

Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert

Geschäftsmodelle in der Transformation

Impressum

© 2024 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
& ESCP Business School Berlin

Mai 2024

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

ESCP Business School Berlin
Heubnerweg 8-10
14059 Berlin
www.escp.eu/berlin

Verantwortlich

Jakob Kunzmann (Bertelsmann Stiftung)
und Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund
(ESCP Business School Berlin)

Autoren/Team

Florian Lüdeke-Freund, Tobias Froese,
Jakob Kunzmann, Fritz Putzhammer
und Florian Hofmann

Unter Mitwirkung von: Julia Frantsits, ESCP Business
School Berlin; Lennart Bolwin, Hanno Kempermann,
Dr. Tillman Hönig, Institut der deutschen Wirtschaft
(IW) Köln Consult GmbH

Mit Unterstützung von: ESCP Centre for Sustainability
Transformation & Applied Research (STAR),
www.escp-star.eu

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildrechte

Titel-Montage: © Getty Images/iStockphoto/odina222
Seite 10: © Quality Stock Arts - stock.adobe.com
Seite 11: © Bertelsmann Stiftung
Seite 12: © Florian Lüdeke-Freund
Seite 13: © pierluigipalazzi - stock.adobe.com
Seite 18: © monticellllo - stock.adobe.com
Seite 30: © Siwakorn1933 - stock.adobe.com
Seite 43: © Kalyakan - stock.adobe.com
Seite 48, 80: © Tchibo GmbH
Seite 54: © Jungheinrich AG
Seite 59: © allsafe GmbH & Co. KG
Seite 69, 70: © VAUDE Sport GmbH & Co. KG
Seite 74, 103: © Ortovox Sportartikel GmbH
Seite 78: © EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Seite 90: © Klöckner & Co SE
Seite 102: © elobau GmbH & Co. KG
Seite 105: © EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Seite 106: © dusanpetkovic1 - stock.adobe.com
Seite 110: © Yuri Arcurs/peopleimages.com - stock.
adobe.com

Bevorzugte Zitierweise

Lüdeke-Freund, Florian, Tobias Froese, Jakob
Kunzmann, Fritz Putzhammer und Florian Hofmann
(2024): Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert –
Geschäftsmodelle in der Transformation. Hrsg.
Bertelsmann Stiftung & ESCP Business School Berlin.
Gütersloh.

DOI 10.11586/2024056

Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert

Geschäftsmodelle in der Transformation

Florian Lüdeke-Freund, Tobias Froese, Jakob Kunzlmann, Fritz Putzhammer und Florian Hofmann

INHALT

Abbildungsverzeichnis	6
Case-Boxes- und Tabellen-Verzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1 VORWORT	11
2 EXECUTIVE SUMMARY	14
EXECUTIVE SUMMARY	16
3 EINFÜHRUNG UND HINTERGRUND	19
3.1 Große Transformation und doppelte Entkopplung	19
3.2 Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert	20
3.3 Deutschlands Geschäftsmodelle in der Transformation	22
3.4 Der Transformationskompass: Sechs Schlüsselthemen	24
4 METHODIK	31
4.1 Fragebogenstudie	31
4.1.1 Erhebung	31
4.1.2 Stichprobe	31
4.2 Reifegradmodell	33
4.2.1 Reifegradkonzept	33
4.2.2 Reifegradmessung	33
4.2.3 Reifegradstufen	37
4.2.4 Implikationen	40
4.3 Fallstudien	41
5 WERTSCHÖPFUNG IN DER TRANSFORMATION	44
5.1 Das Gesamtbild: Deutschlands Unternehmen in der Nachhaltigkeitstransformation	44
5.1.1 Stand der deutschen Wirtschaft	45
5.1.2 Fazit zum Stand der deutschen Wirtschaft	55

5.2 Treiber und Hemmnisse nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen	56
5.2.1 Treiber und Hemmnisse für die nachhaltige Geschäftsmodellveränderung	57
5.2.2 Treiber und Hemmnisse der verschiedenen Reifegradstufen	60
5.2.3 Fazit zu Treibern und Hemmnissen	72
5.3 Pfade und Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen	73
5.3.1 Pfade der Veränderung	75
5.3.2 Formen der Veränderung	78
5.3.3 Fazit zu Pfaden und Formen der Veränderung	85
5.4 Chancen und Risiken nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen	86
5.4.1 Chancen und Risiken für die deutsche Wirtschaft	86
5.4.2 Chancen und Risiken der verschiedenen Reifegradstufen	87
5.4.3 Fazit zu Chancen und Risiken	92
5.5 Wirkungen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen	93
5.5.1 Auswirkungen auf Stakeholder	94
5.5.2 Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte	97
5.5.3 Fazit zu Auswirkungen auf Stakeholder und Nachhaltigkeitsaspekte	102
6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK	107
6.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen	107
6.2 Handlungsempfehlungen für die Politik	108
6.3 Ausblick	109
Literatur	111
Anhang	115
Unternehmensprofile	118

