Businessplänen empfohlen (z.B. verschiedene Start-up-Tools, Crowdfunding-Plattformen, exemplarische Businesspläne usw.)

Bisherigen Lücken:

- Kein übergeordnetes Konzept mit integrierter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit
- Zahlreiche strategische Tools in Kürze der Zeit präsentiert
- Sich ergänzende Strategie Tools und Umweltbewertungstools, keine integrierte Tools

Umsetzung des Konzept Sustainable Business Canvas:

- Als Lehrkonzept in Form eines Foliensatzes, welcher im Rahmen der Präsenzveranstaltung als Input-Vortrag vermittelt wird
- Als Online-Tool mit weiterführenden Instrumenten zum Einsatz in der eigenständigen Bearbeitungsphase der Veranstaltung

4.1.2 Businessplan Wettbewerb: BPW Berlin-Brandenburg

Anwendungskontext: Dreistufiger Gründerwettbewerb der parallel mit Businessplan und Business Model Canvas arbeitet

Anwendergruppe: Gründer/Gründungsberater

Zielsetzung: Im Rahmen des Wettbewerbs soll gründungsrelevantes Wissen vermittelt sowie individuelle Beratung, ausführliches Feedback und vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten angeboten werden.

Hintergrund: Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (BPW) ist Deutschlands ältester Gründerwettbewerb und fand 2015 zum 20. Mal statt. Als regionale Existenzgründungsinitiative unterstützt BPW die Existenzgründer bei der Entwicklung einer tragfähigen und nachhaltigen Geschäftsidee.

Bisherige Unterstützungsmaterialien:

- Im BPW-Handbuch sind die Nachhaltigkeitsaspekte integriert
- Es gibt ein Webinar Nachhaltigkeit (von Klaus Fichter)
- Bis 2013 gab es einen Sonderpreis Nachhaltigkeit, der 2014 pausierte (2.000 Euro)
- Der BPW hat ab 2011 als erster Businessplan-Wettbewerb das Thema Nachhaltigkeit in den Businessplan und ab 2013/2014 als erster Businessplan-Wettbewerb das Business Model Canvas parallel zum Businessplan eingeführt

Bisherigen Lücken:

- In der Business Canvas wurde das Thema Nachhaltigkeit noch nicht integriert

Präzisierung der möglichen, neu zu erarbeitenden Unterstützungsinstrumente:

- Sustainable Business Canvas als Workshopkonzept
- Durchführung von nachhaltigkeitsbezogenen Workshops

4.2 Entwicklung konkreter Unterstützungsinstrumente

4.2.1 Umsetzung als E-Learning gestütztes Lehrkonzept

Das Konzept von Eco-Venturing verfolgt die oben beschriebene Basisstrategie der „Integration“. Das bisherige Lehr- und Projektkonzept wurden um folgende Elemente erweitert werden.

Einsatz eines durchgängigen Konzeptes nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung: Hierfür wurde auf folgende im Rahmen des vorliegenden Papiers erarbeiteten Bausteine zurückgegriffen werden:

- Nachhaltigkeitsinnovationswürfel mit der Systematisierung der Besonderheiten nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung
- Einsatz des erweiterten Sustainable Business Canvas als Grundmodell
- Online Tool Sustainable Business Canvas als leitendes Prozessmodells zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung mit einer Übersicht und Verknüpfung relevanter Instrumente (z.B. Value Mapping Tool (Bocken, Rana, und Short 2015))

Test des Konzepts:

Eco-Venturing 2014/2015:

- Test im Rahmen eines Workshops mit einem Team
- Evaluation durch Beobachten während des Workshops (Motivation, Ablauf, Ergebnisse) und durch Feedback nach dem Workshop (Wie hilfreich ist die Struktur, die Fragen, der Ablauf?)

Eco-Venturing 2015/2016:

- Test mit allen Teams
- Test als leitendes Prozessmodell (Input Blockveranstaltung 2)
- Test des online Tools
- Evaluation durch Beobachten während des Workshops (Motivation, Ablauf, Ergebnisse) und durch Feedback nach dem Workshop (Wie hilfreich ist die Struktur, die Fragen, der Ablauf?)

