



# Nachhaltige Geschäftsmodellmuster als Innovationstreiber

Neue Ideen für wirtschaftliche, ökologische und soziale Wertschöpfung finden

Thomas Wunder

Nachhaltige Geschäftsmodellmuster beschreiben praxiserprobte Ansätze zur Verknüpfung von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Wertschöpfung. Bei der Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells liefern sie Impulse für die Ideengenerierung und unterstützen den Innovationsprozess. Ausgangspunkt hierfür können ESG-Themen aus einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sein.

## Hintergrund

Etablierte Geschäftsmodelle stehen aufgrund von veränderten Erwartungen seitens der Kunden und Kapitalgeber sowie neuen regulatorischen Vorgaben zunehmend auf dem Prüfstand der Nachhaltigkeit.<sup>1</sup> Dies zeigt sich beispielsweise in den neuen Offenlegungspflichten der CSRD. Berichtspflichtige Unternehmen müssen im Rahmen ihrer Rechnungslegung zukünftig erläutern, inwieweit ihre Strategien und Geschäftsmodelle sowohl nachhaltig als auch resilient sind.<sup>2</sup>

Die Environmental, Social und Corporate Governance (ESG)-Themen, die für eine nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung des Geschäfts relevant sind, können mithilfe einer doppelten **Wesentlichkeitsanalyse** identifiziert werden.<sup>3</sup> Sie dienen dann als Ausgangspunkt für einen musterbasierten Innovationsprozess zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungslogik. Doch woher kommen erfolgversprechende Lösungen für die teilweise neuartigen Problemstellungen? Nachhaltige Geschäftsmodellmuster liefern hierfür praxiserprobte Ansätze, die auf die spezifische Situation im eigenen Unternehmen übertragen werden können (vgl. Abb. 1).<sup>4</sup> Denn ein Großteil al-

### Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein entscheidendes Element in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie ist ein laufender Prozess zur Identifizierung und Bewertung verschiedener Nachhaltigkeitsthemen für ein Unternehmen. Das Ergebnis einer solchen Analyse zeigt, wo man Schwerpunkte setzen und welche strategischen Entscheidungen man treffen sollte und wie Ressourcen effizienter eingesetzt werden können.

ler Geschäftsmodellinnovationen basiert auf bekannten Elementen und Erfolgsmechanismen aus anderen Geschäftsmodellen.<sup>5</sup>

## Verfahren

Ein *klassisches Geschäftsmodell* ist ein vereinfachtes Abbild oder »Modell« der Wertschöpfungs- bzw. Erfolgslogik eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs. Es beinhaltet das Wertversprechen des Unternehmens an seine Kunden, die Mechanismen der Wertschaffung und -vermittlung sowie die Werterfassung für das Unternehmen (vgl. Abb. 1 rechts). So konkretisiert das Geschäftsmodell in anschaulicher Weise auch eine Strategie.<sup>6</sup>

Diese Grundlogik wird in einem *nachhaltigen Geschäftsmodell* um einige Aspekte erweitert. Es zeichnet sich dadurch aus, »dass es Werte (Plural!) für das Unternehmen, seine Kunden und weitere Stakeholder schafft, während es die Grundlagen der natürlichen, sozialen und ökonomischen Systeme, auf denen es basiert, unbeschadet lässt oder sogar regeneriert.«<sup>7</sup> Die Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells in Richtung Nachhaltigkeit kann mithilfe der nachfolgend aufgeführten Gestaltungsprinzipien durchgeführt werden:<sup>8</sup>

- **Nachhaltigkeitsorientierung:** Es werden zusätzlich zu den wirtschaftlichen Zielen bewusst auch ökologische oder soziale Nachhaltigkeitsziele gesetzt.
- **Erweiterte Wertschöpfung:** Es werden zusätzlich zum Kundennutzen und den finanziellen Eigentümererwartungen explizit auch Werte für weitere Stakeholder geschaffen.
- **Systemdenken:** Es werden zusätzlich zur Schaffung von Wert auch direkte und indirekte Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten auf die Umwelt und Gesellschaft betrachtet.