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Das Reifegradmodell nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation	23
Abbildung 2 Der Transformationskompass (sechs Schlüsselthemen inkl. Policy-Beispiele)	25
Abbildung 3 Gemessene Verteilung der Nachhaltigkeitsreife (N-Reife)	35
Abbildung 4 Gemessene Verteilung der Geschäftsmodelltransformationsreife (GMT-Reife)	36
Abbildung 5 Zusammenhang zwischen N- und GMT-Reife (Korrelation auf 99-Prozent-Signifikanzniveau)	38
Abbildung 6 NGMT-Reifegradmodell auf Basis der N- und GMT-Reife	39
Abbildung 7 Veränderung in Aktivitäten und Geschäftsmodell (in Prozent)	45
Abbildung 8 Veränderung des Geschäftsmodells (in Prozent)	46
Abbildung 9 Veränderung des Geschäftsmodells nach Branchenklassen (in Prozent)	46
Abbildung 10 Veränderungen neun zentraler Aktivitäten (in Prozent)	47
Abbildung 11 Veränderung der Aktivitäten nach Branchenklassen (in Prozent)	48
Abbildung 12 Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten im Handel (in Prozent)	49
Abbildung 13 Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in den Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen (in Prozent)	49
Abbildung 14 Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten im verarbeitenden Gewerbe (in Prozent)	50
Abbildung 15 Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in den gesellschaftsnahen Dienstleistungen (in Prozent)	50
Abbildung 16 Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in der Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie (in Prozent)	51
Abbildung 17 Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in den unternehmensnahen Dienstleistungen (in Prozent)	51
Abbildung 18 Einschätzung der Veränderbarkeit von Geschäftsmodellen und Aktivitäten (in Prozent)	52
Abbildung 19 Einschätzung der Veränderbarkeit von Aktivitäten und Geschäftsmodellen nach Branchenklassen (in Prozent)	53
Abbildung 20 Relevanz von Nachhaltigkeit bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	53
Abbildung 21 Relevanz der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	55
Abbildung 22 Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (Vergangenheit, in Prozent)	57
Abbildung 23 Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen (Zukunft, in Prozent)	60
Abbildung 24 Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (Vergangenheit, in Prozent)	61
Abbildung 25 Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (Zukunft, in Prozent)	62
Abbildung 26a Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Vergangenheit, in Prozent)	63
Abbildung 26b Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Vergangenheit, in Prozent)	64
Abbildung 27a Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Zukunft, in Prozent)	65
Abbildung 27b Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Zukunft, in Prozent)	66
Abbildung 28a Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Vergangenheit, in Prozent)	67

Abbildung 28b Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Vergangenheit, in Prozent)	68
Abbildung 29a Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Zukunft, in Prozent)	70
Abbildung 29b Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Zukunft, in Prozent)	71
Abbildung 30 Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	75
Abbildung 31 Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (in Prozent)	75
Abbildung 32 Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (in Prozent)	76
Abbildung 33 Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (in Prozent)	77
Abbildung 34 Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)	79
Abbildung 35 Formen der Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)	81
Abbildung 36 Formen der Geschäftsmodellveränderung der Basisunternehmen (in Prozent)	81
Abbildung 37 Formen der Geschäftsmodellveränderung der Geschäftsmodelladaptoren (in Prozent)	82
Abbildung 38 Formen der Geschäftsmodellveränderung der Nachhaltigkeitsadaptoren (in Prozent)	83
Abbildung 39 Formen der Geschäftsmodellveränderung der Geschäftsmodellinnovatoren (in Prozent)	84
Abbildung 40 Formen der Geschäftsmodellveränderung der Nachhaltigkeitsinnovatoren (in Prozent)	85
Abbildung 41 Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen (in Prozent)	87
Abbildung 42 Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Basisunternehmen (in Prozent)	88
Abbildung 43 Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Geschäftsmodelladaptoren (in Prozent)	89
Abbildung 44 Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Nachhaltigkeitsadaptoren (in Prozent)	90
Abbildung 45 Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Geschäftsmodellinnovatoren (in Prozent)	91
Abbildung 46 Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Nachhaltigkeitsinnovatoren (in Prozent)	92
Abbildung 47 Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	94
Abbildung 48 Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (in Prozent)	95
Abbildung 49 Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (in Prozent)	96
Abbildung 50 Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (in Prozent)	97
Abbildung 51 Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	98
Abbildung 52 Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (in Prozent)	99
Abbildung 53 Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (in Prozent)	100
Abbildung 54 Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3	101
Abbildung 55 Messung der Nachhaltigkeitswirkungen des Geschäftsmodells mit Instrumenten/Indikatoren (in Prozent)	104

CASE-BOXES- UND TABELLEN- VERZEICHNIS

Case Box 1 Tchibo: Koopetition als strategische Schlüsselkompetenz	48
Case Box 2 Jungheinrich: Der „klassische“ Business Case for Sustainability	54
Case Box 3 allsafe: Partizipation und Teilnahme der Mitarbeiter:innen	59
Case Box 4 VAUDE: Führungskräfte als Träger:innen der Nachhaltigkeitstransformation	69
Case Box 5 VAUDE: Politische Performativität oder: sich selbst den Markt schaffen	70
Case Box 6 Ortovox: Transformation als nicht steuerbarer und nicht linearer Prozess	74
Case Box 7 EnBW: Exnovation als integraler Bestandteil nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation	78
Case Box 8 Tchibo: Unternehmerische Reallabore als Booster für eine nachhaltige Geschäftsmodelltransformation	80
Case Box 9 Klöckner: Transformative Branding	90
Case Box 10 elobau: Ökonomische Resilienz durch innovative Unternehmenseigentumsmodelle	102
Case Box 11 Ortovox: Nachhaltigkeit als zentraler Faktor der Arbeitgeberattraktivität	103
Case Box 12 EnBW: Integration von Nachhaltigkeitsindikatoren in Investitionsentscheidungen	105
Tabelle 1 Policy-Überblick entlang der sechs übergeordneten Schlüsselthemen	26
Tabelle 2 Verteilung der Ankervariablen in Stichprobe und Grundgesamtheit	32
Tabelle 3 Fragen und Variablen zur Bildung der N-Reife	34
Tabelle 4 Fragen und Variablen zur Bildung der GMT-Reife	36

