

MODERNE MANAGEMENTANSÄTZE

Herausgegeben von Stefan Luppold

A large, stylized leaf graphic in a lighter shade of green, composed of several curved lines, serves as a background for the upper half of the cover.

Going Beyond Sustainability

How Organizations Move
Towards Regeneration

von Hannah Hohmann



Edition Wissenschaft & Praxis

HANNAH HOHMANN

Going Beyond Sustainability

Moderne Managementansätze

Herausgegeben von

Stefan Luppold

Band 3

Hannah Hohmann

Going Beyond Sustainability

How Organizations Move Towards Regeneration



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliographic information of the German national library

The German national library registers this publication in
the German national bibliography; specified bibliographic data
are retrievable on the Internet about <http://dnb.d-nb.de>.

Cover: © Panuwach – iStock

All rights reserved.

© 2025 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Typesetting: 3w+p GmbH, Rimpf

Printing: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISSN 2751-7004 (Print)

ISSN 2751-7225 (Online)

ISBN 978-3-89673-813-4 (Print)

ISBN 978-3-89644-735-7 (E-Book)

Printed on no aging resistant (non-acid) paper
according to ISO 9706 ☺

Publisher address: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,
12165 Berlin, Germany | E-Mail: info@duncker-humblot.de

Internet: <https://www.duncker-humblot.de>

Gedanken und Impulse zu einer regenerativen Wertschöpfung

Die Umwelt (im weiteren Sinn) von Unternehmen wandelt sich permanent und verlangt nach adäquaten Hilfsmitteln; aber auch für traditionelle Aufgabenstellungen gibt es immer wieder neue Werkzeuge. Diese Schriftenreihe trägt dazu bei, diese in einer kompakten und doch vollständigen Form kennenzulernen. Dabei soll immer auch ein Blick zurück möglich sein – denn Erkenntnisse charakterisieren nicht allein Innovationen im engeren Sinn, sondern sind auch ein Phänomen: etwas zu verstehen oder zu erkennen, von dem wir schon wussten, dessen Relevanz wir aber nicht gesehen oder dessen Wirkung wir unterschätzt haben.

Nachhaltigkeit, insbesondere in ökologischer Hinsicht, ist ein solches Feld. Wenn wir heute – insbesondere in diesem Band – etwas über die Ansätze regenerativer Wertschöpfung erfahren, als Option zur Weiterentwicklung von Unternehmensführung, dann ist dies bereits verbunden mit der Erkenntnis, dass Veränderung zwangsläufig wurde. Unsere Zukunft hängt davon ab, wie rasch auf das Erkennen ein Handeln folgt. Diskussionen darüber, ob dies denn wirklich notwendig ist, sind mittlerweile überflüssig geworden. Wenn dies auch nicht alle so (ein-)sehen, weil sie mit Blick auf die Zukunft – oder besser noch die Zukunftsfähigkeiten – Kausalitäten nicht verstehen (wollen), ein Gefühl von Kontrolle haben der Machtlosigkeit bezüglich der Zukunft vorziehen und eine gefälschte Zukunftsprojektion der einer realistischen vorziehen, weil das ganz einfach glücklich macht! (Gaub 2023)

Ein Gegenstand – oder thematischer Bereich – dieser Veränderungen ist das Wachstum. Als eine Index-Manie wurde das bereits 1975 von einem Bundestagsabgeordneten der CDU bezeichnet. Man hat uns beigebracht, Wachstum bedeute Glück, sei ein Allheilmittel für alle Leiden und ein Grundstein der Hoffnung. Die Wirtschaft soll sich so ausdehnen wie unser Universum; dazu müsste allerdings unser Planet ebenfalls expandieren. (Gruhl 1975)

Viele Experten sind sich einig, dass das materielle Wachstum gebremst werden muss, um unerwünschte Auswirkungen abzumildern: Klimawandel, Versauerung der Ozeane, Verlust der biologischen Vielfalt, Rückgang des Süßwassers und andere Krisen. (Kallis et al. 2020)

Steigerungsraten verurteilen jede Gegenmaßnahme, so beurteilt Gruhl die Option von Recycling als Teilaspekt einer nachhaltigeren Wirtschaft. Er adressiert die Förderung von Wiederverwertung wie folgt:

- Subventionierung der Wiederverwendung
- Verteuerung der originären Rohstoffe
- Erhöhung der Nutzungsdauer der Produkte
- Produktgestaltung im Hinblick auf die Wiederverwendung
- Unterstützung der Forschung