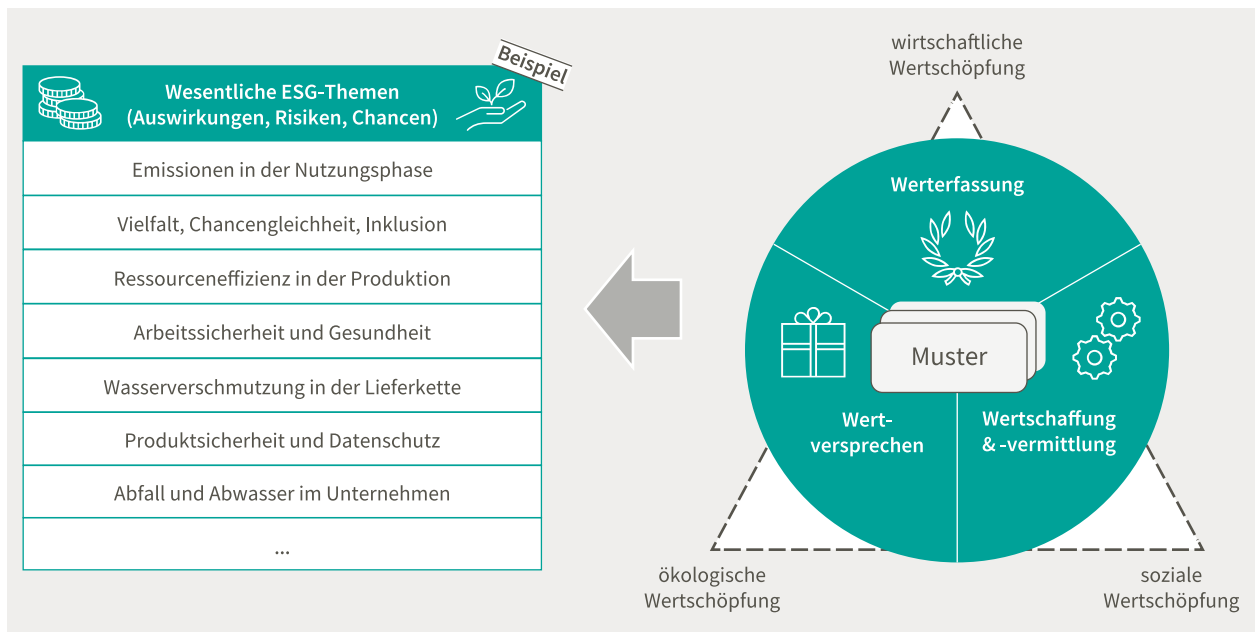


Abb. 1 Verknüpfung wesentlicher ESG-Themen mit nachhaltigen Geschäftsmodellmustern

- *Stakeholder-Integration:* Es werden zusätzlich zu den Kunden, Geschäftspartnern und Investoren explizit auch weitere Stakeholder und deren Perspektiven eingebunden.

Geschäftsmodells und der verfügbaren Geschäftsmodellmuster. ESG-Themen sowie Auswirkungen, Risiken und Chancen aus einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse liefern Handlungs- bzw. Suchfelder für den Innovationsprozess. Sie werden in Form von strategischen Herausforderungen konkretisiert und dann mithilfe von Geschäftsmodellmustern systematisch bear-

ausgangspunkt für den Prozess der Geschäftsmodellinnovation ist ein einheitliches Verständnis hinsichtlich des aktuellen

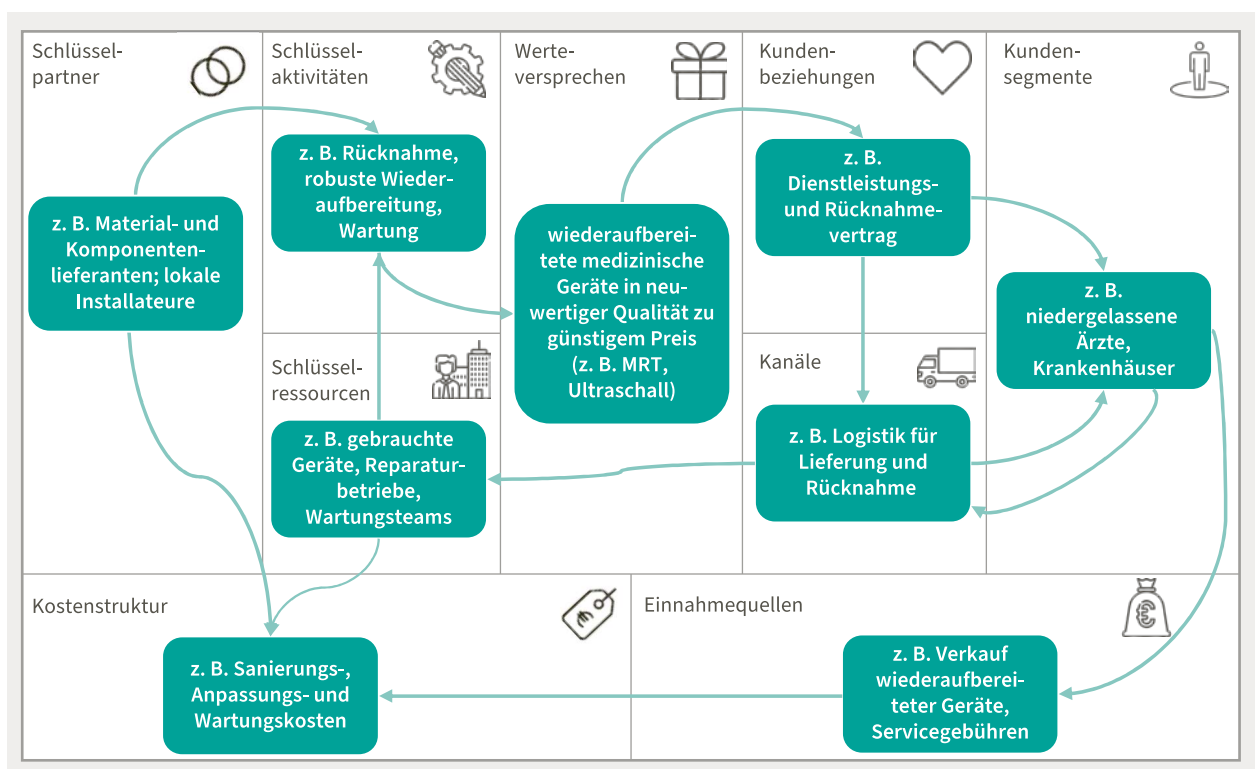


Abb. 2 Vereinfachte Darstellung eines »Remanufacturing«-Geschäftsmodellmusters (Philips)

beitet. Für die musterbasierte Entwicklung neuer Ideen kann dabei das **Ähnlichkeits- und Konfrontationsprinzip** angewendet werden.<sup>9</sup> Je nach Neuigkeitsgrad lassen sich vier Arten von Geschäftsmodellinnovation unterscheiden: Renovierung, Adoption, Transfer oder »New to World«.<sup>10</sup>