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a. n. g.	anderweitig nicht genannt	HR	Human Resources
BEHG	Brennstoffemissionshandelsgesetz	i. d. R.	in der Regel
BIP	Bruttoinlandsprodukt	KrWG	Kreislaufwirtschaftsgesetz
bspw.	beispielsweise	KSG	Bundes-Klimaschutzgesetz
bzgl.	bezüglich	LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
CATI	Computer Assisted Telephone Interview (strukturierte computergestützte Telefoninterviews)	NGMT- Reifegrad	Reifegrad der nachhaltigen Geschäfts- modelltransformation
CEAP	Circular Economy Action Plan (EU- Aktionsplan Kreislaufwirtschaft)	NGO	Non-Governmental Organization (Nicht- regierungsorganisation)
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive (EU-Lieferkettenrichtlinie)	SDGs	Sustainable Development Goals (Ziele der UN für nachhaltige Entwicklung)
CSR	Corporate Social Responsibility (gesell- schaftliche Unternehmensverantwor- tung)	SFAP	Sustainable Finance Action Plan (EU- Aktionsplan für nachhaltige Finanzen)
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz	SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regula- tion (EU-Offenlegungsverordnung)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (EU-Richtlinie zur Unterneh- mens-Nachhaltigkeitsberichterstattung)	u. a.	unter anderem
d. h.	das heißt	UN	United Nations (Vereinte Nationen)
DNS	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie	u. v. m.	und viele(s) mehr
E-Commerce	Elektronischer Handel (auch als Inter- nethandel, Onlinehandel bezeichnet)	WZ	Wirtschaftszweige
EGD	European Green Deal (Europäischer Grüner Deal)	z. B.	zum Beispiel
ESPR	Ecodesign for Sustainable Products Re- gulation (EU-Ökodesign-Verordnung für nachhaltige Produkte)		
EU	Europäische Union		
GMT	Geschäftsmodelltransformation		



1 VORWORT



Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung

Die Transformation zu einer klimafreundlichen Wirtschaftsweise ist und bleibt eine zentrale Herausforderung – trotz und gerade vor dem Hintergrund krisenhafter Entwicklungen, die massive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben. Insbesondere die enorm gestiegenen Energiekosten und Unsicherheiten in den Lieferketten stellen Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Trotzdem darf es keinen Trade-off geben zwischen der Notwendigkeit zum nachhaltigen Handeln auf der einen Seite und dem Druck, im internationalen Wettbewerb bestehen zu müssen, auf der anderen. Denn mittel- bis langfristig werden die Auswirkungen des Klimawandels sowohl gravierende volkswirtschaftliche Schäden nach sich ziehen als auch für Unternehmen zu unkalkulierbaren Geschäftsrisiken führen, wie etwa der Weltrisikobericht des World Economic Forum zeigt. Zudem setzt die Politik vor dem Hintergrund der ambitionierten Zielsetzung, die Treibhausgasemissionen drastisch zu reduzieren, mit der quantitativen und qualitativen Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung eindeutige Signale an die Wirtschaft, ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen.

Die Bertelsmann Stiftung hat sich zum Ziel gesetzt, die Transformation zu einer ressourcenschonenden und klimaneutralen Wirtschaftsweise mit ihren Projekten und Initiativen mitzugestalten. Dafür nehmen wir sowohl die dafür notwendige ordnungspolitische Rahmensetzung durch den Staat als auch das nachhaltige Handeln der Unternehmen in den Blick. Ein solcher integrierter Ansatz ermöglicht es, Wirkungsmechanismen ganzheitlich zu analysieren und konsistente Ableitungen für notwendige Transformationspfade in Wirtschaft und Gesellschaft zu treffen. Ein Schlüssel-

faktor ist dabei die Stärkung der Innovationsfähigkeit und die Anpassung der Geschäftsmodelle.

Vor diesem Hintergrund liefert die vorliegende Studie evidenzbasiert wertvolle Hinweise auf den Status quo der Geschäftsmodelltransformation der deutschen Wirtschaft, auf deren Treiber und Hemmnisse, Chancen und Risiken. Sie macht zudem deutlich, dass es nun mit Nachdruck darum gehen muss, das enorme Potenzial zur nachhaltigen Transformation der unternehmerischen Wertschöpfung zu heben. Zum einen, um langfristig die Grundlagen unseres Wirtschafts- und Gesellschaftssystems vor dem Hintergrund des Klimawandels und der zunehmenden Verknappung natürlicher Ressourcen zu erhalten. Zum anderen, damit Unternehmen mit neuen und wirtschaftlich attraktiven Geschäftsmodellen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und auch zukünftig am Markt bestehen können.

