



WISSEN
TECHNIK
LEIDENSCHAFT



Nachhaltige Geschäftsmodelle

Nützen Sie das Thema Nachhaltigkeit für Ihren Wettbewerbsvorteil

ufo.tugraz.at



UFO
2

Agenda

Zeit	Format	Inhalt
9:00-9:15	Vorstellungsrunde	
9:15-10:00	Impulsvortrag	Konzepte und Best Practices
10:00-11:00	Diskussion	Erfahrungsaustausch
11:00-13:00	Innovationsübung	Green Transformation Cards

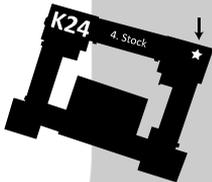




UFO
3

Institut für Unternehmensführung und Organisation

Kopernikusgasse 24/IV
ufo.tugraz.at



Lehrbeauftragte Extern:

- Michael Rachinger (Palfinger)
- Wolfgang Danzer (Pewag)
- Christian Haas (Cryoshelter)
- Thomas Puchleitner (Knapp IT Solutions)
- Roland Winkler (AT&S)
- Harald Wipfler (FH Joanneum)
- Björn Fellner (HAINZL Industriesysteme)
- Florian Ratz (Armengaud Innovate GmbH)



**Univ.-Prof.
Stefan Vorbach**
Institutsleiter



Katharina Benedetti
Sekretariat



Camilla Reis
Univ.-Ass.



Theophil Kroller
Univ.-Ass.



Christiana Ropposch
Ass.-Prof.



Katharina Kastner
Sekretariat



**Thomas
Draschbacher**
Univ.-Ass.



Martin Glinik
Univ.-Proj.-Ass.

Studienassistent:

- Jose Fernando Dardon Sandoval



UFG
4

Das Business Model Lab



Unser Business Model Lab leitet und **unterstützt Unternehmen** dabei, ihre **Geschäftsmodellprobleme zu lösen, mit Studierenden in Austausch** zu treten und **neue Geschäftsmöglichkeiten** zu entdecken und zu verfolgen.

Leistungen:

- Know-How Transfer: Workshops und Seminare
- Kollaboration mit Studierenden: Kleine Projekte
- Science-Industry Projekt: Große Projekte





Das Business Model Lab

Unsere Themen:

- Geschäftsmodellentwicklung
- Geschäftsmodellinnovation (LEAP Game)
- Nachhaltige Geschäftsmodelle
- Plattform- und Ökosystem-Geschäftsmodelle
- Digitale und datengetriebene Geschäftsmodelle
- Strategische Unternehmens- und Umfeldanalyse
- Lean Startups





UFO
6

Vorstellungsrunde

- Name
- Organisation
- Funktion
- Motivation

9:00-9:15





UFO
7

9:15-10:00

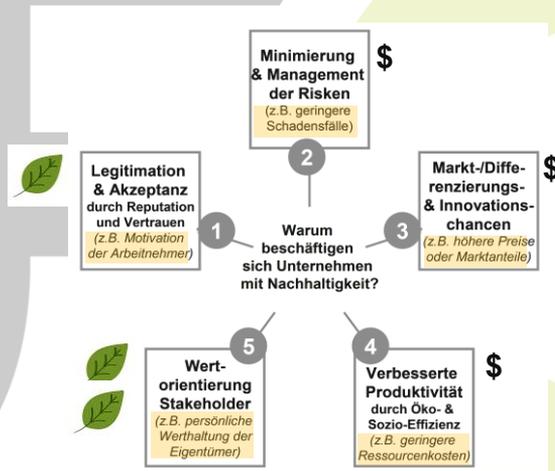
Nachhaltige Geschäftsmodelle

Impulsvortrag



Motive für nachhaltiges Wirtschaften

9:15-10:00



Quelle: Tschandl (2012); Perspektiven der Integration im Umweltcontrolling, S. 23