Es gibt heute eine Vielzahl von dokumentierten nachhaltigen Geschäftsmodellmustern im Dreiklang von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Wertschöpfung. Ausgewählte Beispiele sind nachfolgend dargestellt und zum Zweck der besseren Verständlichkeit in »grüne« und »soziale« Geschäftsmodellmuster gruppiert (vgl. Abb. 3 und Abb. 5).<sup>11</sup>

### Grüne Geschäftsmodellmuster

Abbildung 2 illustriert das Geschäftsmodellmuster »Remanufacturing« am Beispiel Philips.<sup>12</sup> Das Unternehmen bietet seinen Kunden wie Arztpraxen oder Krankenhäusern mit dem »Circular Edition System« wiederaufbereitete Medizintechnikprodukte in neuwertiger Qualität zu durchschnittlich 25% niedrigeren Preisen im Vergleich zu neuen Systemen an. Damit trägt es zu verschiedenen Nachhaltigkeitszielen bei, z. B. dem Aufbau von erschwinglichen lokalen Gesundheitssystemen sowie Ressourceneffizienz und Dekarbonisierung durch einen reduzierten Einsatz neuer Materialien. Das Modell basiert auf einem robusten Überholungs- und Wiederaufbereitungsprozess. Die Systeme werden individuell konfiguriert und mit der neuesten verfügbaren Software geliefert. Veraltete oder defekte Teile werden durch original Philips-Komponenten ersetzt. Es werden dieselben Garantie-, Service- und Schulungsleistungen geboten wie für neue Philips-Systeme. Das Kreislaufmodell führt zu

einer Wiederverwertung von durchschnittlich 80% des Gewichts von gebrauchten Medizintechniksystemen.

### Soziale Geschäftsmodellmuster

Ein Beispiel für ein soziales Muster aus dem Gesundheitsbereich ist das »Social Freemium«-Geschäftsmodell der indischen Krankenkette Aravind (vgl. Abb. 4). Das Unternehmen wurde mit der Mission gegründet, die Erblindung durch Linsentrübung (grauer Star, Katarakt) von breiten Bevölkerungsschichten am unteren Teil der Einkommenspyramide in Indien zu eliminieren. Es entstand ein Geschäftsmodell für Augenbehandlungen, in dem ca. die Hälfte aller Patienten die Leistungen entweder kostenlos oder zu einem stark subventionierten Satz erhalten. Die Einnahmen der voll zahlenden Premium-Patienten werden zur Quersubventionierung der kostenlosen Basisbehandlungen für diejenigen verwendet, die nicht zahlen können. Die Qualität der Behandlung ist für alle Patienten gleich, aber zahlenden Patienten werden Annehmlichkeiten wie klimatisierte Krankenzimmer mit einer geringeren Anzahl von Betten geboten. Das Aravind Eye Care System funktioniert nach einem »Fließband«-Prinzip und führt fast eine halbe Million Operationen pro Jahr durch. Größenvorteile werden durch stark standardisierte Behandlungsprozesse realisiert, die von erfahrenen Augenärzten durchgeführt werden. Mit diesem »Social Freemium«-Geschäftsmodell ist die Krankenkette zum weltweit größten Anbieter von Augenbehandlungen geworden.<sup>13</sup>

Weitere Geschäftsmodellmuster, in denen wirtschaftliche mit sozialer Wertschöpfung kombiniert ist, sind in Abbildung 5 dargestellt.

#### Ähnlichkeitsprinzip

Arbeitet man bei der Ideengenerierung für neue Geschäftsmodelle nach dem Ähnlichkeitsprinzip, so werden primär Muster aus der eigenen oder aus verwandten Branchen ausgewählt. Dies bietet sich bei Innovationsprojekten an, in denen ganz spezifische und branchenbezogene Problemstellungen gelöst werden sollen, die dann als Suchfelder für Ideen dienen. Das Ergebnis können inkrementelle Weiterentwicklungen im Sinne einer »Renovierung« des bestehenden Geschäftsmodells sein.

#### Konfrontationsprinzip

Wenn bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bestehende Denkmuster auf den Prüfstand gestellt werden sollen, spricht man vom Konfrontationsprinzip. Als Impulsgeber für neue Einfälle kommen hier auch Geschäftsmodellmuster aus anderen Branchen zum Einsatz. Damit können ungeahnte Innovationspotenziale erschlossen und andersartige Wertschöpfungslogiken erkundet werden.

#### »Business Case« für mehr Nachhaltigkeit

Ein Business Case für mehr Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn durch vermehrte *freiwillige* Umwelt- und Sozialmaßnahmen der wirtschaftliche Unternehmenserfolg gestärkt wird.