Wir denken bei dieser Aufzählung an recht aktuelle Initiativen auf EU-Ebene – und sollten mit etwas Demut nochmals zur Kenntnis nehmen, dass diese Vorschläge von Gruhl bereits vor einem halben Jahrhundert gemacht wurden. (Gruhl 1975)

So entwickelt sich die Diskussion um Post-Wachstum, um qualitatives Wachstum – oder auch ein grundsätzliches „gegen Wachstum“. Gerade das Ablehnen von Wachstum wird häufig begründet mit den damit verbundenen ökologischen Kosten. Wir sehen das bei der Gegenüberstellung von Kosten im Energiesektor – der scheinbar preiswerte Atomstrom ist, realistisch gerechnet, sehr viel teurer als etwa der aus alternativen Quellen. Statistisch sehen wir einen Zusammenhang zwischen BIP (Bruttoinlandsprodukt) und Kohlenstoffemissionen – und Ausbeutung in unterschiedlicher Interpretation ist ein wesentlicher Wachstumsfaktor. (Kallis et al. 2020) Bleibt die Frage, ob es sich hier um Korrelation oder Kausalität handelt.

Im Kontext dieser Überlegungen werden auch Stimmen laut, die ein Ende des Kapitalismus sehen. Hinweise darauf, dass es doch vermutlich Innovationen geben muss, die uns retten, werden eher skeptisch konnotiert: die Klimakrise müsse mit der Technik bewältigt werden, die jetzt vorhanden sei. (Herrmann 2022) Forschung und Wissenschaft arbeiten mit Hochdruck, jedoch ist der Faktor Zeit hier ein kritischer. Eine Anekdote hierzu: Faraday wurde einst von einem britischen Minister gefragt, wozu seine Experimente zum Elektromagnetismus dienten. „Das weiß ich im Augenblick nicht“, sagte er, „aber ziemlich wahrscheinlich können Sie es irgendwann mit einer Steuer belegen“. (Parisi 2021)

Regenerative Geschäftsprozesse und eine auf – im Wortsinn ja so zu verstehendes – erneuerbares Wirtschaften ausgerichtete Unternehmensführung begegnet jenen Gefahren, von denen wir oft nur eine diffuse Vorstellung haben: Klimaforscher warnen vor Kipppunkten, die uns in eine irreversible Situation bringen. Cheap-Riding treibt bedauerlicherweise diese Prozesse an. Dazu ein Beispiel: Fischt die gesamte Gesellschaft aus einem Teich, so fischt jeder egoistisch schon früher und sehr viel – aus Angst, dass andere den Teich leerfischen. Dieses Verhalten bringt die gesamte Gesellschaft wesentlich rascher an den Kipppunkt, an dem nicht mehr genügend Fische vorhanden sind, um sich zu vermehren – und uns zu ernähren. (Brunnermeier 2021)

Dann doch auf Innovation und Fortschritt hoffen? Auch, wenn in der Forschung nach und nach mehr neue Fragen auftauchen, als wir Antworten bekommen können? (Parisi 2021) Technikoptimisten referieren über ein verkanntes Potenzial der Technik in der Vergangenheit, über den Fehler, die Gegenwart für die Zukunft zu halten. Sie

verweisen auf Fehleinschätzungen und Fehlprognosen und belegen dies mit bekannten Beispielen. So soll Bill Gates 1993 gesagt haben, es sei „ein Hype“. McKinsey sagte für das Jahr 2000 maximal eine Million Handys voraus – es waren über 100 Millionen, heute sind es mehr als sechs Milliarden! (Herrmann 2022) Jedoch fehlen uns, etwa im Bereich wirksamer Medikamente, viele Innovationen, obwohl dort schon über 100 Jahre geforscht wird. Ein Grund mehr, wirklich initiativ zu werden und nicht abzuwarten. Und – so der Untertitel eines wunderbaren Buches – eine Anleitung zum besseren Gebrauch des Verstandes zu lesen. Rationalität ist wohl immer noch das beste Werkzeug, um das Schicksal in die Hand zu nehmen. (Pinker 2021)

Eine kaputte Zukunft kann man nicht zurückgeben, eine schöne Zukunft kann man nicht kaufen. Aber es gibt ein Anrecht darauf, die Zukunft immer wieder selbst zu erfinden. (Gaub 2023)