UFO 9

Sustainable Development Goals

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

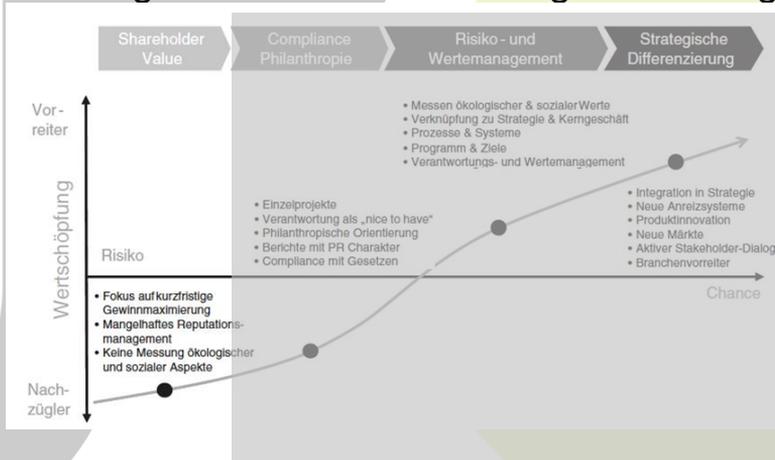
1 NO POVERTY 	2 ZERO HUNGER 	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING 	4 QUALITY EDUCATION 	5 GENDER EQUALITY 	6 CLEAN WATER AND SANITATION
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE 	10 REDUCED INEQUALITIES 	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
13 CLIMATE ACTION 	14 LIFE BELOW WATER 	15 LIFE ON LAND 	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS 	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS 	

9:15-10:00

Quelle: www.un.org/sustainabledevelopment



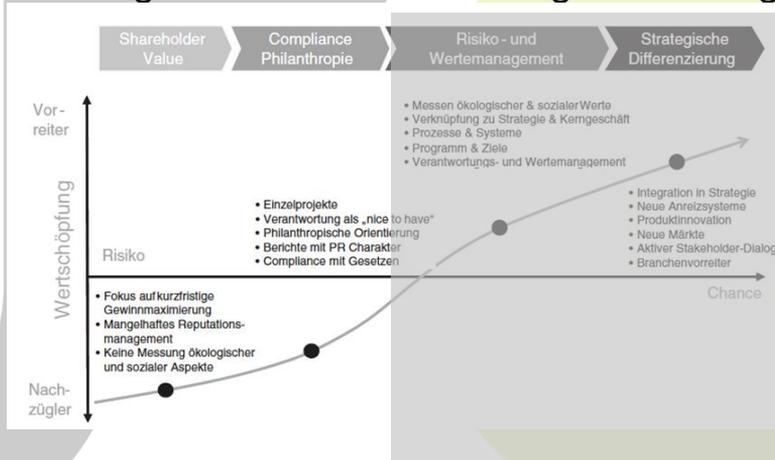
Die Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements



Quelle: Schneider, Schmidpeter (2012), S. 246

9:15-10:00

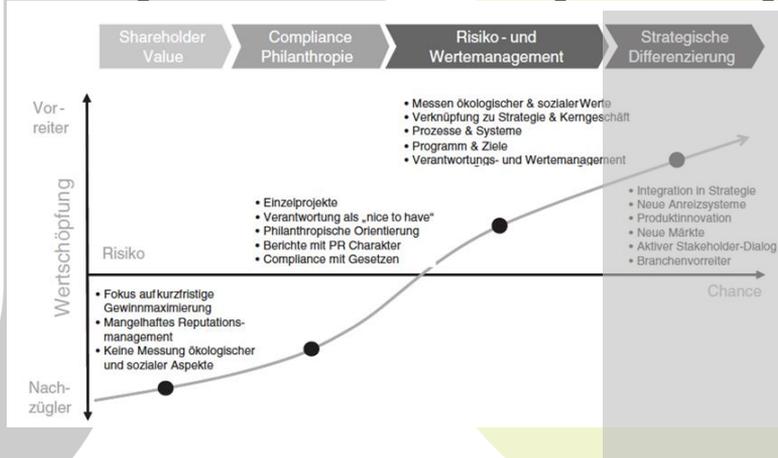
Die Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements



Quelle: Schneider, Schmidpeter (2012), S. 246

9:15-10:00

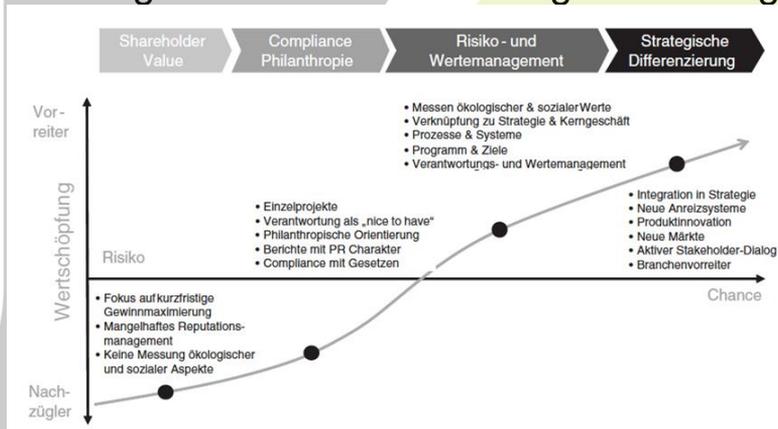
Die Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements



Quelle: Schneider, Schmidpeter (2012), S. 246

9:15-10:00

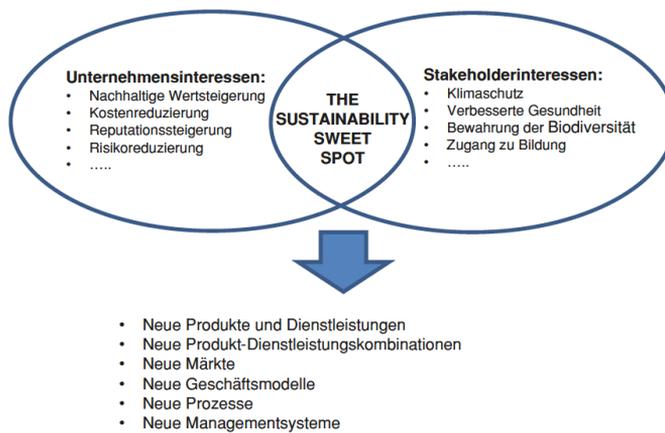
Die Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements



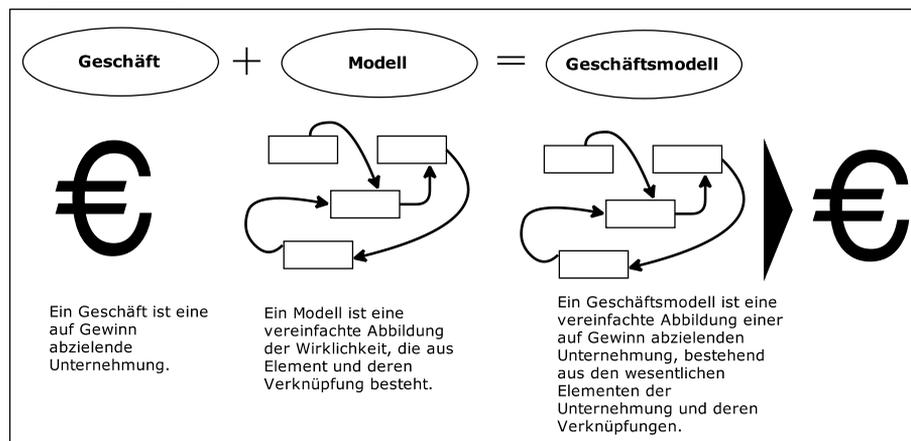
Quelle: Schneider, Schmidpeter (2012), S. 246