VORWORT



Florian Lüdeke-Freund, ESCP Business School Berlin

Seit gut zwei Jahrzehnten befasst sich die akademische Forschung mit nachhaltigen Geschäftsmodellen. Weltweit beschäftigen sich Forscher:innen mit grünen, sozialen, zirkulären und auch regenerativen Geschäftsmodellen. Viele wissenschaftliche Journale, Buchreihen und auch Konferenzen haben sich diesem Themenfeld geöffnet, was jedes Jahr zu mehreren hundert neuen Publikationen und Fachvorträgen führt. Die empirische Forschung ist bisher aber eher anekdotisch, fallstudienbasiert und steht im Bereich der quantitativen Forschung noch ganz am Anfang.

Die vorliegende Studie „Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert“ kann als ein großer Sprung und bezüglich des Wissens über die deutsche Wirtschaft als ein wichtiger Meilenstein in der empirischen Forschung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen gesehen werden. Es ist gelungen, 500 deutsche Unternehmen zu befragen, vertiefende Gespräche mit Pionierunternehmen zu führen und die gewonnenen Einblicke in der vorliegenden Studie zu präsentieren. Diese Arbeit bringt die empirische Forschung voran und leistet zugleich einen Beitrag zu einem lebendigen Forschungs-Praxis-Transfer. Dies ist eine besondere Gelegenheit, für die wir der Bertelsmann Stiftung sehr dankbar sind. Ebenso bedanken wir uns bei der IW Consult GmbH für die hervorragende Zusammenarbeit.

Wie Sie sehen werden, bietet die vorliegende Studie einen umfassenden Überblick über die Geschäftsmodellveränderungen und die Nachhaltigkeitsambitionen deutscher Unternehmen. An dieser Stelle möchte ich insbesondere das Reifegradmodell hervorheben, das im Rahmen dieser Studie entwickelt wurde. Dieses Reifegradmodell hat ein für uns im positiven Sinne erstaunliches Ergebnis zutage gefördert: Deutsche

Unternehmen sind im Wandel! Und mehr noch: Je größer die Bereitschaft und Fähigkeit von deutschen Unternehmen ist, ihre Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle zu verändern, desto größer ist die Rolle, die Nachhaltigkeitsaspekte hierbei spielen!

Veränderungen und Transformationen von Geschäftsmodellen gehen einher mit einer stärker ausgeprägten Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit – und umgekehrt. Jedes Unternehmen, das sich nicht nachhaltig verändert oder transformiert, ignoriert folglich den evidenten Zusammenhang zwischen Unternehmensentwicklung und Nachhaltigkeitsausrichtung und verpasst die vielfältigen Chancen, die sich hieraus ergeben. Diese Erkenntnis sehe ich nicht nur als Chance, weitere wissenschaftliche Untersuchungen hierzu anzustellen, sondern vielmehr noch als Motivation, zusammen mit Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft die große Transformation zugunsten einer „Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert“ voranzutreiben.

Ich hoffe, dass Unternehmen und deren Geschäftsführer:innen und Mitarbeiter:innen den positiven Zusammenhang zwischen Geschäftsmodellen und Nachhaltigkeit als einen Beleg dafür sehen, dass sie eine zentrale Rolle in der großen Transformation spielen und dass sie dies auch sehr gut können.



2 EXECUTIVE SUMMARY

Unsere Studie zeigt: **Deutschlands Unternehmen sind im Wandel! Und sie zeigt auch: Je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, desto stärker berücksichtigen sie Nachhaltigkeit!**

Für die vorliegende Studie wurden 500 Unternehmen aus der Realwirtschaft zum Thema „nachhaltige Geschäftsmodelltransformation“ befragt. Diese repräsentative Erhebung liefert eine bisher einmalige Datenbasis, welche die Verbreitung nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen in der deutschen Wirtschaft offenlegt. Zudem haben wir Interviews mit ausgewählten Unternehmen geführt, um vertiefende Einblicke in die Praxis der Geschäftsmodelltransformation (GMT) zu gewinnen.

Unsere Studie bietet einen facetten- und detailreichen Blick auf die Transformationsreife deutscher Unternehmen. Die folgenden Kernergebnisse fassen die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Die Transformationsreife deutscher Unternehmen

Kernergebnis 1: Geschäftsmodelltransformation und Nachhaltigkeitsorientierung bedingen sich: Unsere Studie offenbart eine wegweisende Korrelation: Umso stärker Unternehmen ihr Geschäftsmodell verändern, desto stärker verankern sie Nachhaltigkeit in ihren strategischen Zielen und Unternehmensaktivitäten – und umgekehrt.

Kernergebnis 2: Das Gros deutscher Unternehmen macht sich auf den Weg, sein Geschäftsmodell zu

verändern: Fast zwei Drittel der deutschen Unternehmen machen erste Schritte als Adaptoren; 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.