### Vor- und Nachteile

Nachhaltige Geschäftsmodellmuster liefern greifbare Beispiele für die ökologische oder soziale Weiter- oder Neuentwicklung von Geschäftsmodellen. Sie unterstützen den Innovationsprozess in Richtung Nachhaltigkeit, da sie zielgerichtet Denkprozesse auch außerhalb der vorherrschenden Geschäfts- bzw. Branchenlogik anstoßen. Das Vorgehen kann auch für die Erarbeitung von Transformationspfaden im Rahmen von CSRD-Projekten genutzt werden. Nachhaltige Geschäftsmodellmuster werden besonders dann relevant, wenn konventionelle Geschäftsmodelle nur eingeschränkte Möglichkeiten für ein wirtschaftliches und sozioökologisches »Win-win« liefern. Dann kann der strategische Handlungsspielraum mit Geschäftsmodellinnovationen erweitert werden, um weitere »Business Cases« für mehr Nachhaltigkeit zu schaffen.<sup>14</sup>

Hier liegt allerdings auch ein wesentlicher Kritikpunkt an der Methode. Denn allein die profitable Lösung ausgewählter sozialer oder ökologischer Problemstellungen sagt noch nichts darüber aus, inwieweit das resultierende Geschäftsmodell auch wirklich »nachhaltig« und im Einklang mit ökologischen und sozialen Systembedingungen ist. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass gerade hier der »Business Case«-Ansatz an seine Grenzen stößt.<sup>15</sup> Es empfiehlt sich daher, den musterbasierten

| TITEL  | BESCHREIBUNG  | UNTERNEHMEN / BRANCHE BEISPIELE   |
|--|---|---|
| »Grüne« Geschäftsmodellmuster                          |   |   |
| <b>Green Razor and Blades</b>                          | Kombiniert langlebige Produkte (»Razor«) und kurzlebige Verbrauchsmaterialien (»Blades«) in einem modularen System, um umweltbewussten Kunden zu helfen, ihre Umweltbelastung zu reduzieren.  | <b>SodaStream</b> bietet Wassersprudler für den Hausgebrauch an, die die Menge an Glas- oder Plastikflaschen und die damit verbundene Logistik reduzieren. Die Flaschen sind in hohem Maße wiederverwendbar, nachfüllbar und recycelbar. Das EcoTank-Druckersortiment von <b>Epson</b> besteht aus Druckern, die mit nachfüllbaren Tintentanks ausgestattet sind.   |
| <b>Umweltfreundliche Produkte und Öko-Design</b>       | Angebot von Produkten oder Dienstleistungen, bei denen endliche und nicht recycelbare Produktionsmittel durch erneuerbare Ressourcen und Designprozesse ersetzt werden, die auf Prinzipien basieren, die von der Natur inspiriert sind, um die Materialproduktivität und Energieeffizienz zu maximieren.  | <b>VAUDE</b> bietet nachhaltige Outdoor-Bekleidung an, die auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit über den gesamten Produktlebenszyklus basiert (Green Shape). <b>Everdrop</b> produziert Reinigungstabs und Waschmittel ohne Chemikalien und ohne Einwegplastik. <b>Interface</b> hat neue Teppichfliesen entwickelt, die 50% weniger Garn verbrauchen als herkömmliche Fliesen. Außerdem hat das Unternehmen kohlenstoffnegative Teppichfliesen entwickelt, die Kohlenstoff speichern und so dessen Freisetzung in die Atmosphäre verhindern. Dies ist Teil eines strategischen Ansatzes von der Wiederherstellung zur Regeneration.   |
| <b>Sharing</b>   | Erleichterung des kollaborativen oder gemeinsamen Konsums durch die Nutzung einer Plattform, die Angebot und Nachfrage zusammenbringt. Mieten statt besitzen senkt den Ressourcenverbrauch und bietet den Kunden gleichzeitig Zugang zu einer größeren Auswahl an qualitativ hochwertigen Gütern, die oft zu geringeren Kosten angeboten werden.  | Cloudbasierte Plattformen für Fahrgemeinschaften wie <b>twago</b> bieten Pendlern die Möglichkeit, Fahrten zu teilen, anstatt getrennt zu fahren. Sharing-Plattformen für Kleidung (z. B. <b>My Wardrobe HQ</b> ), Transportmittel (z. B. <b>Liftshare</b> ), Werkzeuge und Haushaltsgegenstände (z. B. <b>Streetbank</b> ), Elektronik (z. B. <b>Fat Llama</b> ) oder Wohnraum (z. B. <b>Airbnb</b> ) bieten den Kunden die Möglichkeit, Produkte zu leihen oder zu mieten, anstatt sie zu besitzen.   |
