



Green Value Creation & Capturing

So gelingen nachhaltige Geschäftsmodelle



Beyond Business as Usual

Nachhaltige Transformation

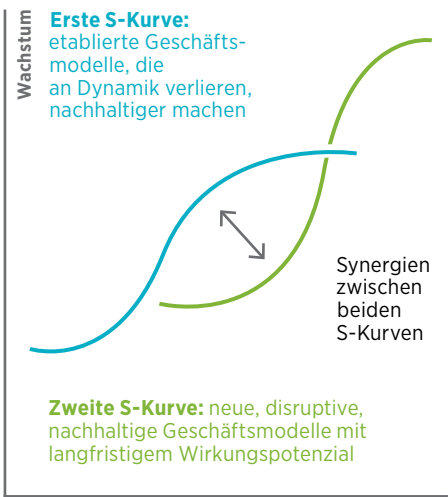
Innovationen scheitern selten an mangelnden Ideen – sondern daran, dass das Bestehende zu erfolgreich ist, um es infrage zu stellen. Dieses Paradox beschreibt Clayton Christensen als das Innovator's Dilemma: Marktführer investieren in die Optimierung ihrer aktuellen Geschäftsmodelle – und verlieren dabei die Fähigkeit, grundlegende Veränderungen rechtzeitig zu erkennen.

Im Kontext der Nachhaltigkeit wird dieses Dilemma ganz besonders gut sichtbar. Denn nachhaltige Geschäftsmodelle fordern nicht nur neue Technologien, sondern stellen häufig die gesamte Wertschöpfungslogik infrage.

Sie starten oft klein, sind anfangs weniger profitabel und passen nicht in bestehende Strukturen. Daher entstehen sie selten im Kern etablierter Unternehmen, sondern eher am Rand – durch neue Akteur:innen, mutige Experimente oder radikale Neudefinitionen von Wert und Wirkung.

Die von Christensen geprägte S-Kurve veranschaulicht den Lebenszyklus eines Geschäftsmodells: langsamer Start, steiles Wachstum, dann Stagnation. Spätestens wenn das bestehende Modell an Dynamik verliert, braucht es ein neues zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Wer diesen Übergang verpasst, läuft Gefahr, von „born-green“ oder „born-circular“ Wettbewerbern abgelöst zu werden.

Dieses Radar soll praxisnahe Orientierung bieten. Es zeigt, wie Unternehmen den Übergang zur zweiten S-Kurve aktiv gestalten können, von schrittweiser Weiterentwicklung bis zu radikal neuen Geschäftsmodellen.



Quelle: basierend auf Clayton Christensen Innovator's Dilemma (1997)

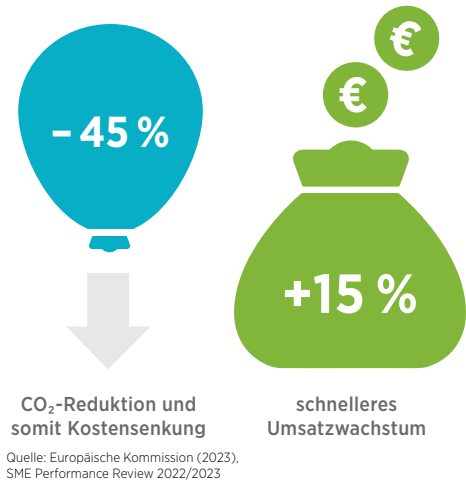
Im Mittelpunkt stehen dabei zwei Fragen: Wie kann nachhaltiger („grüner“) Wert geschaffen werden? Wie lässt er sich wirtschaftlich abschöpfen?

Oder anders gesagt: Hier geht es um nachhaltige Value Creation und Value Capturing in einer Welt, die langfristige Wirkung höher bewertet als kurzfristige Gewinne. Die dargestellten Konzepte basieren unter anderem auf dem Circular Economy Navigator (Takacs, Stechow & Frankenberger, 2020) und auf dem

Business Model Navigator (Gassmann, Frankenberger & Choudury, 2020).