4.2.2 Umsetzung als Workshopskonzept

In Absprache mit dem Projektleiter des BPW bei der Investitionsbank Berlin wurden seitens StartUp4Climate ergänzende auf Fragen der Nachhaltigkeit bezogene Angebote zur Geschäftsmodellentwicklung für die Teilnehmer am Businessplan-Wettbewerb entwickelt und durchgeführt. Es wurden zwei Workshopformate konzipiert, die 1 Quartal 2015 angeboten und getestet wurden:

1. *Workshoptyp 1: Alles Wichtige im Blick! Geschäftsmodellentwicklung mit dem Sustainable Business Canvas* (Business Model Canvas wurde noch nicht erarbeitet und soll nun unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte erarbeitet werden) Dauer: ca. 4 – 5 Std.
2. *Workshoptyp 2: Nachhaltig erfolgreich! Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit dem Sustainable Business Canvas* (Business Model Canvas wurde bereits erarbeitet und soll nun vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit überprüft werden) Dauer: ca. 4 – 5 Std.

Der Workshoptyp 1 verfolgen die oben beschriebene Basisstrategie der „Integration“, der Workshoptyp 2 der „Addition“.

Test des Konzepts:

BPW 2014/2015:

- Test im Rahmen von zwei Workshops mit jeweils drei Teams
- Evaluation durch Beobachten während des Workshops (Motivation, Ablauf, Ergebnisse) und durch Feedback nach dem Workshop (Wie hilfreich ist die Struktur, die Fragen, der Ablauf?)

4.2.3 Umsetzung als online-Tool

Das online-Tool richtet sich an all diejenigen, die sich mit der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle beschäftigen wollen oder dies bereits tun. Sie erhalten wertvolle Informationen und praktische Werkzeuge zur Entwicklung von Geschäftsmodellen, die erfolgsrelevante ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Fragen berücksichtigen. Die Tools sind z.B. interessant für:

- Gründerinnen und Gründer, die eine Gründungsidee haben und diese nun auf Realisierbarkeit prüfen oder für die Umsetzung vorbereiten wollen,
- Start-ups, die bereits ein Geschäftsmodell haben, dieses aber weiter optimieren oder mit Blick auf nachhaltigkeitspezifische Fragen weiter verbessern wollen
- Unternehmen, die ein bestimmtes Geschäftsmodell bereits seit Jahren praktizieren, dieses nun aber einer Überprüfung unterziehen oder ganz neue Ideen entwickeln wollen.
- Studierende, die sich im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder studienbegleitend mit Geschäftsmodellen beschäftigen wollen (oder müssen) und praktische Tipps und Hilfestellung suchen
- Gründungsberater, Coaches und Business Angels, die ihren „Schützlingen“ praktische Online-Informationen und –Werkzeuge an die Hand geben wollen.

Abbildung 6: Prozessmodell des Webtools Sustainable Business Canvas



Quelle: www.start-green.net/tools/

Test und Weiterentwicklung des Konzepts ist in 2015/2016 mit Studierenden, Gründern und ggf. Gründerförderer geplant.

5 Fazit

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis gib es bis dato kein ausgereiftes und spezielle für den Gründerkontext geeignetes Konzept zur Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Mit dem Sustainable Business Canvas konnte ein Konzept zur systematischen Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung erarbeitet werden.

Die bisherigen Evaluationen zeigen eine gute Eignung des Konzeptes für die gewählten Anwendungskontexte Lehre und Businessplanwettbewerbe. Die Umsetzung als online Tool ermöglicht einen Einsatz in unterschiedlichsten Kontexten. Dessen Eignung soll im Weiteren mit entsprechenden Anwendergruppen getestet werden.