Deutschlands Unternehmen in der Nachhaltigkeitstransformation

Kernergebnis 3: Das Potenzial zur nachhaltigen Transformation der unternehmerischen Wertschöpfung Deutschlands ist 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 nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation

Kernergebnis 4: Wirtschaftliche Interessen stehen bei Geschäftsmodellveränderungen im Vordergrund – auch bei Veränderungen mit Nachhaltigkeitsbezug: Erfolg versprechende Business Cases sind der wichtigste Treiber für die Veränderung von Geschäftsmodellen. Vor allem Kund:innen sowie Kosten- und Effizi-

enzpotenziale stehen im Vordergrund. Zivilgesellschaft und NGOs sowie Banken und Investoren spielen hingegen keine große Rolle.

Kernergebnis 5: Die Rolle der Politik als Begleiterin der Transformation wird rückblickend als wenig förderlich, vorwärtsblickend jedoch als essenziell eingeschätzt: Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen bewertet Politik und Regulierung als ein Hemmnis vergangener Veränderungen. 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

Kernergebnis 6: Ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen sowie die Berücksichtigung von Kreislaufwirtschaft sind die häufigsten Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen: Über 60 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 Verbesserung von Materialkreisläufen (bspw. Recycling).

Kernergebnis 7: Geschäftsmodellinnovatoren fokussieren den Wandel zu Dienstleistungsangeboten und Nachhaltigkeitsinnovatoren kümmern sich um ihre Lieferketten: Während Geschäftsmodellinnovatoren großen Wert auf den Wandel von produktzentrierten zu dienstleistungsorientierten Geschäftsmodellen legen und diese Entwicklung aktiv vorantreiben, beschäftigen sich Nachhaltigkeitsinnovatoren intensiv mit der Verbesserung ihrer Lieferketten.

Chancen und Risiken nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation

Kernergebnis 8: Sich verändernde Kundenbedürfnisse, Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft sind die größten Nachhaltigkeitschancen für Deutschlands Geschäftsmodelle, den größten Einfluss als Chance und Risiko haben allerdings die

Mitarbeiter:innen: Mit Blick auf aktuelle Nachhaltigkeitsentwicklungen sieht über die Hälfte (53,3 Prozent) der Unternehmen in den steigenden, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Erwartungen ihrer Kund:innen eine wesentliche Chance für ihr Geschäftsmodell. Ebenso betrachten jeweils knapp 40 Prozent der Unternehmen die Dekarbonisierung und die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft als Chance. Darüber hinaus gibt es einen weiteren, entscheidenden Faktor: Hinsichtlich der Erwartungen der heutigen und zukünftigen Mitarbeiter:innen spalten sich zwar die Meinungen – sind sie Risiko oder Chance? –, doch nur die wenigsten Unternehmen (ca. 25 Prozent) geben an, dass Mitarbeitererwartungen keinen Einfluss haben.

EXECUTIVE SUMMARY

Our study shows: **Germany's companies are changing! And more than that, it also shows that the more companies change their business models, the more they take sustainability into account!**

For this study, 500 companies from the real economy were surveyed on the topic of „sustainable business model transformation“. This representative survey provides a unique database that reveals the prevalence of sustainable business model changes in the German economy. We also conducted interviews with selected companies in order to gain in-depth insights into the practice of business model transformation.

Our study offers a multifaceted and detailed look at the transformation maturity of German companies. The following key findings summarize the most important insights.

The transformation maturity of German companies

Key finding 1: Business model transformation and sustainability orientation are interdependent: our study reveals a groundbreaking correlation: the more companies change their business model, the more they embed sustainability in their strategic goals and corporate activities – and vice versa.

Key finding 2: The majority of German companies are on the way to changing their business model: Almost two thirds of German companies are taking their first steps as adaptors; a further 15% can even be classified as innovators of a dynamic and sustainability-oriented transformation of the economy. For around one

in two companies such changes to their business model directly lead to the development of new business areas.

Germany's companies in the sustainability transformation

Key finding 3: The potential for the sustainable transformation of Germany's corporate value creation is immense: for the majority of companies (60%), sustainability has been a driving force in the transformation of their activities and business models over the last ten years. Looking into the future, many companies also see previously untapped opportunities to change individual activities (just under 70%) or even their business model as a whole (just under 50%).

Drivers of and obstacles to sustainable business model transformation

Key finding 4: Economic interests are at the forefront of business model changes – even in the case of sustainability-related changes: Promising business cases are the most important driver for changing business models. The focus is primarily on customers, cost and efficiency potential. Civil society and NGOs as well as banks and investors, on the other hand, do not play a major role in business model changes.

Key finding 5: In retrospect, the role of politics as a facilitator of transformation thus far is seen as less beneficial, but deemed as essential when looking ahead: almost half of German companies have seen politics and regulation as an obstacle to changes in the past. At the same time, over 83% of companies recog-

nize the crucial role of politics and regulation for the future sustainable transformation of their business models.

Paths and forms of sustainable business model transformation

Key finding 6: Ecologically designed products and services as well as consideration of the circular economy are the most common forms of sustainable business model transformation: Over 60% of German companies are primarily addressing the core of their offering by redesigning their products and services to be ecologically oriented. This is closely followed by the improvement of material cycles (e.g. recycling).

Key finding 7: Business model innovators focus on the change to service offerings and sustainability innovators take care of their supply chains: While business model innovators place great emphasis on the change from product-centered to service-oriented business models and actively drive this development, sustainability innovators are intensively concerned with improving their supply chains.