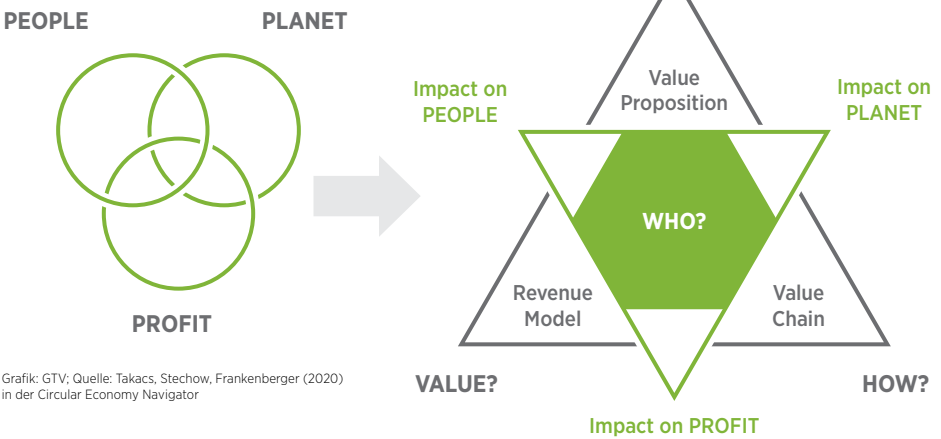
Die untenstehende Grafik verdeutlicht das wirtschaftliche und ökologische Potenzial nachhaltiger Geschäftsmodelle für KMU. Laut einer Erhebung der Europäischen Kommission erzielen nachhaltige Geschäftsmodelle 15 % schnelleres Umsatzwachstum und bis zu 45 % CO₂-Reduktion und somit auch eine bedeutende Kostensenkung durch Kreislaufwirtschaft.

Grünes Geschäftspotenzial für KMU



Nachhaltigkeit integrieren: Denkraum für zukunfts-fähige Geschäftsmodelle

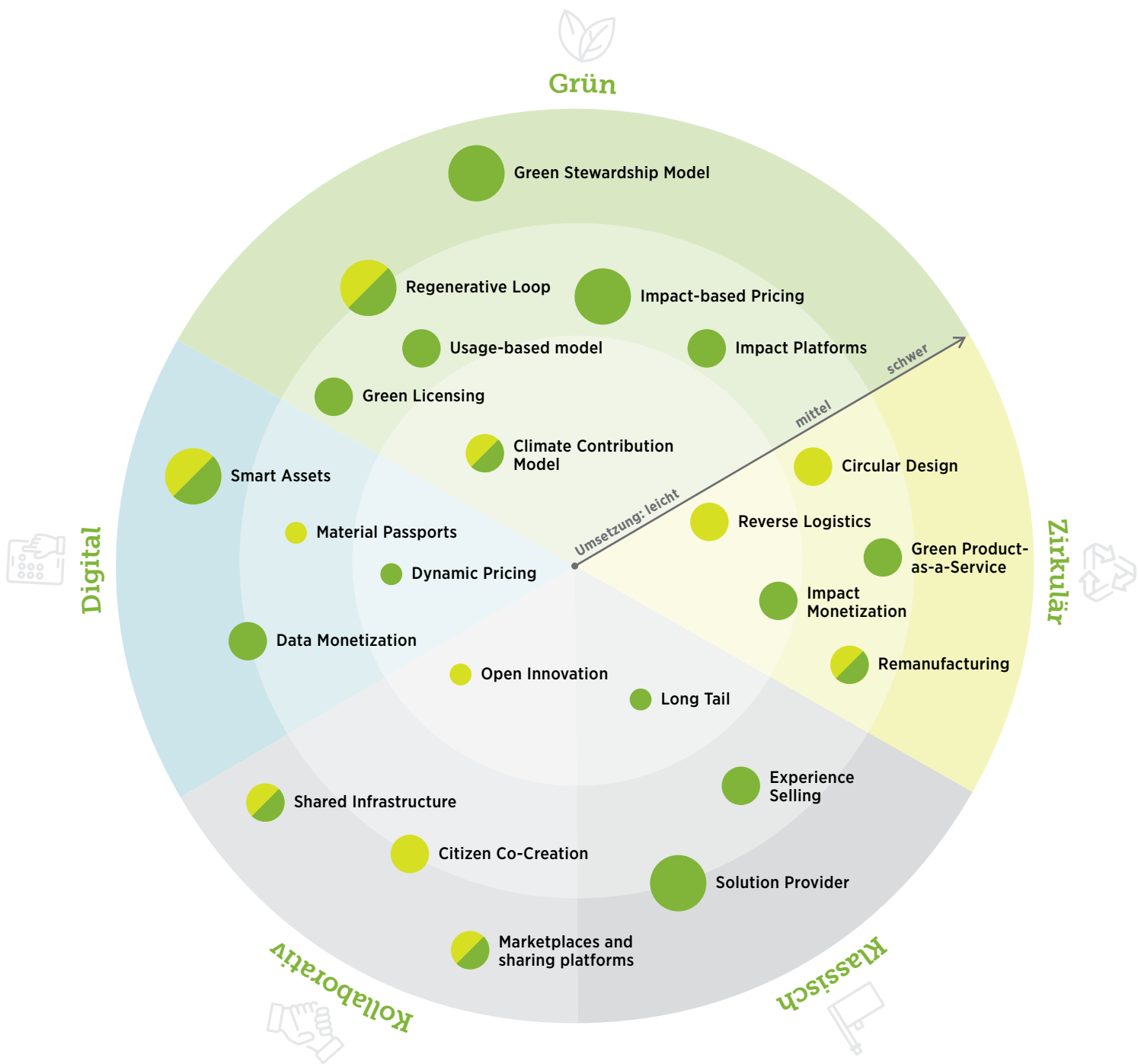
Nachhaltige Geschäftsmodelle entstehen nicht isoliert, sie sind das Ergebnis vernetzter Überlegungen, die wirtschaftliche Logik mit gesellschaftlicher Verantwortung und ökologischer Tragfähigkeit in Einklang bringen. Der folgende Ansatz visualisiert eine Möglichkeit, unternehmerische Entscheidungen systematisch in einem erweiterten Wirkungsrahmen zu verorten und dadurch nachhaltige Wirkung gezielt mitzudenken.



