



# Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft

Policy Brief 2024 | 02

## Wertschöpfung im 21. Jahrhundert – Geschäftsmodelle in der Transformation

**Tobias Froese, Fritz Putzhammer, Jakob Kunzlmann, Florian Lüdeke-Freund**

Die nachhaltige Transformation der deutschen Wirtschaft erfordert die Entkopplung von Wertschöpfung und Schadschöpfung. Entscheidend ist hierbei die Integration nachhaltiger Aktivitäten in die Geschäftsmodelle von Unternehmen. Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass eine echte Nachhaltigkeitsausrichtung von Unternehmen nicht nur eine Antwort auf ökologische und soziale Herausforderungen ist, sondern gleichzeitig ein Katalysator für die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle. Ebenso geht die innovative Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen mit einer stärkeren Nachhaltigkeitsausrichtung in Unternehmen einher. Die beiden Faktoren Geschäftsmodelltransformation und Nachhaltigkeit gehen somit Hand in Hand.

### Wertschöpfung im 21. Jahrhundert

In Kooperation mit der ESCP Business School Berlin hat die Bertelsmann Stiftung eine neue Studie zum Thema „Wertschöpfung im 21. Jahrhundert – Geschäftsmodelle in der Transformation“ herausgebracht (Bertelsmann Stiftung & ESCP Business School Berlin, 2024). In dieser Studie beschreiben die Autoren, Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund und Dr. Tobias Froese, das Ziel der Entkopplung von Wertschöpfung und Schadschöpfung als eine zentrale Grundlage für

die Transformation herkömmlicher Wirtschaftsstrukturen in Richtung nachhaltigerer Systeme (Schneidewind, 2019). Im Kern dieser Transformation steht die Neugestaltung von Geschäftsmodellen, die so adaptiert werden müssen, dass sie zu Lebensqualität und gesellschaftlichem Wohlergehen beitragen und gleichzeitig den Umweltfußabdruck der Unternehmensaktivitäten minimieren.

Auf welche Themen es bei dieser Transformation ankommt, schließen die Autoren der Studie aus

einer zusammenfassenden Analyse der vielfältigen deutschen und europäischen Nachhaltigkeitsregularien. Das Ergebnis sind sechs übergeordnete Schlüsselthemen, wie in Abbildung 1 dargestellt, die zusammengenommen Unternehmen einen Transformationskompass bieten: Umwelt- und Klimaschutz, Materialkreisläufe, soziale Verantwortung, ökonomische Resilienz, Risikomanagement und Transparenz sowie nachhaltige Finanzen. Entlang dieser Themen müssen Unternehmen ihre Fähigkeiten ausrichten und weiterentwickeln, um langfristig erfolgreich zu bleiben und gleichzeitig zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen zu können.

Die Herausforderung hierbei ist, dass klassische Formen und Verständnisse der Wertschöpfung, oft aus dem Industriezeitalter kommend, noch immer das wirtschaftliche Geschehen prägen (Göpel, 2016). Dies zeigt sich z. B. in der Dominanz von linearem Wirtschaften und Wachstumsdruck. Die entsprechenden unternehmerischen Geschäftsmodelle stellen ihr wirtschaftliches Potenzial zwar täglich unter Beweis, sind jedoch zugleich auch Quelle zahlreicher negativer Effekte wie Ressourcenerschöpfung, zunehmende CO<sub>2</sub>-Emissionen oder Ausgrenzung von Menschen mit geringer Kaufkraft. Die Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle von Unternehmen sind somit ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für

Abbildung 1 | Der Transformationskompass (sechs Schlüsselthemen inkl. Policy-Beispiele)



die Transformation der Wirtschaft. Sie bestimmen sowohl die Wert- als auch die Schadschöpfung von Unternehmen und damit die Nachhaltigkeit der Wirtschaft insgesamt.

Ein Geschäftsmodell basiert auf vielfältigen Wertschöpfungsaktivitäten. Es bezieht sich darauf, wie und mit welchen Aktivitäten Unternehmen Mehrwert schaffen, diesen in Form von Produkten und Dienstleistungen an Zielgruppen vermitteln und hierbei bestenfalls profitabel arbeiten. Grundsätzlich gilt: Verändern sich die Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmen, verändern sich auch deren Geschäftsmodelle. Im Kern erfordert die Transformation der Wirtschaft eine Entkopplung von Wertschöpfung und Schadschöpfung und somit eine Transformation der unternehmerischen Wertschöpfung. Daraus folgt die Notwendigkeit der Weiterentwicklung unternehmerischer Geschäftsmodelle hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen (Lüdeke-Freund et al., 2024).

Die Rolle von Geschäftsmodellen in der Transformation ist daher entscheidend. Sie sind nicht nur Träger technologischer Innovationen, sondern auch Mittler und Gestalter gesellschaftlicher Werte und treiben so den Wandel voran, der für eine nachhaltige Zukunft erforderlich ist. Die hier vorgestellte Studie geht vor diesem Hintergrund der Frage nach, ob deutsche Unternehmen die Bereitschaft und Fähigkeit besitzen, sowohl mit der Transformation der Wirtschaft als auch der eigenen Geschäftsmodelle umzugehen.