| <b>Geschlossener Kreislauf</b>                         | Das lineare »Take, Make, Dispose«-Produktionsmodell (»Cradle to Grave«) wird durch das kontinuierliche Recycling von Materialien ersetzt, die zur Herstellung eines Produkts im Produktionssystem verwendet werden (»Cradle to Cradle«), wobei externe Inputs vermieden werden.   | <b>Interface</b> stellt Teppichfliesen aus aufgearbeitetem und wiederverwertetem Material her. Das Unternehmen hat sein Geschäft auf ein Leasingmodell für Bodenbeläge umgestellt. <b>Mud Jeans</b> bietet seinen Kunden an, ihre Denim-Jeans zu leasen und jedes Paar nach Gebrauch zu recyceln. Unter der Marke <b>Frosch</b> bietet die Werner & Mertz GmbH Produkte in Bioqualität, die von der Rezeptur bis zur Verpackung im Sinne des Kreislaufprinzips gestaltet werden. Flaschenkörper bestehen komplett aus recyceltem Plastik und sind in einem technischen Kreislauf. Die Auswahl von Roh- und Inhaltsstoffen für die Reinigungsprodukte orientiert sich an biologischen Kreisläufen.   |
| <b>Langlebigkeit und verlangsamer Kreislauf</b>        | Produkte werden so entworfen, hergestellt und repariert, dass ihre Lebensdauer maximiert und die Auswirkungen auf die Umwelt minimiert werden (z. B. Verringerung von Abfall, Verbrauch knapper Ressourcen und Verschmutzung). Wenn eine Reparatur nicht mehr sinnvoll ist, werden die Materialien in anderen Produkten wiederverwendet.  | Um die Lebensdauer von Kleidungsstücken zu verlängern und den Verbrauch zu senken, bietet <b>Patagonia</b> im Rahmen seines Worn-Wear-Programms Reparatur-, Austausch- und Recycling-services an. <b>iFixit</b> bietet Werkzeugkits und Anleitungen zur Reparatur von Produkten wie IT, Haushaltsgegenständen oder Autos. <b>H&amp;M</b> hat ein »Take Care«-Programm eingeführt, um die Lebensdauer seiner Produkte zu verlängern, sowie ein Sammelprogramm für das Recycling von Kleidung (geschlossener Kreislauf). <b>Vitsoe (Ethos)</b> entwirft und bietet Produkte mit der Mission »Besser leben mit weniger, das länger hält«.  |
| <b>Remanufacturing, Upcycling und Wiederverwendung</b> | Durch Wiederaufbereitung werden gebrauchte Produkte in einen neuwertigen Zustand versetzt, indem die ursprünglichen Produktfunktionen durch eine Kombination aus wiederverwendeten, reparierten und neuen Teilen wiederhergestellt werden. Die Wertschöpfung aus Abfällen erfolgt durch die Entwicklung und Vermarktung völlig neuer Produkttypen aus Abfällen oder aus extrahierten und wiederaufbereiteten Materialien, die aus Abfällen gewonnen werden. Schaffung elektronischer Marktplätze für Abfälle, die Angebot und Nachfrage zusammenbringen und den Austausch von Abfällen zwischen den Akteuren ermöglichen. | <b>Philips</b> bietet Kunden mit seinem »Circular Edition System« wiederaufbereitete Medizintechnik-Produkte in neuwertiger Qualität zu durchschnittlich 25% niedrigeren Preisen. <b>Apple</b> bietet zertifizierte »Refurbished«-Produkte mit Garantie. Das Unternehmen <b>Freitag</b> stellt kultige Gepäcktaschen und andere Produkte aus recycelten Lkw-Planen her. <b>GIAB</b> arbeitet mit Versicherungen zusammen und sammelt beschädigte Produkte, die von Versicherungsnehmern zum Wiederverkauf und zur Wiederverwendung zurückgegeben werden. <b>TerraCycle</b> sammelt Abfälle, die nicht oder nur schwer über Abfallsammelprogramme recycelt werden können, und verarbeitet sie zu neuen Produkten. <b>Cyrkl.com</b> ist eine Plattform, die es ermöglicht, die besten potenziellen Partner für jede Art von Abfall, Material oder Nebenprodukt zu finden oder Rezyklate zu recyceln, um die grüne Beschaffung durch die Beschaffung von Sekundärmaterialien zu fördern. |