Grafik: GTV; Quelle: Takacs, Stechow, Frankenberger (2020) in der Circular Economy Navigator

Das Green Business Model Radar

Orientierung und Struktur für den Wandel: Um grünen Wert zu erzeugen, gibt es unterschiedlich radikale Ansätze – von kleinen Anpassungen im bestehenden Geschäft bis hin zu komplett neuen Geschäftslogiken. Das Green Business Model Radar schafft hier Orientierung: Es hilft, nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen gezielt zu identifizieren, zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen. Dabei werden fünf Typen von Geschäftsmodellen unterschieden (grün, zirkulär, klassisch, kollaborativ, digital). Die einzelnen Elemente können indirekt als Enabler oder direkt als Umsatztreiber wirken. Das Marktpotenzial sowie die Einfachheit der Umsetzung werden auf Basis von Expertise sowie fallweise Studien eingeschätzt. Die Radargrafik zeigt die 23 Ausprägungen nachhaltiger Geschäftsmodelle.



Kategorie

- Enabler
- Revenue Driver
- Kombination: Enabler & Revenue Driver

Umsetzung

leicht	mittel	schwer
--------	--------	--------

Marktpotenzial

gering	mittel	hoch
--------	--------	------

Green Value Capturing

Nachhaltiger Wert allein reicht nicht – er muss auch ökonomisch nutzbar gemacht werden. Genau hier setzt Green Value Capturing an: Gemeint sind gezielte Mechanismen, um nachhaltige Leistungen in Einnahmen und Marktvorteile umzuwandeln.

In diesem Abschnitt geben wir einen umfassenden Überblick über zentrale Erlösmodelle, relevante Marktmechanismen sowie wesentliche regulatorische Instrumente. Diese Elemente eröffnen Unternehmen – insbesondere KMU – die Möglichkeit, Nachhaltigkeit nicht nur als gesellschaftliche Verantwortung, sondern auch als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor zu nutzen, sowohl im aktuellen Marktumfeld als auch mit Blick auf zukünftige Entwicklungen.

Die drei Wege zur grünen Wertabschöpfung:

Effizienzbasierte Monetarisierung
Kosteneinsparungen durch geringeren Ressourcenverbrauch oder Emissionsreduktion. Beispiel: Einsparung durch Energieeffizienzmaßnahmen oder nachhaltigere Logistik.

Wirkung als Service
Unternehmen verkaufen messbare Nachhaltigkeit, z. B. CO₂-Einsparung, Biodiversitätswirkung oder Kreislauffähigkeit. Zum Beispiel: Verkauf von CO₂-Zertifikaten oder Impact-as-a-Service-Modelle.

Neue Märkte durch Regulatorik
Regulierungen wie die EU-Taxonomie eröffnen Zugang zu grüner Finanzierung oder

schaffen Märkte für zirkuläre, klimapositive oder naturbasierte Angebote.

Von Green Value Capturing zu Green Value Creation
Green Value Capturing zeigt, wie sich Nachhaltigkeit finanziell auszahlt. Wichtig ist dabei jedoch: Abgeschöpft werden kann nur Wert, der zuvor auch geschaffen wurde – z. B. durch innovative Produkte, neue Services oder veränderte Prozesse mit positivem ökologischem Beitrag.

Im nächsten Abschnitt schauen wir daher auf Green Value Creation: Welche Geschäftsmodellansätze erzeugen solchen nachhaltigen Wert? Welche Muster sind besonders wirkungsvoll? Und wie lässt sich aus Umweltwirkung ein langfristiger Marktvorteil entwickeln?

Typische Erlösmodelle für grüne Wertabschöpfung



Usage-based Models
Erlöse entstehen durch Nutzung statt Besitz, zum Beispiel Leasing, Pay-per-Use, Product-as-a-Service.