### Wo stehen deutsche Unternehmen?

Im Rahmen der zugrundeliegenden Studie wurden 500 Unternehmen zum Thema „Nachhaltige Geschäftsmodelltransformation“ befragt. Als primäre Interviewpartner:innen wurden Geschäftsführer:innen und Nachhaltigkeitsbeauftragte angesprochen, da diese über ein tiefgreifendes Wissen über die jeweiligen Geschäftsaktivitäten und -modelle sowie die Nachhaltigkeitsbestrebungen der Unternehmen verfügen. Das Sample der zu befragenden Unternehmen wurde von der IW Consult GmbH entwickelt. Die angewendete Methodik erlaubt eine repräsentative Hochrech-

nung der Erhebungsergebnisse auf die Gesamtheit der deutschen Wirtschaft. Zu beachten ist, dass vor allem Unternehmen der Realwirtschaft befragt wurden, die sich den folgenden Branchenklassen zuordnen lassen: verarbeitendes Gewerbe, Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie, Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen, Handel, gesellschaftsnahe Dienstleistungen und unternehmensnahe Dienstleistungen.

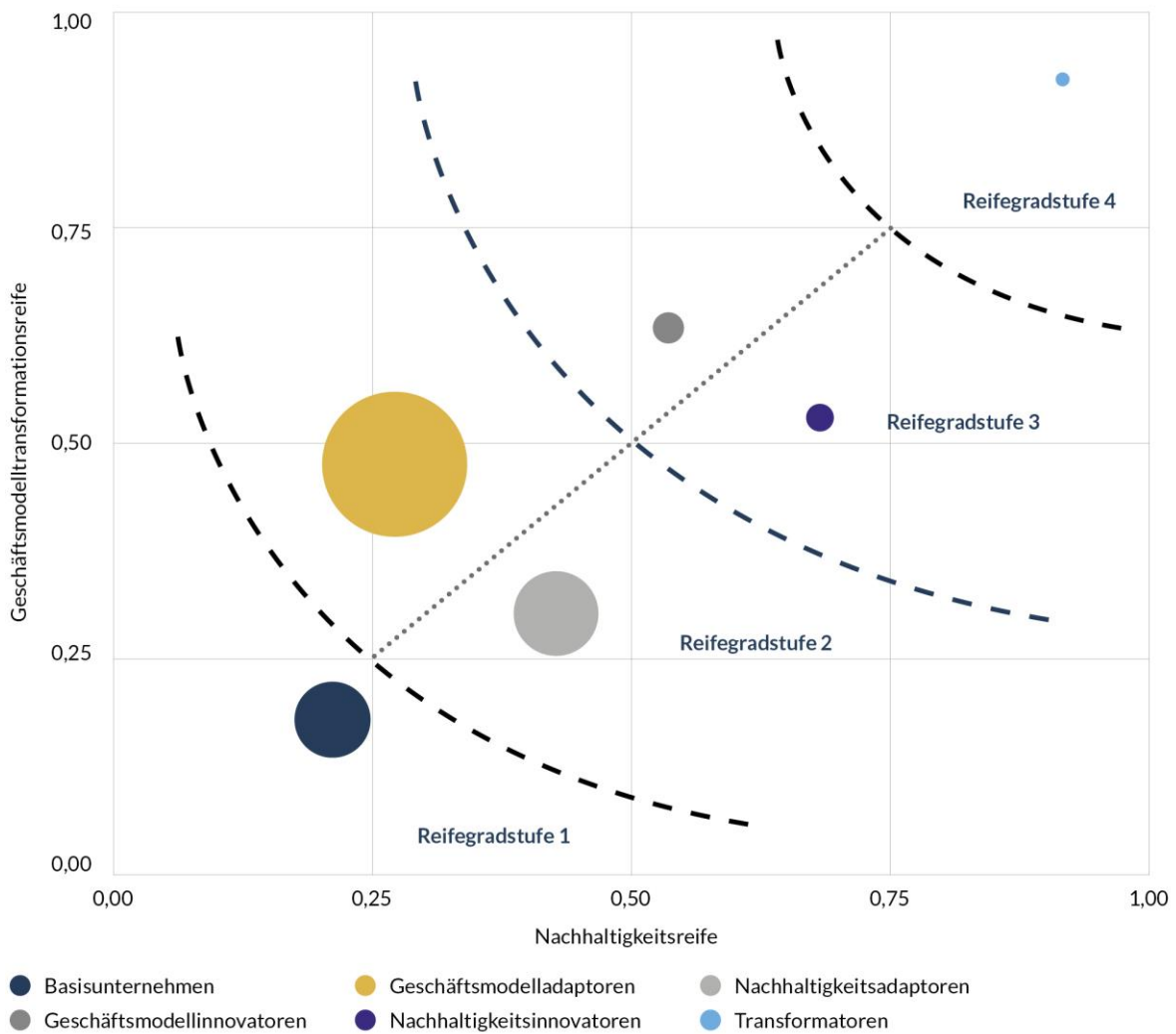
Die Analyse der Daten zeigt, dass die deutsche Wirtschaft sich in Sachen nachhaltige Geschäftsmodelltransformation auf den Weg gemacht hat. Viele Unternehmen stehen hier jedoch noch am Anfang eines längeren Transformationsprozesses.

Um dies greifbar zu machen und die empirische Varianz der 500 befragten Unternehmen bewusst zu reduzieren, wurden die deutschen Unternehmen – auf Grundlage ihrer erhobenen Fortschritte in der Nachhaltigkeitsausrichtung und Geschäftsmodelltransformation – in ein Reifegradmodell eingeordnet.