Opportunities and risks of sustainable business model transformation

Key finding 8: Changing customer needs, decarbonization and the circular economy are the greatest sustainability opportunities for Germany's business models, but employees have the greatest influence, both as an opportunity and a risk: Looking at current sustainability developments, over half (53.3%) of companies see the rising sustainability-oriented expectations of their customers as a significant opportunity for their business model. Similarly, just under 40% of companies see decarbonization and the establishment of a circular economy as opportunities. In addition, there is another decisive factor: although opinions are divided when it comes to the expectations of current and future employees – are they a risk or an opportunity? – only very few companies (approx. 25%) state that employee expectations have no influence.



3

3 EINFÜHRUNG UND HINTERGRUND

3.1 | Große Transformation und doppelte Entkopplung

Wie kann es gelingen, Wirtschaft und Gesellschaft so auszurichten, dass ein gutes Leben innerhalb planetarer Grenzen möglich ist? Wie kann eine tiefgreifende Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft als herausfordernde Chance statt als chancenlose Herausforderung begriffen und gemeistert werden? Zum Ende des ersten Viertels des 21. Jahrhunderts stellen sich diese wegweisenden Fragen mehr denn je.

Die gegenwärtigen Formen des Wirtschaftens tragen sowohl zu einem großen materiell-ökonomischen Wohlstand für viele Menschen als auch zur gleichzeitigen Erosion der sozialökologischen Grundlagen dieses Wohlstands bei. Globale Vernetzung, Konsummöglichkeiten und technologische Innovationen einerseits sowie die Überschreitung planetarer Grenzen und wachsende soziale Ungleichheiten andererseits sind gleichsam die Zeichen unserer Zeit.¹ In dieser Gemengelage muss die deutsche Wirtschaft ihren Kurs neu bestimmen. **Die Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle des 20. Jahrhunderts können nicht ohne Weiteres in ihrer bisherigen Form weitergeführt werden.** Sie müssen mit Kreativität und Offenheit für Neues transformiert werden. Die Zeit ist reif für die „große Transformation“.²

Bei dieser großen Transformation geht es um nichts Geringeres als die „doppelte Entkopplung“ des materiell-ökonomischen Wohlstands.³ Einerseits geht es

darum, diesen Wohlstand vom Energie- und Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. Ansätze hierfür sind Effizienzsteigerungen, erneuerbare Energien und die kreislauforientierte Nutzung von Ressourcen. Da die Möglichkeiten dieser ersten Entkopplung jedoch begrenzt sind, bedarf es andererseits einer zweiten Entkopplung. Hierfür muss die Lebensqualität der Menschen so weit wie möglich vom materiell-ökonomischen Wohlstand entkoppelt werden. Zu dieser zweiten Entkopplung bedarf es eines Wandels unserer Wohlstandsmodelle und gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Dies kann sich beispielsweise in der Verbesserung sozialer Sicherungssysteme, im gleichberechtigten Zugang zu Bildung und der Förderung von suffizienten, d. h. genügsamen Lebensstilen ausdrücken. **Die Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle von Unternehmen spielen bei der großen Transformation und der doppelten Entkopplung eine zentrale Rolle.** Sie bestimmen, wie der materiell-ökonomische Wohlstand geschaffen und genutzt wird.⁴

Die große Transformation stellt keine anonyme oder vorherbestimmte Dynamik dar, sondern ist ein von uns formbares Unterfangen.⁵ Vielfältige Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft haben das Potenzial, neue Netzwerke zu etablieren, neue Kompetenzen zu entwickeln und transformative Ansätze zu verfolgen. Dies beweisen schon heute Transformationspioniere aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Unternehmen jeglicher Art, Finanzinstitute, der politische Betrieb, NGOs, lokale Vereine, Gewerkschaften u. v. m. sind sowohl verantwortlich als auch in der Lage, an der Gestaltung der großen Transformation mitzu-

1 Chancel et al., 2022; Richardson et al. 2023.

2 Schneidewind 2019.

3 Schneidewind 2019.

4 Schneidewind und Palzkill 2017.

5 Schneidewind 2019.

wirken. Und sie alle werden benötigt! Die Notwendigkeit zum Wandel erstreckt sich über alle Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche. Uwe Schneidewind fasst dies als „sieben Wenden“ zusammen: Wohlstands- und Konsumwende, Energiewende, Ressourcenwende, Mobilitätswende, Ernährungswende, urbane Wende und industrielle Wende.⁶

Angesichts dieser Herausforderungen stellt sich die Frage, ob Deutschlands Unternehmen bereit und fähig sind, mit den entsprechenden Transformationsdynamiken umzugehen. Insgesamt zeigt unsere Studie: Deutschlands Unternehmen sind im Wandel! Neue Unternehmen kommen und alte gehen, während sich die bestehenden Unternehmen dem dynamischen Umfeld anpassen und weiterentwickeln. Im Zuge dieses Wandels verändert sich auch die Art und Weise, wie sie wertschöpfend tätig sind; d. h. wie sie aus Rohstoffen und Wissen Produkte und Services erzeugen und für ihre Eigentümer:innen, Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen und Kund:innen Mehrwert schaffen.⁷