Abb. 3 Beispiele für umweltorientierte Geschäftsmodellmuster (Auswahl)

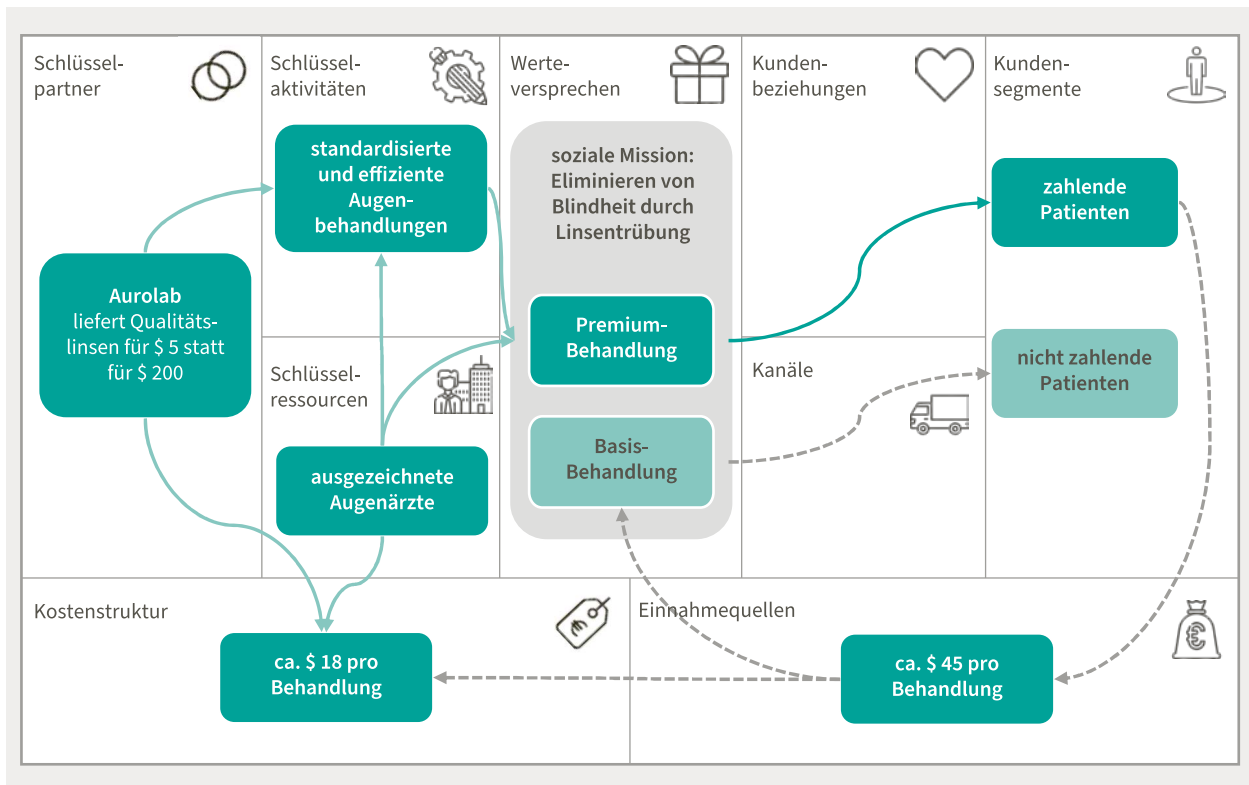


Abb. 4 Vereinfachte Darstellung eines »Social Freemium«-Geschäftsmodellmusters (Aravind)

Innovationsprozess mit Methoden oder Fragenkatalogen zu unterstützen, die dezidiert für die Gestaltung nachhaltiger bzw. »enkeltauglicher« Geschäftsmodelle entwickelt wurden.

## Perspektiven

Bei der Gestaltung von zukunftsfähigen Geschäftsmodellen sind nicht nur die langfristigen ökologischen und sozialen Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt zu berücksichtigen, sondern auch die teils disruptiven Auswirkungen von Umfeldentwicklungen auf das Unternehmen. Erstens wird heute erwartet, dass Wirtschaftsaktivitäten eine nachhaltige Entwicklung auf der Ebene der gesellschaftlichen und natürlichen Systeme unterstützen, wie dies mit nachhaltigen Geschäftsmodellen angestrebt wird. Zweitens müssen diese Geschäftsmodelle aber auch so konzipiert sein, dass das Unternehmen

### Unternehmerische Sustilienz\*

Sustilienz ist eine Wortschöpfung aus den Begriffen »Sustainability« und »Resilienz«. Dabei werden beide Perspektiven – Nachhaltigkeit und Resilienz – bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen betrachtet. Hierfür können unterschiedliche strategische Ansätze genutzt werden. Der Begriff »Sustilienz« ist als eingetragene Wortmarke geschützt.

selbst wettbewerbsfähig bleibt. Dies erfordert die Fähigkeit, sich nach größeren wirtschaftlichen, ökologischen oder sozialen externen Schocks bzw. Disruptionen wieder zu erholen. Beide Aspekte kommen im strategischen Leitgedanken der **unternehmerischen Sustilienz** zum Ausdruck, der als weiteres Gestaltungsprinzip für ein Geschäftsmodell herangezogen werden kann.<sup>16</sup>

### Anmerkungen zu den Begriffskästen

Ähnlichkeitsprinzip – Wunder, T.: Geschäftsmodellmuster – Gezielt neue Ideen für das Geschäftsmodell finden. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 86. Jg., 2017, H. 3, S. 180–183, hier: S. 180.

»Business Case« für mehr Nachhaltigkeit – Schaltegger, S./Hasenmüller, P.: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des »Business Case of Sustainability«, Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005.

Konfrontationsprinzip – Wunder, T. (2017), a. a. O., S. 180.

Unternehmerische Sustilienz – Wunder, T.: Strategien für unternehmerische Sustilienz – Geschäftsmodelle gleichzeitig nachhaltig und resilient machen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 93. Jg. 2024, H. 1, S. 54–58.

Wesentlichkeitsanalyse – Haufe Online Redaktion: Wesentlichkeitsanalyse nach CSRD – ein dynamisches Projekt, (www.haufe.de), <https://tinyurl.com/yc7xx8vn> (letzter Zugriff: 01.03.2024).

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Wunder, T.: Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen – Die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens prüfen und gestalten. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 90. Jg., 2021, H. 3, S. 178–182.
- 2 Vgl. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No