Das Modell unterscheidet vier Hauptreifegradstufen, wie in Abbildung 2 dargestellt: die Basisunternehmen, die Adaptoren, die Innovatoren und die Transformatoren. Jede Stufe reflektiert die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Geschäftsmodelle sowie die Fähigkeit und Bereitschaft der Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle entsprechend neuen gesellschaftlichen Erwartungen und veränderten regulativen Rahmenbedingungen zu transformieren. Des Weiteren können, wie ebenfalls in Abbildung 2 zu sehen, auf Stufe 2 die Geschäftsmodelladaptoren von den Nachhaltigkeitsadaptoren und auf Stufe 3 die Geschäftsmodellinnovatoren von den Nachhaltigkeitsinnovatoren unterschieden werden.

Die Implikationen dieser Reifegradstufen sind weitreichend. Unternehmen, die sich auf höheren Stufen befinden, zeigen eine tiefere und umfassendere Integration von Nachhaltigkeitspraktiken, die nicht nur ökologische, sondern auch soziale und ökonomische Vorteile mit sich bringen.

Abbildung 2 | Das Reifegradmodell nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation

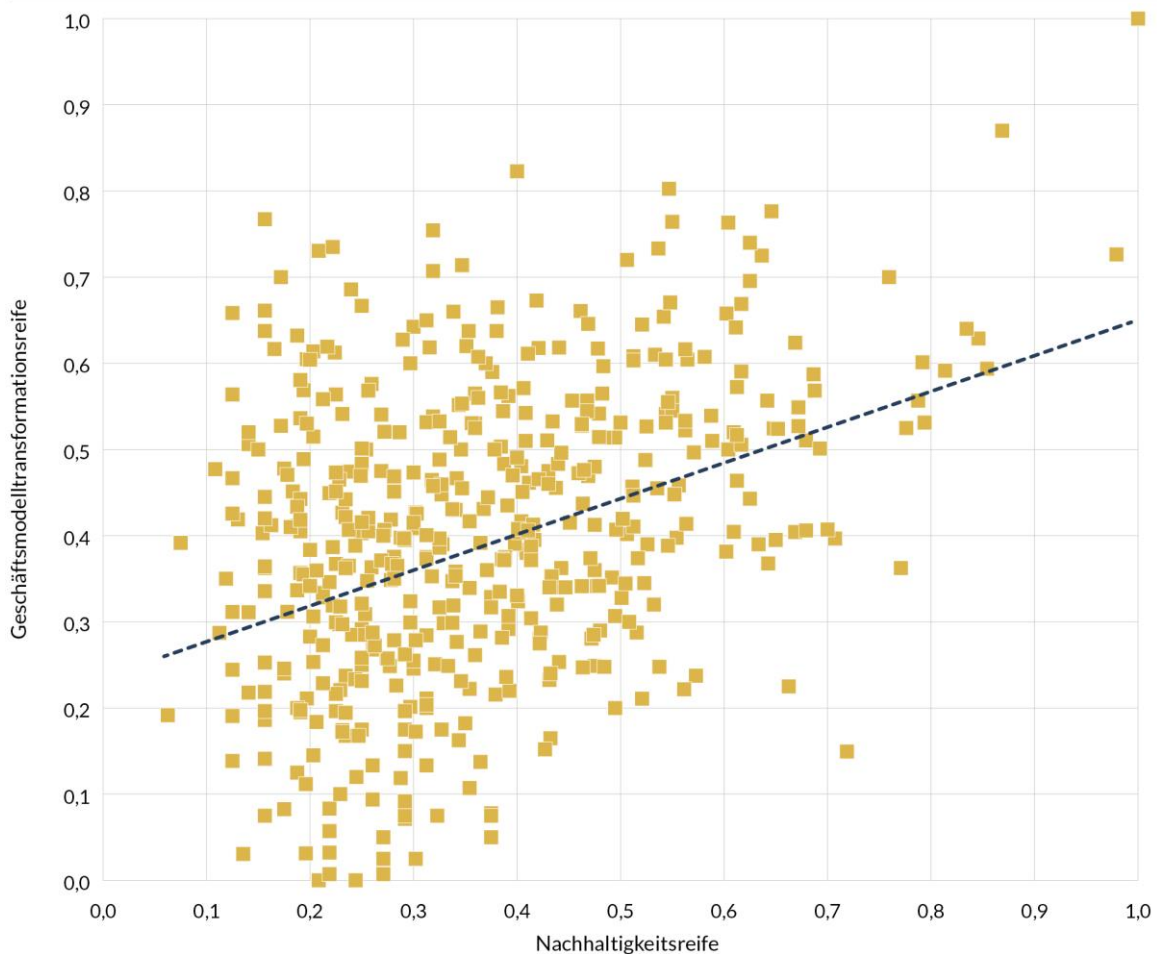


Es zeigt sich: Das Gros deutscher Unternehmen ist bereits auf dem Weg, sein Geschäftsmodell zu verändern: Fast zwei Drittel der deutschen Unternehmen machen erste Schritte als Adaptoren, wie in Abbildung 2 anhand der relativen Größe der einzelnen Unternehmenskategorien in Reifegradstufe 2 visualisiert; weitere 15 Prozent können sogar als Innovatoren einer dynamischen und nachhaltigkeitsorientierten Transformation der Wirtschaft eingestuft werden. Derartige Geschäftsmodellveränderungen führen bei etwa jedem zweiten Unternehmen zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Zu einer Veränderung des bestehenden Kerngeschäfts führen sie jedoch nur in etwa 15 Prozent der Fälle.