9:15-10:00

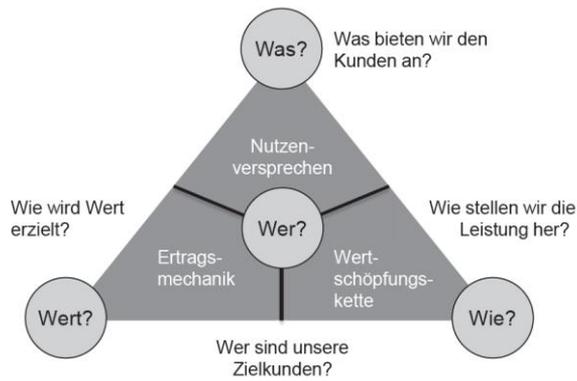
Der „Sustainability Sweet Spot“



Das Geschäftsmodell



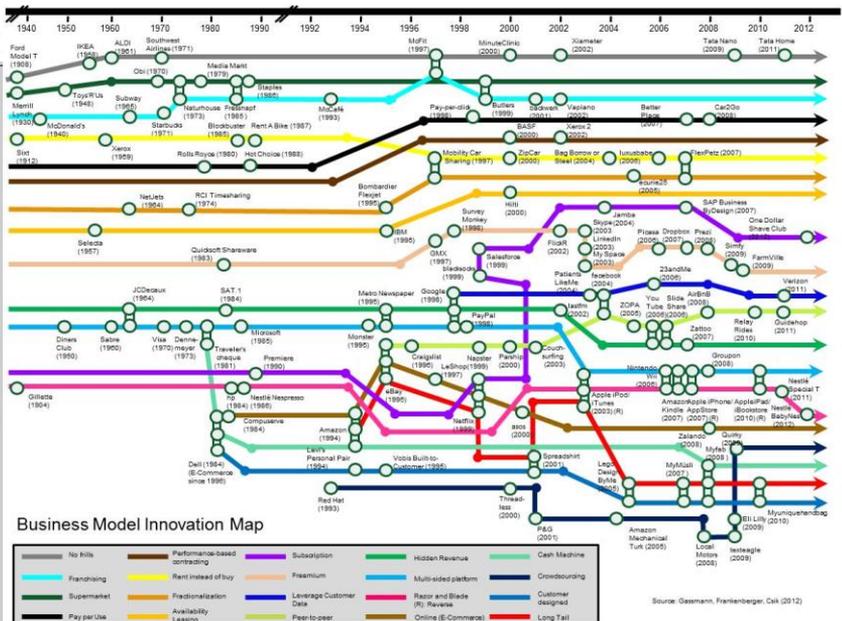
Geschäftsmodell von Gassmann et al.



55 Geschäftsmodellmuster

- Geschäftsmodellmuster: bestimmte Konfiguration der Geschäftsmodell-Elemente
- „Man muss das Rad nicht neu erfinden“
- 90% der Geschäftsmodellinnovationen sind Rekombinationen von bestehenden Geschäftsmodellen
- **Ähnlichkeitsprinzip** („Kreative Imitation“) und **Konfrontationsprinzip**
 - AP: Von sehr ähnlichen Branchen zu weniger ähnlichen Branchen
 - KP: Bewusste Konfrontation mit möglichst branchenfremden Geschäftsmodellszenarien
- Verstehen der Geschäftsmodell-Elemente und deren Kombination
- Übersetzen in die eigene Situation

Quelle: Gassmann, Frankenberger, Csik 2013, S. 17



Nachhaltige Geschäftsmodelle

- Steigende Bedeutung von ökologischen und/oder sozial nachhaltigen Geschäftsmodellen
- Schaffung eines erweiterten Kundennutzen, sowohl für den Einzelnen als auch die Gesellschaft
- In der Literatur besteht aber kein Konsens darüber, wie nachhaltige Geschäftsmodelle am besten entwickelt werden.
- Mögliche Strategien für nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellentwicklung:
 - integrierter Ansatz
 - hybrider Ansatz
 - separierter Ansatz
- Sustainable Entrepreneurship: „Die Erhaltung des wirtschaftlichen Werts bei gleichzeitiger Steigerung des sozialen oder ökologischen Werts!“

Quelle: Schaltegger et al. (2016), Bocken et al. (2014)

Sustainable Business Canvas (SBC)