Impact Platforms
Plattformen werden zur Vermittlung, Bündelung oder gemeinsamen Nutzung von Nachhaltigkeitsleistungen genutzt.



Impact Monetization
Messbare Wirkung wie etwa CO₂-Zertifikate oder Biodiversitätsnachweise werden als Wert verkauft.



Impact-Based Pricing
Die Preisgestaltung dieses Modells basiert auf der Erreichung der ESG-Ziele oder der Umweltleistung.

Beispiele aus der Regulatorik, die Unternehmen dabei helfen können, ihre Umweltleistung in wirtschaftlichen Wert zu übersetzen

Regulierungsfeld	Beispielhafte Vorschrift	Relevanz für Green Value Capturing
Grüne Finanzierung	EU-Taxonomie, SFDR	Günstiger Zugang zu Kapital für taxonomiekonforme Geschäftsmodelle
Transparenz & Wirkungsmessung	CSRD, GHG Protocol, Digital Product Passport	Grundlage für glaubhafte Nachhaltigkeitskommunikation & Differenzierung
Zertifikate & Impact-Handel	CO ₂ -Zertifikate (EU/VCM), Biodiversitätscredits	Direkte Monetarisierung ökologischer Leistungen
Produktdesign & Verantwortung	Ecodesign-Richtlinie (ESPR), EPR (erweiterte Herstellerverantwortung)	Neue Märkte durch recyclingfähige Produkte und Rücknahmelösungen

Die Geschäftsmodelltypen

Das Green Business Model Radar strukturiert fünf Geschäftsmodelle, grün, zirkulär, klassisch, kollaborativ und digital, die in den Kapiteln erläutert werden. Sie nutzen Erlösmodelle, Marktmechanismen und Regulatorik, um Nachhaltigkeit wirtschaftlich umzusetzen. Die fünf Kategorien zeigen unterschiedliche Ansätze für nachhaltige Geschäftsmodelle – von radikal grün bis hin zu klassischen Modellen mit Potenzial zur nachhaltigen Weiterentwicklung.

Fünf Kategorien nachhaltiger Transformation



Green: Nachhaltigkeit und Regeneration sind der zentrale Antrieb dieses Modells.



Zirkulär: Nutzung und Materialien werden konsequent im Kreislauf gehalten.



Klassisch: Bewährte Modelle werden durch gezielte Maßnahmen nachhaltiger gestaltet.



Kollaborativ: Gemeinsame Nutzung, Kooperation und Co-Creation stehen im Fokus.



Digital: Technologie und Daten ermöglichen neue nachhaltige Lösungen.

Grüne Geschäftsmodelle

Nachhaltigkeit steht hier im Mittelpunkt der gesamten Wertschöpfung grüner Geschäftsmodelle – nicht als Zusatz, sondern als Kern des unternehmerischen Handelns.

Für Kund:innen wird ein messbarer ökologischer Nutzen, z. B. durch CO₂-Reduktion, Ressourcenschonung oder Biodiversitätserhalt geschaffen. Der wirtschaftliche Erfolg wird dabei nicht nur in Euro, sondern auch in ökologischer Wirkung gemessen.

Für wen sind grüne Geschäftsmodelle besonders relevant?

Solche Modelle sind vor allem für Green-Tech-Start-ups, spezialisierte B2B-Anbieter oder nachhaltige Geschäftseinheiten etablierter Unternehmen interessant. Typische Anwendungsbereiche sind Energie, Umwelttechnik, Bau, Maschinenbau und digitale Impact-Dienstleistungen.

Was macht sie besonders?

Grüne Geschäftsmodelle zeichnen sich durch eine klare Nachhaltigkeitsmission aus, die mit innovativen Technologien und hoher Transparenz kombiniert wird. Dabei gibt es verschiedene Muster, die Nachhaltigkeit auf unterschiedliche Weise integrieren. Eines dieser Muster ist **Green Stewardship**, bei dem Unternehmen langfristige Verantwortung für den Schutz und die Erhaltung von Ökosystemen übernehmen, etwa durch Wiederaufforstung. In grünen Geschäftsmodellen zahlen Kund:innen nicht nur für das Produkt, sondern auch für seinen positiven Einfluss auf die Umwelt, wie CO₂-Reduktion oder Ressourcenschonung.

Praxisbeispiel Cree Buildings

Cree Buildings nutzt ein **Green Licensing-Modell**, um ein CO₂-speicherndes Holzbausystem international zu verbreiten. Das regenerative Design speichert CO₂ und nutzt

einen **Regenerative Loop** – einen Kreislauf zur Ressourcenregeneration – als nachhaltige Lösung für Lizenznehmer:innen. Dies schafft sowohl langfristige ökologische Wirkung als auch wirtschaftliche Skalierbarkeit durch Lizenzierung.