### Geschäftsmodelltransformation und Nachhaltigkeitsorientierung bedingen einander

Die Daten zeigen zudem eine auffallende Korrelation: Je stärker Unternehmen ihr Geschäftsmodell verändern, desto stärker verankern sie Nachhaltigkeit in ihren strategischen Zielen und Unternehmensaktivitäten – und umgekehrt (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3 | Zusammenhang zwischen N- und GMT-Reife (Korrelation auf 99-Prozent-Signifikanzniveau)



Diese positive Korrelation zwischen der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bringt spannende Implikationen für Unternehmen mit sich. Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle sind stetig im Wandel. Faktoren wie technologische Innovationen, sich verändernde Kundenpräferenzen und regulatorische Anforderungen zwingen sie dazu. Die vorliegende Untersuchung zeigt nun, dass Unternehmen, die sich stärker verändern, sich auch verstärkt auf Nachhaltigkeit ausrichten.

Mithilfe dieses Befunds kann eine jahrzehntelange Diskussion neu betrachtet werden. Die immer wieder gestellte Frage lautet: Inwieweit können sich Unternehmen stärker an Umwelt- und Gemeinwohlzielen ausrichten? Die Daten legen aber nahe, dass eine ganz andere Frage gestellt werden muss: Warum sollten Unternehmen die ohnehin stattfindende Entwicklung ihrer Geschäftstätigkeiten *nicht* mit Nachhaltigkeitsanliegen verknüpfen? Dieses Ergebnis ist von großer Bedeutung für die Rolle von Unternehmen in der Transformation: Die stetige Weiterentwicklung von Unternehmen und die sozialökologische Transformation gehen Hand in Hand!



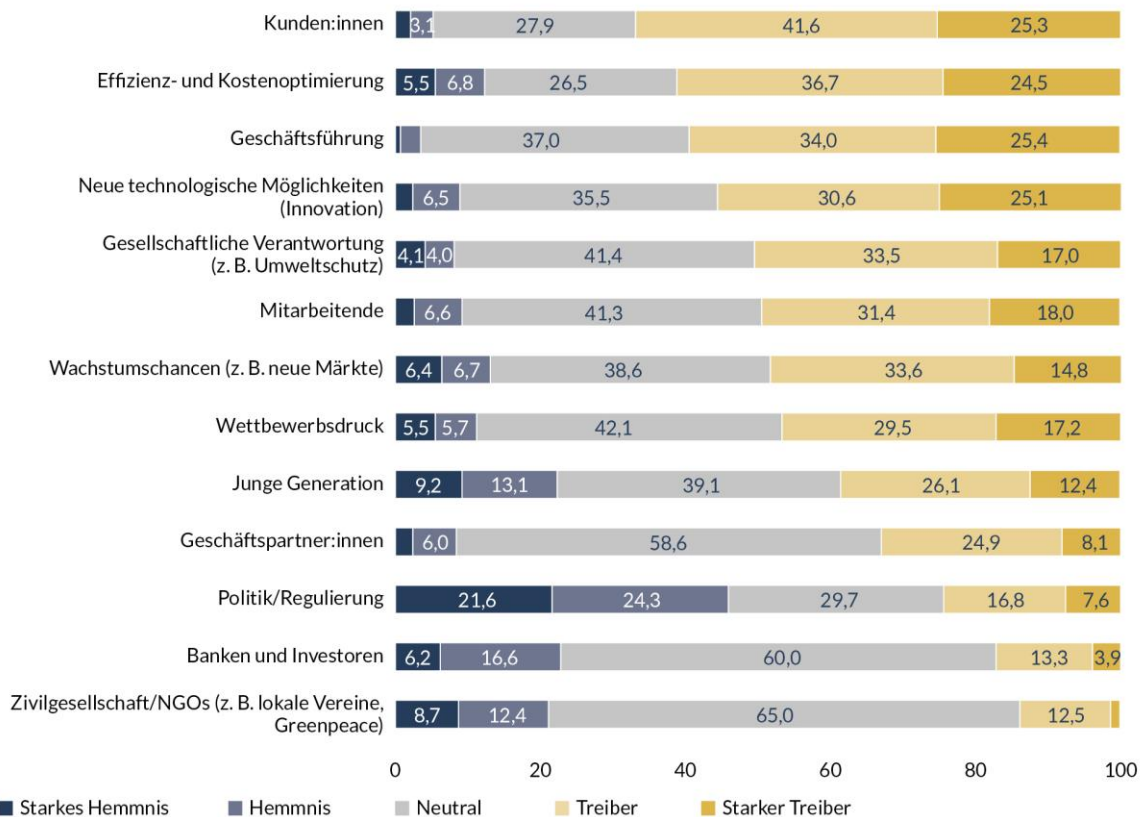
Die Befragung zeigt auch: Das Potenzial zur nachhaltigen Transformation der unternehmerischen Wertschöpfung Deutschlands ist hierfür immens: Für die Mehrheit der Unternehmen (60 Prozent) war Nachhaltigkeit eine treibende Kraft bei der Veränderung ihrer Aktivitäten und Geschäftsmodelle in den letzten zehn Jahren. Mit Blick in die Zukunft sehen darüber hinaus viele Unternehmen bislang ungenutzte Möglichkeiten, einzelne Aktivitäten (knapp 70 Prozent) oder sogar ihr Geschäftsmodell insgesamt (knapp 50 Prozent) zu verändern.

### Treiber und Hemmnisse der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation

Eine Analyse der Daten hinsichtlich der Frage, was Geschäftsmodelltransformationen in deutschen Unternehmen vorangetrieben hat, macht dennoch deutlich: Insgesamt stehen betriebswirtschaftliche Faktoren bei den Unternehmen klar im Vordergrund (Siehe Abb. 4). Vor allem Kund:innen sowie Kosten- und Effizienzpotenziale stehen im Vordergrund. Gesellschaftliche Verantwortung (z.B. Umweltschutz) ist auf dem fünften Platz gelandet. Zivilgesellschaft und NGOs sowie Banken und Investoren spielen hingegen keine große Rolle.