| TITEL  | BESCHREIBUNG  | UNTERNEHMEN / BRANCHE BEISPIELE  |
|--|---|--|
| <b>«Soziale» Geschäftsmodell-Muster</b>                  |   |  |
| <b>Mikrofinanzierung und sozioökonomische Befähigung</b> | Gewährleistet Zugang zu Finanzdienstleistungen für die größte, aber ärmste sozioökonomische Gruppe der Bevölkerung, die »Bottom of the Pyramid (BOP)«. Ziel ist es, diesen Menschen bei der Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu helfen. Selbstständige oder Unternehmer mit geringem Einkommen werden durch die Bereitstellung von Technologien, Fertigkeiten und finanziellen Mitteln befähigt, einen Ausweg aus der Armutsfalle zu finden. | Die <b>Grameen Bank</b> bietet sehr armen Menschen ohne Zugang zu herkömmlichen Bankprodukten Mikrofinanzierungen für Projekte an, die ihr langfristiges Einkommen sichern sollen. <b>Grameen America</b> arbeitet mit Finanzinstituten zusammen, um regresslose Kredite an Frauen in Armut zu vergeben. Diese bekommen nicht nur als Unternehmerinnen Zugang zu Kapital für die Geschäftsentwicklung, sondern können auch eine Kreditwürdigkeit und wöchentliche Ersparnisse aufbauen. Die <b>WaterCredit</b> Initiative ermöglicht den Zugang zu sauberem Wasser und sanitären Einrichtungen auf der Grundlage eines Mikrofinanzierungsmodells, das einkommensschwachen Gruppen in Entwicklungsländern erschwingliche Kredite gewährt. Das Geld wird für den Anschluss an Wasserversorgungsnetze und die Installation von Sanitäranlagen zu Hause verwendet. |
| <b>Preisdifferenzierung</b>                              | Bietet das gleiche Angebot zu unterschiedlichen Preisen für verschiedene Zielgruppen, um bedürftigen Menschen, die es sich nicht leisten können, Zugang zu grundlegenden und manchmal dringend benötigten Produkten und Dienstleistungen zu verschaffen. Dies beinhaltet auch die Gestaltung oder Anpassung von Produkten als preisgünstige Lösungen.   | <b>Novartis</b> hat einen neuen Markt geschaffen, indem sie armen ländlichen Gemeinden Bildung und Zugang zur Gesundheitsversorgung bietet. <b>Novo Nordisk</b> verfolgt einen differenzierten Preisansatz und verkauft Insulin in Entwicklungsländern zu Preisen, die unter den Durchschnittspreisen in Industrieländern liegen. <b>General Electric</b> hat Innovationen für Gesundheitsprodukte geschaffen, z. B. preisgünstige tragbare Ultraschallgeräte, die speziell für die Bedürfnisse in ländlichen Gebieten der Entwicklungsländer entwickelt wurden.   |
| <b>Mikro-Distribution und -Einzelhandel</b>              | Angebot von Produkten und Dienstleistungen in einkommensschwachen und wenig entwickelten Regionen durch lokal entwickelte und angepasste Modelle für alle Arten von Waren.  | Mit dem Ziel, die Unterernährung von Kindern in Bangladesch zu bekämpfen, bietet <b>Grameen Danone Foods</b> sein Hauptprodukt namens Shokti+ über ein System lokaler Milchbauern und Produzenten in Verbindung mit Kleinstunternehmerinnen an, die das Produkt von Tür zu Tür verteilen.  |
| <b>Social Freemium</b>                                   | Überwindung von Marktbarrieren für ökologisch oder sozial ansprechende Angebote, z. B. die geringe Kaufkraft der Zielgruppe, durch die kostenlose Bereitstellung einer Basisdienstleistung oder eines Produkts. Für bestimmte Kundengruppen oder Zusatzleistungen wird eine Gebühr erhoben.   | Das <b>Aravind Eye Care System</b> ist ein Netzwerk von Krankenhäusern in Indien, das Menschen in ländlichen Gebieten mit geringem Einkommen, die nicht in der Lage sind, für augenärztliche Leistungen zu bezahlen, betreut. Sie bieten kostenlose Premium-Behandlungen für diese Menschen an, die von Patienten mit höherem Einkommen quersubventioniert werden. <b>Zoom</b> oder <b>Skype</b> bieten Privatkunden kostenlose Basisversionen ihrer Cloud-Meeting- und Anrufdienste an. Erweiterte oder geschäftliche Versionen sind kostenpflichtig.   |
| <b>Kaufen und Gutes tun (Giving)</b>                     | Soziale Auswirkungen werden explizit mit dem Verkauf verknüpft, indem ein Gewinnanteil gespendet wird, um ähnliche Produkte für Bedürftige bereitzustellen. Die Unternehmen verlangen einen Aufschlag oder nehmen geringere Gewinne in Kauf, erwarten aber aufgrund des sozialen Anliegens höhere Umsätze.  | Mit jedem Paar Schuhe, das bei <b>TOMS</b> gekauft wird, spendet das Unternehmen ein weiteres Paar an bedürftige Menschen. <b>Warby Parker</b> spendet für jede gekaufte Brille eine Brille an Bedürftige im Rahmen seines »Buy a Pair, Give a Pair«-Programms und unterstützt die Ausbildung von Personen, die grundlegende Augenuntersuchungen durchführen. <b>The Naked Hippie</b> ist eine T-Shirt-Firma, die 100 % ihres Gewinns in Mikrokredite investiert, um Menschen in Afrika, Asien und Südamerika zu helfen, und die nur dann einen Gewinn erzielt, wenn die Kredite zurückgezahlt werden.   |
| <b>Inklusive Beschaffung und Shared Value</b>            | Schaffung von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wert durch eine langfristige Entwicklung lokaler Gemeinschaften und Lieferanten in armen Ländern, um deren Lebensstandard und gleichzeitig die Qualität der gelieferten Produkte zu verbessern. Einkommensschwache oder weniger qualifizierte Lieferanten werden in die Lieferketten großer gewinnorientierter Unternehmen integriert.  | Im Rahmen seines Plans für nachhaltiges Leben hat <b>Unilever</b> die Lieferkette seiner Marke Lipton durch Schulungen und Investitionen für Kleinbauern in Entwicklungsländern auf nachhaltige Praktiken umgestellt. <b>Walmart</b> und <b>Nestlé</b> schaffen in Teilen ihres Geschäfts gemeinsame Werte, indem sie die sozialen Bedingungen in ländlichen Gebieten verbessern, in denen die Zutaten für ihre Produkte angebaut werden. <b>Woolworths</b> Südafrika bezieht seine Produkte direkt von lokalen Bauern, um unabhängiger von globalen Lieferketten zu sein, was sowohl die lokale Landwirtschaft als auch die Wirtschaft stärkt.  |