Titel und Inhalt dieses Buches liefern dazu einen neuen Ansatz; er ist ein Puzzleteil – eines nur, aber ein wichtiges. Werden wir regenerativer, mit Lust auf eine gute Zukunft! Und, ob des Zuviel an Negativem: meiden wir ab und zu die Nachrichten! (Bregman 2022)

Kißlegg, im Januar 2025

Prof. Stefan Luppold

Quellenverzeichnis

- Bregman, R. (2022).* Im Grunde gut. Eine neue Geschichte der Menschheit. Hamburg: Rowohlt (6. Aufl.).
- Brunnermeier, M. K. (2021).* Die resiliente Gesellschaft. Wie wir künftige Krisen besser meistern können. Berlin: Aufbau.
- Gaub, F. (2023).* Zukunft. Eine Bedienungsanleitung. München: dtv.
- Gruhl, H. (1975).* Ein Planet wird geplündert. Die Schreckensbilanz unserer Politik. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Herrmann, U. (2022).* Das Ende des Kapitalismus. Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind – und wie wir in Zukunft leben werden. Köln: Kiepenheuer & Witsch (5. Aufl.).
- Kallis, G./Paulson, S./D’Alisa, G./Demaria, F. (2022).* Gegen Wachstum! Degrowth: Argumente & Strategien. Wien/Berlin: Mandelbaum Verlag.
- Parisi, G. (2022).* Der Flug der Stare. Das Wunder komplexer Systeme. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Pinker, S. (2021).* Mehr Rationalität. Eine Anleitung zum besseren Gebrauch des Verstandes. Frankfurt am Main: S. Fischer.

Abstract

Die vom Menschen verursachte Zerstörung unseres Erdsystems gefährdet die Möglichkeiten von heutigen und künftigen Generationen, auf einem gesunden Planeten zu leben. Um die verursachten Schäden rückgängig zu machen und einen positiven Wandel voranzutreiben, müssen Unternehmen eine regenerative Perspektive einnehmen. Diese trägt dazu bei, dass sozio-ökologische Systeme wieder florieren können und geht damit über Nachhaltigkeit und die Kompensation negativer Auswirkungen hinaus. Während theoretische Strategien und Konzepte für die Gestaltung regenerativer Geschäftsmodelle bereits erforscht wurden, besteht noch immer eine Forschungslücke im Hinblick auf deren praktische Umsetzung. Vor allem bestehenden Unternehmen fällt es schwer, ihr Geschäftsmodell zu verändern und in Richtung Regeneration zu entwickeln. Die vorliegende Arbeit soll diese Lücke schließen, indem sie untersucht, wie Unternehmen den Übergang zu regenerativen Geschäftsmodellen bewältigen. Zur Beantwortung dieser Frage werden qualitative Interviews mit Managern von Unternehmen unterschiedlicher Größe, Sektoren und geografischer Regionen geführt und analysiert, die den oben genannten Wandel erfolgreich vollzogen haben. Auf der Grundlage von Forschung im Bereich der Geschäftsmodellinnovation wird ein Prozessmodell für den Übergang zu regenerativen Geschäftsstrategien abgeleitet und durch Veränderungen, Herausforderungen und begünstigende Faktoren der Transformation ergänzt. Die Ergebnisse dieser Arbeit tragen zur wachsenden Literatur über regenerative Unternehmen und Geschäftsmodellinnovation für Regeneration und Nachhaltigkeit bei und schlagen Ansätze für die zukünftige Forschung vor. Darüber hinaus bietet die Publikation praktische Einblicke und Orientierungshilfen für Unternehmen, die sich auf regenerative Geschäftsansätze ausrichten möchten.

The human-caused degradation of our Earth system endangers the possibilities of present and future generations to live on a healthy planet. To reverse the caused degradation and drive positive change, companies need to adopt a regenerative perspective that helps socio-ecological systems to thrive again, going beyond the sustainable conceptualization of compensating negative impacts. While research has been done on theoretical strategies and concepts for regenerative business model design, there is still a gap regarding research on its practical implementation. Especially existing companies find it hard to innovate their business model and develop it towards regeneration. This publication aims to bridge this gap by assessing how companies manage the move towards regenerative business approaches. To answer this question, qualitative interviews with managers of companies of varied sizes, sectors, and geographical regions, which have successfully carried out the aforementioned transition, are conducted and analyzed. Based on research in the field of business model innovation, a process model for the move towards regenerative business strategies is derived and complemented with changes, challenges, and

enablers of the transformation. The findings add to the emerging literature on regenerative business and business model innovation for regeneration and sustainability and propose directions for future research. Moreover, the publication provides practical insights and guidance to companies that aim to move towards regenerative business approaches.