Abbildung 4 | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (Vergangenheit, in Prozent)

FRAGE | Wie haben die folgenden Akteure bzw. Faktoren zur Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche beigetragen?



Zugleich zeigt ein Blick in die Studie auch, dass die Gruppe der Nachhaltigkeitsinnovatoren Treiber betont, die von dem in Abbildung 4 präsentierten Durchschnitt der deutschen Wirtschaft abweichen. Nachhaltigkeitsinnovatoren melden die Anliegen der Geschäftsführung, gesellschaftliche Verantwortung (z.B. Umweltschutz) und neue technologische Möglichkeiten (Innovation) als die drei wichtigsten Treiber ihrer Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen. Dieses Ergebnis zeigt, dass die weitreichende nachhaltigkeitsorientierte Innovation von Geschäftsmodellen die aktive Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele erfordert.

Zudem wurden die Unternehmen befragt, was es braucht, damit Sie ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können. Dies erlaubt aufschlussreiche Vergleiche zwischen der Vergangenheits- und der Zukunftsperspektive. Die Rolle der Politik als Begleiterin der Transformation wird beispielsweise rückblickend als wenig förderlich, vorwärtsblickend jedoch als essenziell eingeschätzt: Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen bewertet Politik und Regulierung als ein Hemmnis vergangener Veränderungen (Abbildung 4). Zugleich erkennen über 83 Prozent der Unternehmen die entscheidende Rolle von Politik und Regulierung für die zukünftige, nachhaltige Transformation ihrer Geschäftsmodelle.

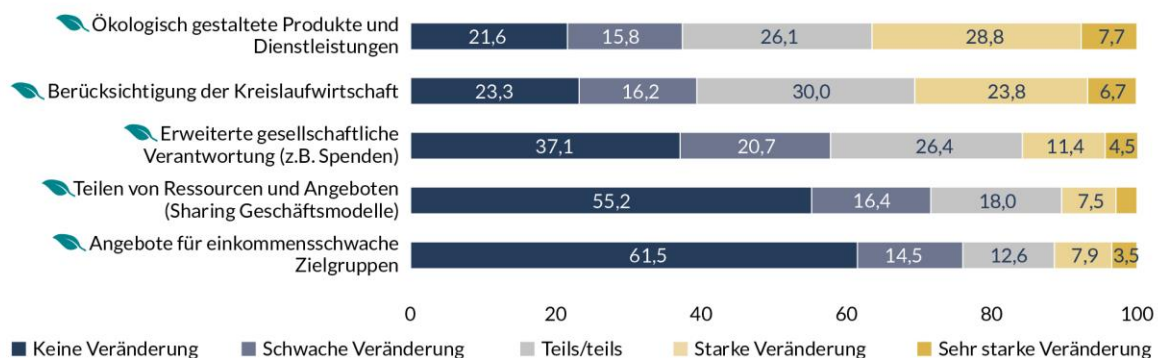
## Pfade und Formen nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation

Der Blick auf die befragten Unternehmen zeigt die verschiedenen Pfade und Formen, die eine nachhaltige Geschäftsmodelltransformation einnehmen kann (siehe Abbildung 5). Im Mittelpunkt stehen hierbei die Gestaltung ökologischer Produkte und Dienstleistungen sowie die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft. Diese beiden Aspekte wurden am häufigsten genannt, wenn es um die Frage ging, wo sich die Veränderung des Geschäftsmodells im Unternehmen am stärksten bemerkbar gemacht hat: Knapp 62 Prozent der deutschen Unternehmen setzen vor allem am Kern ihres Angebots an, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen ökologisch orientiert umgestalten. Knapp dahinter liegt die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft mit knapp 60 Prozent.

Eine Differenz in der Herangehensweise der Unternehmen, das eigene Geschäftsmodell nachhaltig weiterzuentwickeln, zeigt die Studie in dem Vergleich der beiden Innovatorengruppen des Reifegradmodells. Während Geschäftsmodellinnovatoren in der Befragung großen Wert auf den Wandel von produktzentrierten zu dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen legen und diese Entwicklung aktiv vorantreiben, beschäftigen sich Nachhaltigkeitsinnovatoren primär intensiv mit der Verbesserung ihrer Lieferketten.

Abbildung 5 | Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)

FRAGE | Inwiefern haben sich durch die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche die folgenden Aspekte verändert?