Praxisbeispiel TRUMPF

Dies ist ein gutes Beispiel für die Umsetzung eines grünen Geschäftsmodells in der Industrie. Das Unternehmen verfolgt eine umfassende Klimastrategie, die nicht nur den eigenen CO₂-Fußabdruck berücksichtigt, sondern auch die gesamte Wertschöpfungskette. Ein wichtiger Aspekt ist, dass TRUMPF auf energieeffiziente Maschinen setzt, die den Kund:innen helfen, ihre Emissionen zu senken. Durch das sogenannte Carbon Insetting wird CO₂-Reduktion innerhalb der eigenen Lieferkette erzielt, was als Wettbewerbsvorteil in CO₂-sensiblen Märkten dient.



© Climeworks, 2025

Praxisbeispiel: Climeworks

Climeworks verkauft zertifizierte CO₂-Entnahme durch Direct Air Capture an Unternehmen, die freiwillig zur Bekämpfung des Klimawandels beitragen und eine klimafreundliche Bilanz anstreben. Dieses Climate Contribution Model filtert CO₂ aktiv aus der Luft und unterstützt die Klimaziele der Unternehmen. Im Bild: Einweihung der zweiten Direct Air Capture Anlage in Island, zehnmal größer als die erste.



www.climeworks.com

Green Value Capturing: Erlösquellen grüner Modelle

Impact-Based Pricing: Kund:innen zahlen mehr für nachweisbare Umweltwirkung.
Impact Monetization: Zugang zu günstigerer Finanzierung dank Taxonomie-Konformität.
Impact Platforms: Verkauf von CO₂-, Biodiversitäts- oder Bodenzertifikaten.
Usage-based Models: z. B. als Software-as-a-Service oder System-as-a-Service.

Zirkuläre Geschäftsmodelle

Basierend auf den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft ist das Ziel, Materialien, Produkte und Komponenten möglichst lange im Umlauf zu halten.

Wiederverwendung, Reparatur, **Remanufacturing**, Rücknahme und Recycling reduzieren Primärressourcen und vermeiden Abfall ökologisch und wirtschaftlich sinnvoll.

Wann ist dieser Ansatz besonders relevant?

Vor allem in Branchen mit hohem Materialeinsatz und Abfallpotenzial – wie Elektronik, Textil, Bau, Chemie oder Mobilität – ist das zirkuläre Denken besonders wirksam. Aber auch in der Konsumgüterindustrie entstehen zunehmend Geschäftsmodelle, die auf Wiederverwertung, Reparatur oder Nutzungsmodelle setzen. Laut Ellen MacArthur Foundation

(2019) entstehen 45 % der CO₂-Emissionen bei der Produktion von Gütern. Die Kreislaufwirtschaft spielt eine entscheidende Rolle bei der Reduktion dieser Emissionen.

Was macht sie besonders?

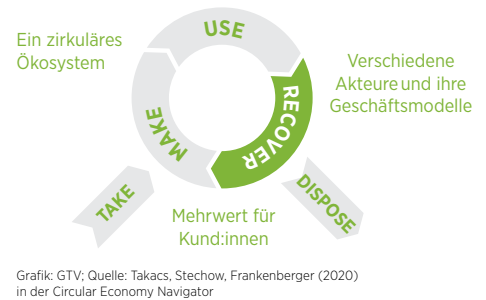
Zirkuläre Geschäftsmodelle ersetzen den klassischen Produktverkauf durch Nutzungskonzepte, Rücknahmeverpflichtungen oder **Green Product-as-a-Service-Modelle**. Nur durch ein durchdachtes Produktdesign, langlebig, modular und reparierbar, kann ein geschlossener Kreislauf wirtschaftlich funktionieren.

Partnerschaften sind entscheidend für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft. Sie erfordert verschiedene Geschäftsmodelle, die gemeinsam ein zirkuläres Ökosystem bilden,

koordiniert von Orchestratoren. Es gibt nicht das eine Geschäftsmodell für Kreislaufwirtschaft, sondern eine interaktive Kombination entlang des Produktlebenszyklus, die Mehrwert für Kund:innen schafft.

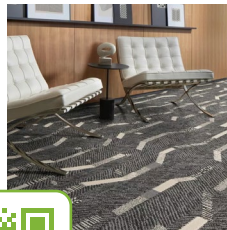
Produktlebenszyklus

Die Interaktion von Geschäftsmodellen in zirkulären Ökosystemen



Green Value Capturing im zirkulären Modell

Wirtschaftlicher Wert entsteht durch längere Produktnutzung, Rückführung von Materialien und neue Erlösmodelle (Leasing, Abos, Serviceverträge).
Regulatorische Entwicklungen wie EU-Taxonomie, Digitaler Produktpass, EPR-Richtlinien machen zirkuläre Lösungen zunehmend attraktiv, auch durch finanzielle Vorteile, neue Märkte und ESG-Pflichten großer Kund:innen.