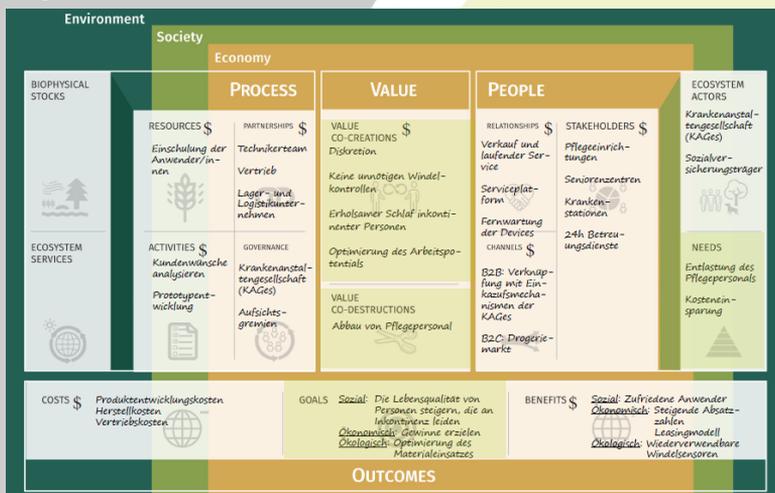
9:15-10:00

Quelle: in Anlehnung an Fichter, Tiemann (2015), S. 9



UFO 22

Flourishing Business Canvas (FBC)



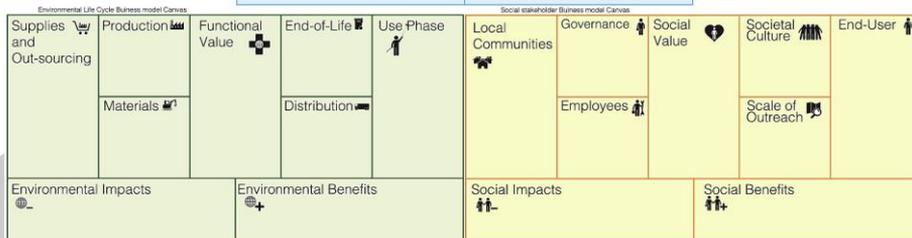
9:15-10:00

Quelle: Flourishing Business Canvas (Jones, Upward 2014)





Triple layered business model canvas (TLBMC)



Quelle: Triple layered business model canvas (Joyce, Paquin 2016, S. 1483)



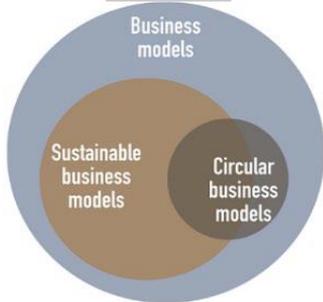
The circular economy model

- Weniger Rohmaterialien
- Weniger Abfall
- Weniger Emissionen

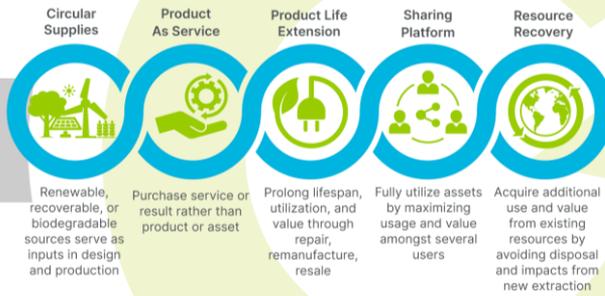


Quelle: santander

Circular Business Models



Quelle: Imperfect overlap and relation between the sustainable BM concept and its subcategories like circular BMs (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018)



Quelle: Business Models of Circularity (Circular Innovation Council, 2022)

R- Prinzipien

R-Prinzip	CBM-Typ	Beschreibung	Beispiel
1R Refuse	Produkt als Dienstleistung	Die Funktion eines Produkts wird mit einem radikal anderen Produkt angeboten.	
2R Reduce	Produkt als Dienstleistung	Erhöhte Effizienz in der Produktfertigung oder -nutzung durch reduzierten Verbrauch natürlicher Ressourcen und Materialien.	
3R Rethink	Sharing-Plattform	Produkte und Prozesse völlig neu denken, wie z.B. intensivere Produktnutzung (z.B. durch Teilen).	
4R Reuse	Erweiterung der Lebensdauer	Ursprüngliche Funktion eines Produkts wird für einen anderen Zweck wiederverwendet.	
5R Repair	Produkterweiterung der Lebensdauer	Reparatur und Wartung eines defekten Produkts, damit es in seiner ursprünglichen Funktion weiter genutzt werden kann.	