## Wie bewerten Unternehmen die Transformation?

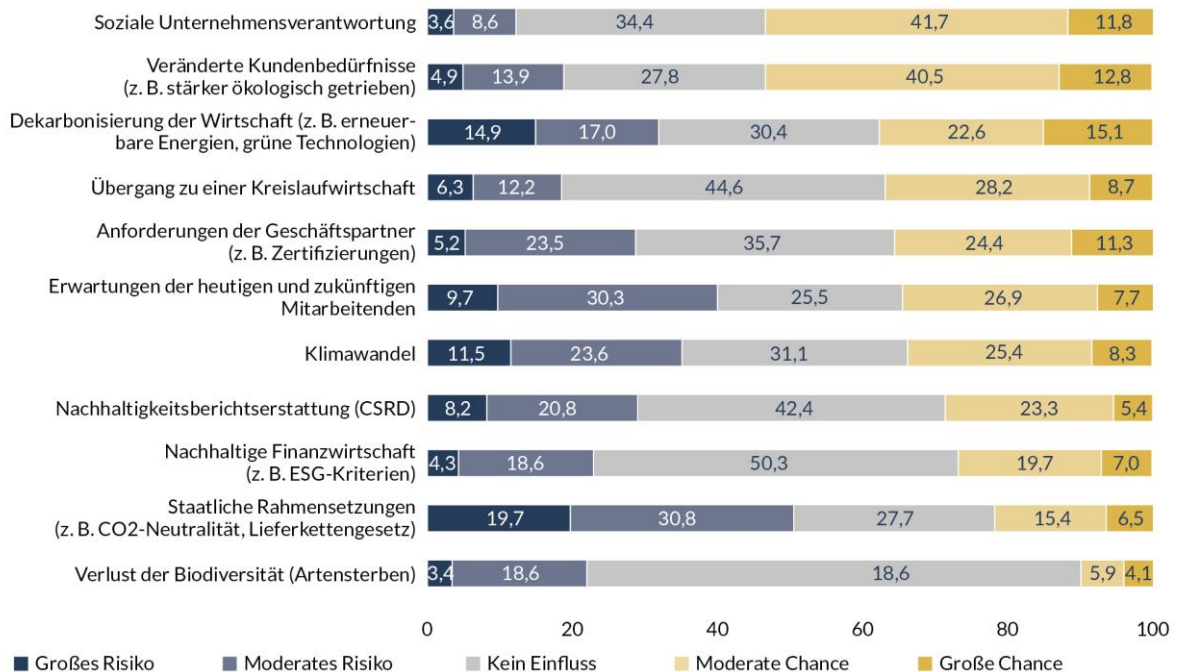
Hinsichtlich der Frage, welche aktuellen Entwicklungen von den Unternehmen eher als Chance oder als Risiko für das eigene Geschäftsmodell wahrgenommen werden, rücken die Unternehmen die soziale Unternehmensverantwortung, sich verändernde Kundenbedürfnisse, Dekarbonisierung und die Kreislaufwirtschaft in den Vordergrund. Hier werden die größten Nachhaltigkeitschancen für Deutschlands Geschäftsmodelle gesehen (siehe Abb. 6). Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Mit Blick auf aktuelle Nachhaltigkeitsentwicklungen sieht über die Hälfte der Unternehmen in den der sozialen Unternehmensverantwortung (53,5 Prozent) und in den steigenden, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Erwartungen ihrer Kund:innen (53,3 Prozent) eine wesentliche Chance für ihr Geschäftsmodell. Ebenso betrachten jeweils knapp 40 Prozent der Unternehmen die Dekarbonisierung und die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft als Chance.

Als Risiko für das eigene Geschäftsmodell werden insbesondere die staatlichen Rahmensetzungen, wie zum Beispiel die CO2-Neutralität oder das Lieferkettengesetz, wahrgenommen.

Den größten Einfluss als Chance und Risiko für die Unternehmen haben allerdings die eigenen Mitarbeiter:innen. Hinsichtlich der Erwartungen der heutigen und zukünftigen Mitarbeiter:innen spalten sich zwar die Meinungen – 34,4 Prozent sehen diese als Chance, 40 Prozent als Risiko –, doch nur die wenigsten Unternehmen (ca. 25 Prozent) geben an, dass Mitarbeitererwartungen garkeinen Einfluss haben.

Abbildung 6 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen (in Prozent)

FRAGE | Stellen die folgenden aktuellen Entwicklungen für Ihr Geschäftsmodell eher ein Risiko oder einer Chance dar?





## Handlungsempfehlungen für die Unternehmen

Im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation streben Unternehmen bisher vor allem danach, durch innovative und ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen neue Kund:innen zu gewinnen sowie durch Effizienzinnovationen Ressourcen einzusparen und Kosten zu senken. Insgesamt geht es darum, durch Geschäftsmodellveränderungen neue umfassende Wertschöpfungspotenziale für sich zu erschließen.

Besonders die steigenden, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Erwartungen der Kund:innen bieten hierbei eine wesentliche Chance, das eigene Geschäftsmodell erfolgreich weiterzuentwickeln. Dies trifft passenderweise auf die ebenfalls beobachtete Tendenz der Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle vor allem durch neue Geschäftsfelder und Produkte und Services weiterzuentwickeln. Schließlich passt dies auch gut zu der Betonung möglicher Chancen durch eine Kreislaufwirtschaft.

Die deutsche Wirtschaft sieht folglich große Potenziale in der Orientierung an Kundenbedürfnissen und den Prinzipien einer Kreislaufwirtschaft, die wiederum in Form neuer Geschäftsfelder und Angebote umgesetzt werden. Um den eigenen Transformationsprozess hierbei effektiv zu unterstützen und somit letztlich neuen Marktlagen optimal zu begegnen, sollten die folgenden strategischen Ansätze in den Unternehmen verfolgt werden:

**Anreizsysteme für Geschäftsführung und Management etablieren:** Die Etablierung eines Anreizsystems für die Erreichung von Zielen im Nachhaltigkeitsbereich kann effektiv über die Vergütung vorgenommen werden. Werden beispielsweise die (variablen) Bestandteile der Vergütung an Nachhaltigkeits-KPIs gekoppelt, steigt der Anreiz für die Geschäftsführung, das Management und die Mitarbeiter:innen die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu priorisieren.