© Interface

www.interface.com

Interface: Kreislauf als Geschäftsmodell

Interface bietet Teppichfliesen im Leasing-Modell an, nimmt gebrauchte Produkte zurück, recycelt sie und bietet sie erneut an. Dieses Reverse-Logistics-Modell spart Rohstoffe und stärkt die Kundenbindung. Es kombiniert Green Product-as-a-Service, Remanufacturing (Wiederaufbereitung von Produkten oder Bauteilen) und Circular Design (langlebige, modulare und recycelbare Produkte) für einen zirkulären Erfolg.

Klassische Geschäftsmodelle

Ökologische Aspekte werden in bestehende Unternehmensstrukturen integriert, ohne die grundlegende Logik der Wertschöpfung zu verändern.

Der Fokus liegt auf Ressourceneffizienz, Compliance und der Verbesserung der Außenwirkung – Nachhaltigkeit wird als Ergänzung verstanden, nicht als Neuausrichtung.

Wann ist dieser Ansatz besonders relevant?

Vor allem in reifen Branchen wie Industrie, Handel oder Logistik bieten klassische

Modelle einen pragmatischen Einstieg in nachhaltige Transformation: mit überschaubarem Risiko & messbaren Verbesserungen.

Was macht diese Modelle besonders?

Sie orientieren sich weiterhin stark an klassischen Geschäftslogiken, arbeiten jedoch zunehmend mit ökologischen Zusatzwerten – etwa durch emissionsärmere Prozesse, grüne Produktlinien oder zusätzliche Services, wobei die Grundstruktur des Geschäftsmodells stabil bleibt.

Weitere verbreitete Muster sind **Experience Selling** (z. B. durch klimaneutrale Reise- oder Produkterlebnisse) oder **Solution Provider** (Bereitstellung ganzheitlicher, klimafreundlicher Lösungen aus einer Hand, damit Kund:innen effektiv und individuell ihre Nachhaltigkeitsziele erreichen). Auch wenn diese Modelle oft weniger disruptiv sind, sichern sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – und können ein stabiler Ausgangspunkt für weitergehende Transformationen sein.



© 2019 Henkel AG & Co. KGaA

Henkel: Nachhaltigkeit in bestehenden Modellen

Das Muster des Long Tail bei Henkel: nachhaltige Produktlinien wie „ProNature“ werden gezielt für umweltbewusste Konsument:innen entwickelt. Das Premiumsegment erzielt höhere Margen, gleichzeitig werden durch Ressourceneffizienzmaßnahmen wie Ökostrom und optimierte Verpackungen Betriebskosten dauerhaft gesenkt: ein klassischer Green-Value-Capturing-Effekt durch indirekten wirtschaftlichen Nutzen.



www.henkel.de

Green Value Capturing in klassischen Modellen

Der wirtschaftliche Nutzen entsteht hier oft indirekt, z. B. Kostenersparnisse durch Energie- und Materialeffizienz, Risikominimierung durch regulatorische Compliance oder Wettbewerbsvorteile durch grüne Markenführung bzw. bessere ESG-Bewertungen.

Kollaborative grüne Geschäftsmodelle

Kollaborative Geschäftsmodelle schaffen nachhaltige Wertschöpfung durch Partnerschaften und Business Ecosystems, gesteuert von einem Orchestrator, der den Collaborative Advantage ermöglicht. Im Fokus steht die Zusammenarbeit von Unternehmen, Start-ups, Kund:innen und öffentlichen Akteuren, um innovative Lösungen für komplexe Klimainitiativen zu entwickeln.

Wann sind sie besonders relevant?
Bei komplexen Problemen, die allein nicht gelöst werden können (Klimainitiativen, Energie-Communities, digitale Marketplaces/ Sharing Platforms) verbinden Plattformen verschiedene Akteure & fördern nachhaltige Lösungen. Wichtige Muster: **Citizen Co-Creation** (aktive Mitgestaltung), **Shared Infrastructure** (gemeinsame Ressourcennutzung).

Was macht sie besonders?
Der Fokus liegt auf dem **Collaborative Advantage**, bei dem Mehrwert durch die Zusammenarbeit verschiedener Partner entsteht. Ein weiteres relevantes Muster ist **Open Innovation**, bei dem neue Lösungen partnerschaftlich entwickelt werden.

