

Inhaltsverzeichnis

1	Architektur von Geschäftsmodellen	1
1.1	Nachhaltigkeit und Innovation	2
1.2	Definition Geschäftsmodell	10
1.3	Elemente von Geschäftsmodellen	14
1.4	Typologien von Geschäftsmodellen	18
1.5	Stimmen zu nachhaltigen Geschäftsmodellen	23
	Literatur	46
2	Nachhaltige Geschäftsmodelle	51
2.1	Strategische Einbettung	52
2.2	Bedeutung von Green und Social Economy	56
2.2.1	Bewertung der deutschen Umwelttechnologie-Branche	57
2.2.2	Bewertung der Umweltwirtschaft von Nordrhein-Westfalen	58
2.2.3	Bewertung des Environmental Goods and Services Sector nach Eurostat	62
2.2.4	Green Startup Monitor	64
2.2.5	Sozialwirtschaft gemäß DIW	65
2.2.6	EU-Vergleich der Sozialwirtschaft	66
2.2.7	Sozialwirtschaft als gemeinnützige Unternehmen	68
2.2.8	Gesundheitswirtschaft als Teil der Sozialwirtschaft	71
2.2.9	Bewertung des Dritten Sektors	72
2.2.10	Bewertung der Zivilgesellschaft	74
2.2.11	Social Entrepreneurship Gründungsmonitor	75
2.2.12	Bedeutung nachhaltiger Geschäftsmodelle für den Unternehmenserfolg	76
2.2.13	Zusammenfassende Würdigung	78
2.3	Kriterien für die Bewertung von Nachhaltigkeit	79
2.3.1	OECD Measuring Well-Being	84
2.3.2	European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	86
2.3.3	Kriterien der Gesetzesfolgenabschätzung	87
2.3.4	Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland	92

2.3.5	Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)	93
2.3.6	Din spec 35201	93
2.3.7	Global Reporting Initiative	95
2.3.8	Inrate Nachhaltigkeitsrating	96
2.3.9	Natur-Aktien-Index	96
2.3.10	Integrated Reporting Framework	99
2.3.11	Public Value Management	101
2.3.12	PwC TIMM	102
2.3.13	Sustainability Accounting Standards Board	104
2.4	Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle von Lüdeke-Freund et al.	105
2.5	Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle von Bocken et al.	105
2.6	Typologie sozialer Geschäftsmodelle von Alter	111
2.7	Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle von SustainAbility	113
2.8	Eine neue Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle	117
	Literatur	125
3	Beispiele nachhaltiger Geschäftsmodelle	133
3.1	Gestaltungswille und Gestaltungserfolg	133
3.2	Typus Gesundheit	136
3.2.1	Personenbezogene Gesundheitsdienstleistungen	138
3.2.2	Nicht-Personenbezogene Gesundheitsdienstleistungen	140
3.2.3	Telemedizin	141
3.2.4	Medizinprodukte	142
3.2.5	Arzneimittel	143
3.2.6	Bessere Lebensmittel	145
3.2.7	Unternehmensbeispiele	147
3.3	Typus Empowerment	155
3.3.1	Zugang zu Infrastruktur (insbesondere Ernährung, Wasser und Bildung)	157
3.3.2	Zugang zu Finanzdienstleistungen	161
3.3.3	Zugang zu Produkten und Dienstleistungen	162
3.3.4	Unternehmensbeispiele	163
3.4	Typus Sozialer Zusammenhalt	168
3.4.1	Zusammenhalt durch Wohlfahrt	170
3.4.2	Zusammenhalt durch gute Arbeitsbedingungen	175
3.4.3	Zusammenhalt durch Integration	180
3.4.4	Unternehmensbeispiele	181
3.5	Typus Ökoeffektivität	188
3.5.1	Nachhaltige Infrastruktur	191
3.5.2	Nachhaltige Investitionsgüter und industrielle Vorleistungen	195
3.5.3	Nachhaltige Konsumprodukte	202
3.5.4	Digitalisierung und 3-D-Druck	204
3.5.5	Unternehmensbeispiele	206

3.6	Typus Ökoeffizienz	222
3.6.1	Verlängerter Lebenszyklus	225
3.6.2	Verbrauchseinsparungen bei Energie und Wasser	228
3.6.3	Renaturierung	233
3.6.4	Unternehmensbeispiele	233
3.7	Typus Sharing Economy	242
3.7.1	Sharing-Ansätze für Privatkunden	245
3.7.2	Sharing-Ansätze für Geschäftskunden	246
3.7.3	Genossenschaften	248
3.7.4	Crowdinnovation und Shared Information	250
3.7.5	Unternehmensbeispiele	250
3.8	Typus Motivation und Bildung	257
3.8.1	Nachhaltige Finanzierung und Geldanlage	258
3.8.2	Nachhaltige Versicherungen	266
3.8.3	Finanzierung junger Unternehmen und Projekte	266
3.8.4	Nachhaltige Beratungsleistungen für Unternehmer	268
3.8.5	Transparenz und nachhaltige Handelsplätze	268
3.8.6	Bildung für nachhaltige Entwicklung	272
3.8.7	Unternehmensbeispiele	273
	Literatur	285
4	Ansatz für die Entwicklung und Weiterentwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle	291
4.1	Einbettung des Geschäftsmodells	292
4.2	Strukturmodell für nachhaltige Geschäftsmodelle	297
4.3	Integrierter Ansatz für die Geschäftsmodellentwicklung	302
4.3.1	Mobilisierung der Organisation	304
4.3.2	Umfeld- und Unternehmensanalyse	319
4.3.3	Ideenfindung	322
4.3.4	Integration zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell	323
4.3.5	Bewertung des Geschäftsmodells	328
	Literatur	331
5	Voraussetzungen erfolgreicher nachhaltiger Geschäftsmodelle	335
5.1	Kundenorientierte nachhaltige Geschäftsidee	345
5.2	Selbstbestimmte Motive	356
5.3	Lernen aus Trends, fremden und eigenen Erfolgen bzw. Misserfolgen ..	359
5.4	Engagierte Unternehmer	369
5.5	Förderndes Umfeld und Netzwerk	375
5.6	Genug finanzielle Ressourcen und motivierte Mitarbeiter	379
5.6.1	Business Angels	381
5.6.2	Venture Capital und Private Equity	383
5.6.3	Crowdfunding, Crowdinvesting und Crowdlending	385

5.6.4	Bürgschaftsbanken	387
5.6.5	Fördermittel	388
5.6.6	Mikrofinanzierung	397
5.6.7	Wege zu der Finanzierung	398
5.6.8	Personal und Unternehmenskultur	402
5.6.9	Weitere Ressourcen	406
5.7	Attraktiver Markt	408
5.8	Erklärbarer Wettbewerbsvorteil	417
5.9	Sicherung des Wettbewerbsvorteils	428
5.9.1	Strategische Sicherungsmöglichkeiten	428
5.9.2	Marken	431
5.9.3	Copyright bzw. Urheberrecht	432
5.9.4	Patente	433
5.9.5	Gebrauchsmuster	434
5.9.6	Geschmacksmuster	434
5.10	Durchdachter Business Plan	435
5.10.1	Struktur des Business Plans	435
5.10.2	Erfolgsplanung	438
5.10.3	Liquiditätsplanung	439
5.10.4	Finanzierungsplanung	439
5.10.5	Chancen und Risiken	439
5.10.6	Unternehmenswert	440
5.11	Vorbereitete Markteinführung	447
5.12	Regelmäßige Überprüfung des Geschäftsmodells	452
	Literatur	455
6	Ausblick oder: Was ist zu tun?	465
	Literatur	478