**Unternehmenskultur und -werte proaktiv weiterentwickeln:** Neben der Motivation über Anreize und KPIs erfordert die Nachhaltigkeitstrans-

formation auch Offenheit für eine bewusste Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und der – tatsächlich gelebten – Unternehmenswerte. Wichtige Treiber sind Stakeholder wie die Geschäftsführung, Mitarbeitende und Kund:innen. Sie sind entscheidend, um geteilte Werte wie eine Orientierung an ökologischer Nachhaltigkeit, Generationengerechtigkeit bzw. „Enkelfähigkeit“ und die gegenseitige Offenheit und Toleranz für Fehler und Neues in den Unternehmen zu etablieren und weiterzuentwickeln. Wertebasiertes Management und wertebasierte Innovation sind wichtige Säulen für nachhaltige Geschäftsmodelle.

**Innovationskultur stärken:** Unternehmen müssen eine offene und proaktive Innovationskultur pflegen, die das gesamte Unternehmen umfasst. Dies könnte zum Beispiel die Einführung von internen Innovationslaboren und Inkubatoren beinhalten, die darauf ausgerichtet sind, nachhaltige Produktlösungen zu entwickeln. Innovationsworkshops und Brainstorming-Sessions für einen offenen Ideenaustausch, auch über Geschäftsbereiche und Organisationsstrukturen hinweg, können institutionalisiert werden, um kreatives Denken und interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern. Zahlreiche Instrumente und Workshopformate für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle sind verfügbar und sollten bald zum Standardrepertoire von Innovationsmanager:innen und Berater:innen gehören.

**Partnerschaften und Kooperationen eingehen:** Um die Chancen einer Transformation zu nachhaltigerer Wertschöpfung heben zu können, ist es essenziell, dass Unternehmen über ihre eigenen Grenzen hinausdenken und mit verschiedenen Stakeholdern zusammenarbeiten. Die Studie zeigt, dass zivilgesellschaftliche Akteure bisher eine untergeordnete Rolle für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen spielen. Will man zukünftig eine umfassendere Wertschöpfung mit dem Geschäftsmodell erreichen, sollten auch externe Stakeholder frühzeitig in Innovationsprozesse eingebunden werden. Dies umfasst Partnerschaften mit Universitäten, Forschungseinrichtungen, Start-ups und der Zivilgesellschaft, aber auch mit Wettbewerbern, um Synergien zu schaffen und von gegenseitigem Know-

how zu profitieren. Solche Kooperationen können auch branchenübergreifend sein, um beispielsweise innovative Ansätze zur Kreislaufwirtschaft und zur Reduktion von Emissionen zu entwickeln.

Diese Handlungsempfehlungen bilden zusammen ein robustes Fundament, auf dem Unternehmen ihre Geschäftsmodelle zukunftsfähig und nachhaltig transformieren können. Es ist entscheidend, dass diese Strategien kontinuierlich überprüft und an die sich wandelnden Umweltbedingungen und Marktgegebenheiten angepasst werden.

## Handlungsempfehlungen für die Politik

Die Politik spielt eine zentrale Rolle in der Gestaltung der Rahmenbedingungen, unter denen nachhaltige Geschäftsmodelltransformationen stattfinden können. Durch die Schaffung klarer Vorgaben und die Förderung von Innovationen kann die Politik die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise maßgeblich unterstützen. Folgende Maßnahmen sind hierbei von besonderer Bedeutung:

### Anreizsysteme für Unternehmen schaffen:

Der Politik wird empfohlen, nicht auf Wachstum als Selbstzweck zu setzen, sondern gezielte finanzielle Anreize für Unternehmen zu schaffen, die in nachhaltige Technologien, Strukturen und Prozesse investieren. Diese können in Form von Steuervergünstigungen, Zuschüssen oder günstigen Krediten für gemeinwohlorientierte und umweltfreundliche Projekte erfolgen. Sowohl die Förderung durch öffentliche Mittel als auch die Implementierung zielführender Instrumente, um privates Kapital in die Transformation zu kanalisieren, stehen hierbei im Fokus. Darüber hinaus sollte auch die Schaffung von Förderprogrammen für Start-ups und KMUs, die innovative Lösungen für die Herausforderungen der Nachhaltigkeit entwickeln, weiter vorangetrieben werden. Entscheidend ist, dass diese Anreize nicht allein zu gewinnorientierten Investitionen als Selbstzweck motivieren, sondern auch die breite gesellschaftliche Akzeptanz gemeinwohlorientierter

und ressourcenschonender Produktions- und Konsumaktivitäten fördern.

### Regulatorische Hürden abbauen und klare Standards setzen:

Die Politik muss dafür Sorge tragen, dass regulatorische Rahmenbedingungen Innovationen nicht behindern, sondern fördern. Dazu gehört die Vereinfachung von Genehmigungsverfahren für nachhaltige Projekte und ein intelligenter Bürokratieabbau, um Innovationen nicht im Keim zu ersticken. Gleichzeitig ist es wichtig, klare, ambitionierte und verbindliche Standards für Wertschöpfungsaktivitäten, Produkte und Dienstleistungen zu etablieren, die die Nachhaltigkeit in den verschiedenen Branchen fördern und zugleich die Verbraucher:innen schützen. Der Transformationskompass zeigt auf, wie vielfältig das regulatorische Umfeld ist und dass dieses mit Bedacht, konsistent und für die Unternehmen handhabbar und umsetzungsorientiert zu gestalten ist.