Und hier kommen Geschäftsmodelle ins Spiel. Jene Aktivitäten, durch die Unternehmen wertschöpfend tätig sind, Kund:innen und anderen Stakeholdern Mehrwert bieten und Einnahmen und Gewinne erzielen, bilden zusammen deren Geschäftsmodelle.⁸ Verändern sich die Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmen, verändern sich auch deren Geschäftsmodelle. Im Extremfall kann dies sogar zur Transformation ganzer Branchen führen, wie wir am Aufkommen des E-Commerce vor gut dreißig Jahren sehen konnten. Die Übersetzung digitaler Technologien in neue Wertschöpfungsaktivitäten und entsprechende Geschäftsmodelle hat den Handel für immer verändert. Wir sehen: Transformationsdynamiken haben zwei Richtungen. Zum einen wirken sie auf Unternehmen und zwingen sie zur Anpassung. Zum anderen können Unternehmen selbst zu Auslösern von Transformationen werden.⁹ Kann dies auch mit ökologisch und sozial nachhaltigen Geschäftsmodellen gelingen?

⁶ Schneidewind 2019.

⁷ Bowman und Ambrosini 2000.

⁸ Z. B., Zott und Amit 2010; Dembek et al. 2022.

⁹ Schneidewind und Palzkill 2017.

Dass Deutschlands Unternehmen im Wandel sind, ist an sich ganz normal. Die Dynamik auf Beschaffungs- und Absatzmärkten, neue gesetzliche Regelungen, sich verändernde Kundenbedürfnisse sowie vermehrt auftretende Krisen führen zu mitunter radikalen Geschäftsmodellveränderungen. Die deutsche Energiewirtschaft und die Zulieferindustrie für die Automobilwirtschaft sind nur zwei von zahlreichen Beispielen.

Unsere Studie geht der Frage nach, ob deutsche Unternehmen über die Bereitschaft und Fähigkeit verfügen, mit Geschäftsmodellveränderungen im Kontext der großen Transformation umzugehen. **Sind deutsche Unternehmen dabei, auf eine Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert umzustellen? Befinden sich ihre Geschäftsmodelle in der Transformation?**

3.2 | Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert

Die große Transformation und ihre doppelte Entkopplung stellen uns vor die Herausforderung, Wertschöpfung und Schadschöpfung so weit wie möglich voneinander entkoppeln zu müssen, um den Anforderungen der vielfältigen Nachhaltigkeitsziele gerecht zu werden – sei es die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung, das Pariser Klimaabkommen oder der Green Deal der Europäischen Union. Dies bedeutet, dass wirtschaftliches Handeln mit einem erheblich geringeren ökologischen Fußabdruck und erheblich geringeren sozialen Belastungen einhergehen muss. Im Idealfall finden wir sogar regenerative Formen der Wertschöpfung.

Darüber hinaus erfordert die Suche nach zukunftsweisenden Formen der Wertschöpfung eine Neubewertung dessen, was wir als „wert-schöpfend“ betrachten.¹⁰ Indem wir über das traditionelle ökonomische Verständnis von Wert hinausgehen, öffnet sich ein breites Spektrum an Werten und Wertformen, die es zu berücksichtigen gilt.

Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert bedeutet, eine Triple-Bottom-Line-Wertschöpfung für alle re-

¹⁰ Göpel 2016.

levanten Stakeholder zu erreichen,¹¹ d. h. eine Wertschöpfung, die nicht nur ökonomischen, sondern auch einen ökologischen und sozialen Mehrwert schafft und dabei Schadschöpfung vermeidet. Wird dies von den betroffenen Stakeholdern als „wert-voll“ wahrgenommen, entsteht echter Mehrwert. Es ist enorm wichtig, Werte und Wert in Einklang zu bringen. Heutzutage gilt ein Autounfall de facto als wertschöpfend, während die Pflege von Angehörigen zu Hause oder die Kindererziehung kaum eine Berücksichtigung finden.

Um eine derartige Neuausrichtung der Wertschöpfung zu erreichen, müssen wir nicht nur unser Verständnis von Wert erweitern, sondern auch unseren Blick auf die Organisation von Wertschöpfung. Während industrielle Produktion traditionell als Hauptquelle wirtschaftlicher Wertschöpfung angesehen wird, dürfen lokale Initiativen, Nachbarschaftshilfe und Vereinsarbeit nicht übersehen werden. Sie leisten einen entscheidenden Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und können sogar neue Wirtschaftsmodelle hervorbringen.¹²

Die Unterscheidung zwischen Wertschöpfung und Wertabschöpfung, wie von Marianna Mazzucato diskutiert, betont die Bedeutung von Innovation und echten Investitionen für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung.¹³ Es ist wichtig, jedoch bisher unüblich, zwischen jenen Akteuren zu unterscheiden, die echten Mehrwert und dessen Grundlagen schaffen, und jenen, die lediglich Wert extrahieren. Dabei sollte auch die wichtige Rolle des Staates nicht unterschätzt werden, der oft fälschlicherweise als nicht wertschöpfend betrachtet wird.

Die gesellschaftlichen Werte, das Verständnis und die Formen der Wertschöpfung des Industriezeitalters sind noch immer in viele der bestehenden Geschäftsmodelle unserer Wirtschaft eingeschrieben (z. B. lineares Denken, Wachstum bzw. Skalierung als Muss, Vernachlässigung des Lebenszyklusendes von Produkten etc.).¹⁴ Doch diese Geschäftsmodelle sind nicht geeignet für das 21. Jahrhundert und die Nachhaltigkeitsherausforderungen und -chancen, die auf Wirtschaft und Gesellschaft warten. Daher sind die Wertschöp-

fungsaktivitäten und Geschäftsmodelle von Unternehmen ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für die große Transformation.