Table of Contents

1. Introduction: Regeneration as a Solution to Global Problems	17
2. Theoretical Background: Business Model Innovation for Regeneration	20
2.1 Regeneration as a New Paradigm in Business	20
2.1.1 Current State of Literature on Regeneration	20
2.1.2 Characteristics and Key Qualities of Regenerative Systems	22
2.1.3 Regenerative Business Models and Approaches	27
2.2 Business Model Innovation	31
2.2.1 Current State of Literature on Business Model Innovation	31
2.2.2 Defining Business Model Innovation from a Process Perspective	32
2.3 Business Model Innovation in the Context of Sustainability and Regeneration	36
3. Methodology: Qualitative Semi-Structured Interviews	39
3.1 Selection of the Appropriate Research Design	39
3.2 Selection and Presentation of Interview Partners	41
3.3 Data Collection Through Semi-Structured Expert Interviews	44
3.4 Structured Data Analysis	45
4. Results and Discussion: How Companies Manage the Move Towards Regenerative Business Approaches	48
4.1 Initial and Current Company Position Regarding Regeneration	48
4.2 Changes Within the Companies Throughout the Process	51
4.3 Process Model for BMI Towards Regenerative Business Strategies	53
4.4 Challenges and Enablers of BMI Towards Regenerative Business Approaches	69
4.5 Stakeholder Collaboration for Creating a Regenerative Company Environment	73
4.6 Differences Between Change Towards Regeneration and Other Changes	75
5. Concluding Remarks and Implications for Business Practice	77
List of References	81
Appendix	87

List of Tables

Table 1: Overview of Interview Partners	43
Table 2: Assigned Interviews to Groups for Analysis	47
Table 3: Characteristics of Regeneration in the Sense Phase of the BMI Process	56
Table 4: Characteristics of Regeneration in the Seize Phase of the BMI Process	60
Table 5: Characteristics of Regeneration in the Transform Phase of BMI Process	63
Table 6: Overview of Challenges and Enablers	70
Table 7: Internal and External Stakeholders Mentioned in the Interviews	73

List of Figures

Figure 1: Regenerative Lens Framework by Buckton et al. (2023)	24
Figure 2: Overview of Regenerative Business Strategies in Practice	29
Figure 3: Business Design Scale From Conventional to Regenerative Business	30
Figure 4: Types of BMI Processes	34
Figure 5: BMI Process Model According to Pieroni et al. (2021)	35
Figure 6: Schematic Visualization of Sampling Process	41
Figure 7: Schematic Process of Data Analysis	46
Figure 8: Visual Presentation of Company Position Regarding Regeneration	49
Figure 9: Conceptual Process for BMI Towards Regenerative Business Approaches . . .	56

List of Abbreviations

BM	Business Model
BMfS	Business Models for Sustainability
BMI	Business Model Innovation
KPIs	Key Performance Indicators
SE	Sustainable Entrepreneurship
SES	Social-Ecological System

1. Introduction: Regeneration as a Solution to Global Problems

„Die Welt erreicht den Kipppunkt, über den hinaus der Klimawandel unumkehrbar werden könnte. Wenn dies geschieht, riskieren wir, den heutigen und künftigen Generationen das Recht auf einen gesunden und nachhaltigen Planeten zu verweigern – die gesamte Menschheit wird verlieren.“

– Kofi Annan, ehemaliger Generalsekretär der UNO

Die menschliche Aktivität hat bereits mehrere planetare Grenzen überschritten, was ein Umdenken in Richtung einer nachhaltigeren und widerstandsfähigeren Wirtschaft erfordert. Nachhaltigkeit, die nur darauf abzielt, weniger Schaden anzurichten, reicht nicht mehr aus. Es ist ein Paradigmenwechsel hin zu regenerativen Ansätzen notwendig, der in die Praxis umgesetzt werden muss. Die Forschung zu regenerativen Geschäftsmodellen steckt jedoch noch in den Anfängen, und es fehlt an Studien zur Transformation bestehender Unternehmen. Diese Publikation untersucht, wie Unternehmen den Übergang zu regenerativen Geschäftsmodellen bewältigen, indem qualitative Interviews mit Unternehmen analysiert werden, die diesen Wandel erfolgreich vollzogen haben. Ziel ist es, ein Prozessmodell zu entwickeln, das Managern hilft, regenerative Praktiken praktisch anzuwenden, und gleichzeitig Forschungslücken zu schließen. Abschließend werden praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen vorgestellt, um den systemischen Wandel zu unterstützen, der für das langfristige Gedeihen unseres Planeten notwendig ist.