R- Prinzipien

R-Prinzip	CBM-Typ	Beschreibung	Beispiel
6R Refurbish	Erweiterung der Lebensdauer	Wiederherstellung eines alten Produkts und Anpassung auf den neuesten Stand.	
7R Remanufacture	Produkterweiterung der Lebensdauer	Verwendung von Teilen eines entsorgten Produkts in einem neuen Produkt mit derselben Funktion.	
8R Recycle	Zirkuläre Versorgung / Zirkuläres Design	Verarbeitung von Materialien, um nach Möglichkeit die gleiche (hohe) Qualität zu erhalten und sie in den Materialkreislauf zurückzuführen.	
9R Recover	Ressourcenzurückgewinnung	Thermische Verwertung mit Energierückgewinnung.	



UFO
28

10:00-11:00

Diskussion

Moderierter Erfahrungsaustausch



Wichtige Information!

Dieser Erfahrungsaustausch wird für das Forschungsprojekt „SME 5.0“ aufgezeichnet und zum Zwecke wissenschaftlicher Publikationen anonymisiert ausgewertet. Wir möchten Sie darum bitten, die ausgehändigte Datenschutzvereinbarung aufmerksam durchzulesen und bei Einverständnis zu unterschreiben.



Start der Diskussion

Bitte machen Sie sich eingangs kurz Gedanken zu folgenden Fragen:

- 1) **Welche Hindernisse und Treiber für die Transformation zu zirkulären Geschäftsmodellen können Sie in Ihrem beruflichen Umfeld beobachten?**
- 2) **Welche Werkzeuge und Tools für die Transformation zu zirkulären Geschäftsmodellen kennen Sie aus Ihrem beruflichen Umfeld?**

Bitte notieren Sie Ihre Gedanken in Stichworten auf den ausgeteilten Post-ITs und halten Sie diese bereit.

Pause

15 Minuten



© Glasbergen
GASBERGEN
"I had to quit drinking coffee. It keeps me awake during presentations."



UFO

32

11:15-13:00

Innovationsübung

Green Transformation Cards



Green Transformation Cards

WAS

Die Karten geben **100 Maßnahmenideen in 10 Kategorien** für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen aller Branchen und Größen.

WOZU

Sie liefern einen **umfassenden Überblick und Inspiration** zu einem **schnellen und wirksamen Start in die Klimaneutralität**.

WIE

Erarbeitung eines Green Transformation Canvas bietet ein gemeinsames Verständnis zu Klimaneutralität und Nachhaltigkeit. In der Ausarbeitung werden Chancen, Maßnahmen und Einflussgrößen aufgedeckt.



UFO

34

10 Kategorien



11:15-13:00



Green Transformation Canvas

Ist-Situation



Was sind die gesetzten Maßnahmen und Initiativen?

Chancen



Welche Chancen ergeben sich aus der ökologischen, ökonomischen und soziale Perspektive?

Ziele



Beschreibe sie S.M.A.R.T:

- spezifisch
- messbar
- erreichbar (achievable)
- realistisch
- terminiert

ca. 10 min

Maßnahmen



Welche Maßnahmen sind sinnvoll, um die gesetzten Ziele zu erreichen?

Jeweils eine kurz- mittel- und langfristige Maßnahme für die Bereiche **Geschäftsmodelle** und **Produktion** entwickeln.

ca. 60 - 75 min

Nächste Schritte



Konkrete nächste Schritte aus den definierten Maßnahmen vereinbaren.

ca. 10 min



UFO

36

Wrap-Up

Reflektion: Wie hat Ihnen der Workshop gefallen?

Ergebnisse: Was können Sie vom Workshop mitnehmen?
Was sind Ihre größten Erkenntnisse?

Feedback: Haben Sie Feedback an uns?

11:15-13:00