Green Value Capturing im kollaborativen Modell

Der Wert entsteht durch Mitgliedschaften, Servicegebühren oder geteilte Infrastruktur. Nachhaltigkeit basiert auf Synergien, Netzwerkeffekten und geteilter Verantwortung.



© Recup

RECUP: Zusammenarbeit als Erfolgsmodell

RECUP – das Mehrwegbechersystem mit plattformbasierter Logistik. Verschiedene Cafés teilen sich die gemeinsame Infrastruktur, das Rücknahmesystem und das Gebührenmodell. Das Unternehmen übernimmt dabei die Orchestrierung des Netzwerks.



www.recup.at

Digitale grüne Geschäftsmodelle

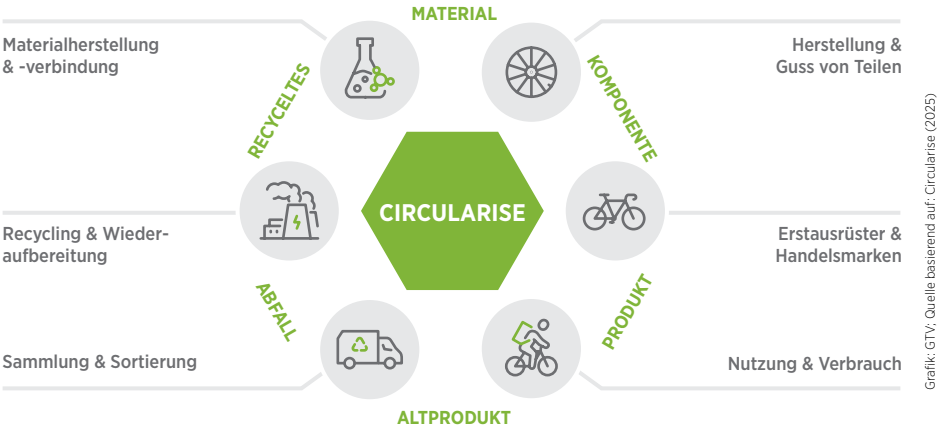
Digitale Technologien wie Sensorik, Plattformen, Apps oder KI ermöglichen nachhaltige Wertschöpfung bei minimalem Ressourceneinsatz.
Sie schaffen Transparenz, optimieren Prozesse und ermöglichen skalierbare, effiziente, datenbasierte Geschäftsmodelle.

Wann ist dieser Ansatz besonders relevant?
Digitale Geschäftsmodelle entkoppeln Wachstum vom Ressourcenverbrauch und vermarkten Nachhaltigkeit als Leistung, z. B. durch Impact-as-a-Service, datenbasierte CO₂-Reduktion oder Sharing-Plattformen. Einnahmen kommen häufig durch

Abos, Transaktionsgebühren oder Datenlizenzen. Weitere typische Muster im digitalen Kontext sind **Smart Assets** – Sensorik & IoT-basierte Steuerung von Ressourcen und Prozessen sowie **Dynamic Pricing** – flexible, nachhaltigkeitsgesteuerte Preislogiken.

Mehr Transparenz durch Produktpässe

Circularise bietet digitale Produktpässe (Material Passports) für zirkuläre Materialien, um Materialtransparenz und Rückverfolgbarkeit zu gewährleisten. Das Modell basiert auf Data Monetization. In der Grafik wird ein beispielhafter Informationstransfer in einem digitalen Produktpass-System von Circularise dargestellt.



Grafik: GTV, Quelle basierend auf: Circularise (2025)



© Too Good To Go

Too Good To Go: Digitalisierung trifft Nachhaltigkeit

Too Good To Go ist eine App gegen Lebensmittelverschwendung, bei der lokale Anbieter übrig gebliebene Ware zu reduzierten Preisen verkaufen. Das Geschäftsmodell basiert auf Transaktionsgebühren.



www.toogoodtogo.com

Green Value Capturing im digitalen Modell

Digitale grüne Geschäftsmodelle bieten flexible Erlösmechanismen und vermarkten Nachhaltigkeit direkt (z. B. datenbasierte CO₂-Einsparungen, Ressourcenteilungsplattformen oder Impact-as-a-Service). Einnahmen kommen über Abonnements, Transaktionsgebühren, Softwarelizenzen oder Verkauf von Nachhaltigkeitsdaten. Gleichzeitig bieten digitale Modelle Vorteile in der Nachweisbarkeit von ESG-Wirkung, ein wichtiges Differenzierungsmerkmal in regulierten Märkten.

Erfolgreiche Transformation Geschäftsmodelle aktiv gestalten

Nachhaltige Geschäftsmodelle sind längst kein Randthema mehr, sie werden zum neuen Standard einer zukunftsfähigen Wirtschaft.