Abb. 5 Beispiele für sozial orientierte Geschäftsmodellmuster (Auswahl)

- 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Article 19a Sustainability reporting. In: Official Journal of the European Union. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 (31.07.2023), In: Official Journal of the European Union, 22.12.2023, (<https://eur-lex.europa.eu>), <https://tinyurl.com/28x5xkat>, ESRS General Disclosures, 3. Strategy. (letzter Zugriff: 31.01.2024).
- 3 Vgl. Wunder, T.: Toolbox Strategie und Nachhaltigkeit – Wirksame Methoden für neue Geschäftsmodelle und die Transformation, Kap. 2.2, Stuttgart 2024.
- 4 Vgl. Lüdeke-Freund, F./Massa, L./Breuer, H.: Sustainable business model design. In: Journal of Business Models, 12. Jg., 2024, H. 1; Lüdeke-Freund, F./Breuer, H./Massa, L.: Sustainable business model design – 45 patterns, Berlin 2022; Lüdeke-Freund, F. et al.: The sustainable business model pattern taxonomy – 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. In: Sustainable Production and Consumption, 15. Jg., 2018, S. 145–162.
- 5 Vgl. Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M.: Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München 2013.
- 6 Vgl. Wunder, T.: Geschäftsmodelle – Die Erfolgslogik des Geschäfts verstehen und gestalten. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 82. Jg., 2013, H. 5, S. 354–360.
- 7 Lüdeke-Freund, F.: Geschäftsmodelle für unternehmerische Nachhaltigkeit – Eckpunkte eines nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellmanagements. In: Wunder, T. (Hrsg.): CSR und Strategisches Management – Wie man langfristig mit Nachhaltigkeit im Wettbewerb gewinnt, Berlin 2017, S. 112.
- 8 Vgl. Breuer, H./Fichter, K./Lüdeke-Freund, F./Tiemann, I.: Sustainability-oriented business model development – Principles, criteria, and tools. In: International Journal of Entrepreneurial Venturing, 10. Jg., 2018, H. 2, S. 256–286.
- 9 Vgl. Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M., a. a. O., S. 35–39; siehe auch Wunder, T.: Geschäftsmodellmuster – Gezielt neue Ideen für das Geschäftsmodell finden. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 86. Jg., 2017, H. 3, S. 180–183 sowie Wunder, T.: Geschäftsmodellinnovation – Systematisch neue Wettbewerbsvorteile schaffen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 85. Jg., 2016, H. 5., S. 358–361.
- 10 Vgl. Wunder, T.: Essentials of strategic management – Effective formulation and execution of strategy in the era of sustainability, Stuttgart 2023, S. 291f.
- 11 Vgl. Lüdeke-Freund, F./Breuer, H./Massa, L. (2022), a. a. O.; Bocken, N. M. P./Geradts, T. J. J.: Designing your circular business model. In: Stanford Social Innovation Review, 20. Jg., 2022, H. 2, S. 34–39; Lüdeke-Freund, F. et al. (2018), a. a. O.; Wunder, T.: Essentials of Strategic Management, a. a. O. sowie die dort verwiesenen Quellen. Beispiele basieren teilweise auf eigenen Recherchen.
- 12 Vgl. Philips Circular Edition systems, <https://www.philips.com.au/healthcare/solutions/philips-circular-systems> (letzter Zugriff: 31.01.2023).
- 13 Vgl. Lüdeke-Freund, F./Breuer, H./Massa, L. (2022), a. a. O.; siehe auch About Aravind, <https://aravind.org/our-story/> (letzter Zugriff: 31.01.2024).
- 14 Vgl. Schaltegger, S.: Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement? Mindset, »business cases« und Strategie. In: Wunder, T. (Hrsg.): CSR und Strategisches Management – Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt, Berlin 2017; Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F./Hansen, E.: Business cases for sustainability – the role of business model innovation for corporate sustainability. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6. Jg., 2012, H. 2, S. 95–119.
- 15 Vgl. Barnett, M. L./Cashore, B./Henriques, I./Husted, B. W./Panwar, R./Pinkse, J.: Reorient the business case for corporate sustainability. In: Stanford Social Innovation Review, 19. Jg., 2021, H. 3, S. 34–39.
- 16 Vgl. Wunder, T.: Strategien für unternehmerische Sustilienz® – Geschäftsmodelle gleichzeitig nachhaltig und resilient machen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 93. Jg., 2024, H. 1, S. 54–58.



**Prof. Dr. Thomas Wunder**

Professor für strategisches Management an der Hochschule Neu-Ulm, Akademischer Leiter Sustainable Business Programme an der EBS Executive School sowie Gründer und Geschäftsführer der SustainUp GmbH  
[mail@thomas-wunder.com](mailto:mail@thomas-wunder.com)

**Im nächsten Heft:**

zfo-Toolkit **Digitalisierungs-Strategie**

zfo-Toolkit **Nudging – die sanfte Form der Führung**