### Transparenz und Berichterstattung fördern:

Um nachhaltige Praktiken zu normalisieren und deren Umsetzung zu fördern, sollte die Politik Unternehmen bei der Adaption neuer Berichtsstandards, wie der CSRD, aktiv unterstützen. Durch die Einführung verbindlicher Reporting-Standards für Nachhaltigkeitsaspekte könnten Unternehmen dazu angehalten werden, ihre Fortschritte transparent zu machen. Dies würde nicht nur das Bewusstsein für nachhaltige Praktiken erhöhen, sondern auch eine Grundlage für die Bewertung von Unternehmen von Seiten der Finanzmärkte und die Weiterentwicklung von Strategien bieten.

Die hier vorgestellten politischen Weichenstellungen sind essenziell, um eine umfassende und wirksame Unterstützung für die Transformation hin zu nachhaltigen Unternehmenspraktiken zu gewährleisten. Dabei muss die Politik stets die Balance zwischen Förderung und Regulierung wahren, um sowohl die ökonomischen als auch die ökologischen und sozialen Ziele der Nachhaltigkeitstransformation zu erreichen.

## Schlussfolgerungen und Ausblick

Ausgehend von der Zielsetzung einer stärkeren Entkopplung von Wertschöpfung und Schadschöpfung entlang von sechs übergeordneten Schlüsselthemen, wie im Transformationskompass abgebildet, liefert die Studie „Wertschöpfung im 21. Jahrhundert – Geschäftsmodelle in der Transformation“ wichtige erste Einblicke in die Dynamik und die Potenziale der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation innerhalb der deutschen Wirtschaft. Die Daten zeigen, dass eine intensivere Veränderung von Geschäftsmodellen mit einer stärkeren Ausrichtung an Nachhaltigkeitsaspekten einhergeht – und umgekehrt. Dies lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Weiterentwicklung von unternehmerischen Geschäftsmodellen und die Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmenshandeln gehen Hand in Hand. Beides gehört zusammen. Geschäftsmodellveränderungen können hierbei unterschiedliche Pfade und Formen annehmen, die beispielsweise von der Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder bis hin zur grundlegenden Veränderung des bestehenden Kerngeschäfts reichen können.

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den eigenen Geschäftsmodellen bildet einen wichtigen Einflussfaktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen. Die Daten legen nahe, dass die deutsche Wirtschaft hierbei eher noch am Anfang einer tiefgreifenden Transformation steht. Das Gros der deutschen Unternehmen sind Adaptoren, insbesondere Geschäftsmodelladaptoren. Für diese Unternehmen stehen die eigenen wirtschaftlichen Interessen im Vordergrund. In diesem Sinne reagieren sie auf aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft und passen ihre Geschäftsmodelle entsprechend an, sie sind aber (noch) keine proaktiven und ambitionierten Gestalter einer Nachhaltigkeitstransformation. Im Kontrast dazu zeigen die Nachhaltigkeitsinnovatoren (7,3 Prozent der deutschen Wirtschaft) einen integrativeren und umfassenderen Ansatz auf, der soziale Verbesserungen in den Lieferketten und gesellschaftliche Anliegen wie Umweltschutz stärker priorisiert.

Um den Prozess der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation weiter voranzutreiben, bedarf es letztlich nicht allein der Wirtschaft, sondern vielmehr des Engagements und der Kooperation aller gesellschaftlichen Akteure. Die Unternehmen, aber auch weitere Stakeholder wie die Politik, stehen vor notwendigen Weichenstellungen, die entscheidend dafür sein werden, ob die Transformation stattfindet und in welcher Form und mit welcher Geschwindigkeit diese vollzogen werden kann. Sowohl den Unternehmen als auch der Politik bieten sich hierzu eine Reihe konkreter Handlungsoptionen, diesen Prozess aktiv mitzugestalten und zu begleiten.

In der Zukunft wird es daher darauf ankommen, die erzielten Fortschritte zu konsolidieren und die Transformation mit entschlossenem politischem Willen und unternehmerischer Innovationskraft weiter voranzutreiben.

## Literatur

Bertelsmann Stiftung & ESCP Business School Berlin (Hrsg.) (2024): *Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert – Geschäftsmodelle in der Transformation*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Göpel, M. (2016). *The Great Mindshift (Vol. 2)*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-43766-8>.

Lüdeke-Freund, F., Froese, F., Dembek, K., Rosati, F. und Massa, L. (2024). „What Makes a Business Model Sustainable? Activities, Design Themes, and Value Functions“. *Organization & Environment*, online first. <https://doi.org/10.1177/10860266241235212>.

Schneidewind, U. (2019). *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels (Originalausgabe)*. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

V.i.S.d.P

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
D-33311 Gütersloh

Armando Garcia Schmidt  
Telefon: +49 5241 81-81543  
[armando.garciaschmidt@bertelsmann-stiftung.de](mailto:armando.garciaschmidt@bertelsmann-stiftung.de)

Dr. Thieß Petersen  
Telefon: +49 5241 81-81218  
[thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de](mailto:thiess.petersen@bertelsmann-stiftung.de)

Eric Thode  
Telefon: +49 5241 81-81581  
[eric.thode@bertelsmann-stiftung.de](mailto:eric.thode@bertelsmann-stiftung.de)

Titelbild: Montage © Getty Images/iStockphoto/odina222

### Autor | Kontakt

**Fritz Putzhammer**  
Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
[fritz.putzhammer@bertelsmann-stiftung.de](mailto:fritz.putzhammer@bertelsmann-stiftung.de)  
Telefon: [+49 30 275788-162](tel:+4930275788162)

ISSN: 2751-7373