Doch der Weg dorthin erfordert mehr als Effizienzprogramme: Er verlangt den Mut, das eigene Geschäftsmodell rechtzeitig zu hinterfragen – bevor es andere tun. Wie das Innovator's Dilemma zeigt, scheitern Unternehmen nicht an fehlenden Ideen, sondern an der Stärke des

Bestehenden. Wer nur optimiert, verpasst den Absprung auf die nächste S-Kurve und damit die Chance, neues Wachstum mit Wirkung zu verbinden.

Entscheidend ist, jetzt aktiv zu werden: ein passendes Portfolio aus klassischen, digitalen, kollaborativen, zirkulären und grünen Ansätzen zusammenzustellen, abgestimmt auf die eigene Strategie, Branche und Ausgangslage. Daraus ergibt sich ein Geschäftsmodellportfolio, das resilient ist,

echte Wirkung entfaltet und die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestaltet.

Nachhaltige Geschäftsmodelle entstehen nicht über Nacht, sondern durch einen strukturierten Entwicklungsprozess. Ein bewährtes Vorgehen, um ein Portfolio an Geschäftsmodellen zu entwickeln, umfasst fünf Phasen. Es basiert auf dem St. Galler Business Model Navigator.

Der Prozess – in fünf Schritten zum grünen Geschäftsmodell

Nachhaltige Geschäftsmodelle entstehen nicht über Nacht, sondern durch einen strukturierten Entwicklungsprozess. Ein bewährtes Vorgehen, um ein Portfolio an Geschäftsmodellen zu entwickeln, umfasst fünf Phasen. Es basiert auf dem St. Galler Business Model Navigator. Hilfreiche Werkzeuge und Vorlagen finden Sie online.

	1. INITIATION	2. IDEATION	3. INTEGRATION	4. IMPLEMENTATION	5. INNOVATION
	Verstehen, wo wir stehen	Neue Ideen entwickeln	Ein stimmiges Modell gestalten	In die Praxis bringen	Weiterdenken & skalieren
Ziel	Den Status quo analysieren und das Umfeld verstehen	Kreative und nachhaltige Ansätze entwerfen	Die besten Ideen in ein konsistentes, tragfähiges Geschäftsmodell überführen	Das neue Modell im Markt testen und weiterentwickeln	Das Modell verbessern, skalieren & zukunftsfit machen
Kernfragen analysieren	• aktuelles Geschäftsmodell und Auswirkungen auf die Umwelt • Auswirkungen von Trends, Regulierungen & Bedürfnisse der Kund:innen auf den Markt • neue Chancen entdecken	• Bedürfnisse der Kund:innen und Umweltprobleme erkennen • nachhaltiger Wirtschaften durch neue Produkte, Technologien & Partnerschaften • Wertschöpfung neu denken	• neues Nutzerversprechen formulieren • ökologische und wirtschaftliche Wirkung analysieren • Geschäftsmodell in bestehende Strukturen integrieren	• Infrastruktur und Partner:innen suchen • Verhältnis Nutzen, Zahlungsbereitschaft und CO₂-Effekt abstimmen • Reaktionen der Kund:innen auf erste Angebote testen	• nächste Entwicklungsschritte planen • langfristige Wirkung und Wettbewerbsfähigkeit sichern • die nächste S-Kurve erreichen
Tools	Ecosystem Map	Geschäftsmodellmuster des Radars	Idea Sheet Reverse Financials	Testing Cards Testing Cycle	KPIs und Monitoring

Grafik: Green Tech Valley; Quelle: basierend auf dem 4i+ Prozess des Business Model Navigator (2025)

bmilab.com/resources/ideation-tools



Kontakte für Green Value Creation & Capturing

Die Unternehmen im Green Tech Valley unterstützen mit über 600 Technologien die grüne Transformation von Wertschöpfungsketten und kreieren so nachhaltige Werte. Alle Technologien samt Kontakten komfortabel finden auf: greentech.at/technologien.

Bei der Gestaltung der Geschäftsmodelle rund um den Nachhaltigkeitsnutzen stehen auch die Autoren vom BMI-Lab Zürich zur Verfügung: Leonie Schäfer, leonie.schaefer@bmilab.com Christoph Wecht, christoph.wecht@bmilab.com



greentech.at/technologien

Für den Inhalt verantwortlich: Leonie Schäfer & Christoph Wecht, BMI Lab AG und Stefan Weiß, Green Tech Valley Cluster GmbH.

Impressum: Green Tech Valley Cluster GmbH, Waagner-Biro-Straße 100, 8020 Graz, +43 316/40 77 44, welcome@greentech.at, www.greentech.at.

BMI Lab