Literatur

- Bocken, Nancy, P. Rana, und S.W. Short. 2015. „Value Mapping for Sustainable Business Thinking“. *Journal of Industrial and Production Engineering* 32 (1): 67–81. doi:10.1080/21681015.2014.1000399.
- Bocken, Nancy, Samuel Short, Padmakshi Rana, und Steve Evans. 2013. „A Value Mapping Tool for Sustainable Business Modelling“. *Corporate Governance* 13 (5): 482–97. doi:10.1108/CG-06-2013-0078.
- Breuer, Henning. 2013. „Lean Venturing: Learning to Create New Business through Exploration, Elaboration, Evaluation, Experimentation and Evolution.“ *International Journal of Innovation Management* 17 (03): 1340013. doi:10.1142/S1363919613400136.
- Breuer, Henning, und Florian Lüdeke-Freund. 2014. „Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks“, The Proceedings of XXV ISPIM Conference - Innovation for Sustainable Economy and Society, , Juni. <http://ssrn.com/abstract=2442937>.
- Elkington, John. 1999. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Fichter, Klaus. 2005. *Interpreneurship: Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums*. Marburg: Metropolis.
- Fichter, Klaus, und Marlen Gabriele Arnold. 2004. „Nachhaltigkeitsinnovationen, Nachhaltigkeit als strategischer Faktor. Eine explorative Untersuchung von Unternehmensbeispielen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im strategischen Management, Schriftenreihe am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik“. Schriftenreihe 38. Schriftenreihe am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik. Oldenburg. <http://www.borderstep.de/details.php?menue=22&subid=24&projektid=13&le=de#>.
- Fichter, Klaus, und W. Bierter. 2005. „Business-Innovations-Workshop: Startschuss für Innovationsprojekte“. In *Nachhaltige Zukunftsmärkte: Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert*, herausgegeben von Klaus Fichter, Niko Paech, und Reinhard Pfriem, 371–88. Marburg: Metropolis-Verl.
- Fichter, Klaus, und Jens Clausen. 2013. *Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen*. Marburg: Metropolis.
- Fichter, Klaus, Niko Paech, und Reinhard Pfriem. 2005. *Nachhaltige Zukunftsmärkte - Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Freeman, Edward R. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, Edward R. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Hansen, Erik G., und Friedrich Grosse-Dunker. 2013. „Sustainability-Oriented Innovation“. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, herausgegeben von S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, und A. D. Gupta, Vol. 4:2407–17. Heidelberg: Springer.
- Hansen, Erik G., Friedrich Grosse-Dunker, und Ralf Reichwald. 2009. „Sustainability Innovations Cube - A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations“. *International Journal of Innovation Management* 13 (04): 683–713. doi:10.1142/S1363919609002479.
- Hockerts, Kai. 2014. „A Cognitive Perspective on the Business Case for Corporate Sustainability: A Cognitive Perspective of the Business Case“. *Business Strategy and the Environment*, Februar, n/a – n/a. doi:10.1002/bse.1813.

- Maurya, Ash. 2012. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. The lean series. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Müller-Stewens, Günter, und Christoph Lechner. 2005. *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Osterwalder, Alexander Pigneur, Yves, Wegberg, J. T. A, und Yves Pigneur. 2011. *Business Model Generation: ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main [u.a.: Campus-Verl.
- Paech, Niko. 2011. *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: eine unternehmensbezogene Transformationstheorie*. 2. Aufl. Bd. 32. Theorie der Unternehmung. Marburg: Metropolis. <http://www.metropolis-verlag.de/Nachhaltiges-Wirtschaften-jenseits-von-Innovationsorientierung-und-Wachstum/893/book.do;jsessionid=81EB64A57C7839E36040C0B12649EABA>.
- Pfriem, Reinhard, Ralf Antes, Klaus Fichter, Martin Müller, Niko Paech, Stefan Seuring, und Bernd Siebenhüner, Hrsg. 2006. *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Porter, E. Michael, E. Michael, und R. Mark Kramer. 2011. „Creating Shared Value“, Harvard Business Review, , Februar. <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Schallmo, Daniel. 2013. *Geschäftsmodell-Innovation Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke Freund, und Erik G. Hansen. 2012. „Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability“. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6 (2): 95. doi:10.1504/IJISD.2012.046944.
- Tiemann, Irina, und Klaus Fichter. 2014. „Übersicht der Konzepte und Instrumente nachhaltiger Geschäftsmodellentwicklung“. Oldenburg und Berlin.