“The world is reaching the tipping point beyond which climate change may become irreversible. If this happens, we risk denying present and future generations the right to a healthy and sustainable planet – the whole of humanity stands to lose.”

– Kofi Annan, Former Secretary-General of the UN (see Davis, 2015)

Human action has already overstepped several planetary boundaries and thus transgressed the “safe operating space for humanity with respect to the Earth system” (Rockström et al., 2009, p. 472). Those – in parts even irreversible – changes we as humans have caused to our planet urgently require us to rethink how a more sustainable and resilient economy could be built (De Angelis & Peattie, 2022, p. 1). To reverse the caused degradation, transformative and substantive change and company action that goes beyond compensation of negative impacts will be necessary (Caldera et al., 2022, p. 2; Ermgassen et al., 2022, p. 4; Gibbons, 2020). Therefore, sustainability focused on doing less or no harm is no longer enough: While many companies include sustainability aspects and long-term impacts in their considerations, they mostly neglect the high-level perspective that would be needed to address global problems (Dyllick & Muff, 2016, pp. 162–163). What our planet and

we as a society require is collaborative action: a paradigm shift in economy and management thinking (De Angelis & Peattie, 2022, p. 8) towards regeneration and putting the new paradigms into practice. Especially the practical implementation is crucial, as “we are a long way from embodying regenerative dynamics in how we think, act, govern, or do business” (Buckton et al., 2023, p. 838).

Regeneration is still a nascent topic in business research (Hahn & Tampe, 2021; Konietzko et al., 2023). However, different scholars have developed options for regenerative business model design to support the establishment of new regenerative firms. To achieve global systemic change though, it is indispensable that existing medium-sized and large companies transform their business models (Muff & Dyllick, 2014, pp. 9–10) and managers take responsibility for the contributions their companies can make. At the same time, the fact that many business model innovations fail shows that such a transformation is challenging for practitioners (Zhang et al., 2023, p. 14). Especially in the context of regeneration, research on the transformation process of existing companies is still missing, and existing approaches are scattered and diverse. It remains open for research how the process for companies to practically implement regenerative business models looks like and which tools and enablers can support the transformation. Therefore, this publication aims to contribute to fill this gap by addressing the question:

How do companies manage the move towards regenerative business approaches?

To answer this research question, qualitative semi-structured interviews with companies that have successfully gone through such a transformation towards regenerative business approaches are conducted and analyzed. Existing conceptualizations, such as Teece (2007)’s dynamic capabilities, Hahn and Tampe (2021)’s restore-preserve-enhance scale, Buckton et al. (2023)’s regenerative lens, and Konietzko et al. (2023)’s framework for regenerative business models, are practically applied and combined to derive a process model for the transformation towards regenerative business approaches and enable an understanding of the changes, prerequisites, challenges, included stakeholders and specificities of regeneration for change management.

This publication seeks to inspire managers to practically apply regenerative practices in their businesses. It contributes to closing the ‘design-implementation gap’ (Geissdoerfer et al., 2018, p. 408) by adding to the existing literature on regeneration and business model innovation processes and broadening the body of research from an empirical, practically oriented perspective. Moreover, it proposes suitable methodologies to further advance research on the topic. As, according to Frishammar and Parida (2019, p. 26), “[e]nvironmental problems require much more than research. They require action”, several practical implications have been identified as a result of the analysis. Thereby, this publication supports and encourages companies in their transformation towards regenerative business approaches by providing an empirically developed process model and shedding light on challenges, enablers, and helpful tools. The results can also inform governmental and non-

governmental bodies to support them in becoming enablers for the systemic change that is needed to ensure the long-term flourishing of our planet's socio-ecological system (SES).

The structure of this publication unfolds in the following manner: It starts with introducing the reader to the most important concepts and the current state of literature on regeneration in a business context as well as business model innovation. Subsequently, the methodology chapter describes semi-structured qualitative interviews, and the applied procedures for sampling, data collection, and data analysis. Thereafter, findings from the interviews are analyzed and discussed in a thematically structured manner. The last chapter entails concluding remarks and summarizes implications for business practice.