Ein Geschäftsmodell basiert auf vielfältigen Wertschöpfungsaktivitäten.¹⁵ Es bezieht sich allgemein darauf, wie und mit welchen Aktivitäten Unternehmen Mehrwert schaffen, diesen in Form von Produkten und Dienstleistungen an Zielgruppen vermitteln und hierbei nicht nur kostendeckend, sondern bestenfalls profitabel arbeiten. Wie bereits erwähnt gilt: Verändern sich die Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmen, verändern sich auch deren Geschäftsmodelle. Erfordern die große Transformation und ihre doppelte Entkopplung eine Transformation der unternehmerischen Wertschöpfung, so folgt daraus auch die Notwendigkeit der Transformation unternehmerischer Geschäftsmodelle hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen.

Bei nachhaltigen Geschäftsmodellen, genauer gesagt an Nachhaltigkeitsprinzipien ausgerichteten Geschäftsmodellen, geht es darum, zu verstehen, wie für Kund:innen und Unternehmen ein Mehrwert geschaffen werden kann, während zugleich ökologischer und sozialer Mehrwert geschaffen und Schadschöpfung weitgehend vermieden wird. **Nachhaltige Geschäftsmodelle sind solche, die es Unternehmen ermöglichen, zugleich ökologischen, sozialen und ökonomischen Mehrwert zu schaffen.**¹⁶ Im Zentrum steht also die Frage, wie Unternehmen ihre Ressourcen und Aktivitäten derart einsetzen können, dass nachhaltige Wertschöpfung möglich wird.

Die Frage, welches Geschäftsmodell denn nun wirklich nachhaltig-transformativ und damit das richtige ist, lässt sich pauschal nicht beantworten. Es ist unter anderem eine Frage der Prioritäten und der konkreten Herausforderung, die ein Unternehmen bewältigen muss und möchte, sowie der Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, zu denen ein Unternehmen beitragen will. Vereinfachend lässt sich sagen, dass sich nachhaltig-transformative Geschäftsmodelle grundsätzlich an bestimmten Designprinzipien orientieren (siehe Infobox).

11 Evans et al. 2017.

12 Johannisova, Crabtree und Frabtree 2013.

13 Mazzucato 2019.

14 Göpel 2016; Schneidewind und Palzkill 2017.

15 Z. B. Zott und Amit 2010; Dembek et al. 2022.

16 Lüdeke-Freund 2018; Lüdeke-Freund et al. 2024; Schaltegger, Hansen und Lüdeke-Freund 2016.

Infobox: VIER DESIGNPRINZIPIEN FÜR NACHHALTIG-TRANSFORMATIVE GESCHÄFTSMODELLE

1. Nachhaltigkeitsorientierung

Entscheide ich mich nicht bewusst für ökologische und soziale Prioritäten, wirken die systemischen Kräfte (z. B. Kundenwünsche, Kostendruck), und diese sind per se nicht nachhaltig. Es muss eine bewusste Entscheidung sein, ökologische und soziale Probleme anzugehen.

2. Erweiterte Wertschöpfung

Dafür muss man alle Stakeholder im Blick haben. So versteht man die Wertschöpfungslogik nicht als rein finanzielle, sondern kann Dinge integrieren wie Freude für Mitarbeiter:innen, Reputation für das Unternehmen, verlässliche Beziehungen zu Geschäftspartner:innen, die Regeneration natürlicher Ökosysteme u. v. m.

3. Systemisches Denken

Ein Unternehmen ist Teil der Wirtschaft, der Gesellschaft und des ökologischen Gesamtgefüges. Nur wenn die größeren Systeme berücksichtigt werden, erhöht sich die Chance, weniger Schaden im ökologischen und sozialen Gefüge anzurichten. Klassische Instrumente der Geschäfts(modell)entwicklung unterstützen diese Sichtweise nicht – eher das Gegenteil.

4. Stakeholderintegration

Man versucht nicht nur, für seine Kund:innen, Geschäftspartner:innen oder Investoren da zu sein, sondern zu verstehen, mit wem man es noch zu tun hat. Das kann die lokale Nachbarschaft sein, die Politik oder indirekt betroffene Stakeholder. Es geht darum, diesen Gruppen Gehör zu schenken, Spannungsfelder zu entdecken und aufzulösen.

Quelle: Breuer et al. 2018; Lüdeke-Freund et al. 2022.

Für Unternehmen stellt sich hierbei die essenzielle Frage, wie sie die Bereitschaft und Fähigkeit entwickeln können, um mit Veränderungen der eigenen Geschäftsmodelle im Kontext der großen Transformation erfolgreich umgehen zu können. Wie groß sind die Bereitschaft und Fähigkeit deutscher Unternehmen für die Veränderung bzw. Transformation ihrer Geschäftsmodelle? Wie bereit sind sie für die große Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft – sowohl einerseits, um resilient auf sie zu reagieren (outside-in), als auch andererseits, um kreativ zu ihr beizutragen (inside-out)?

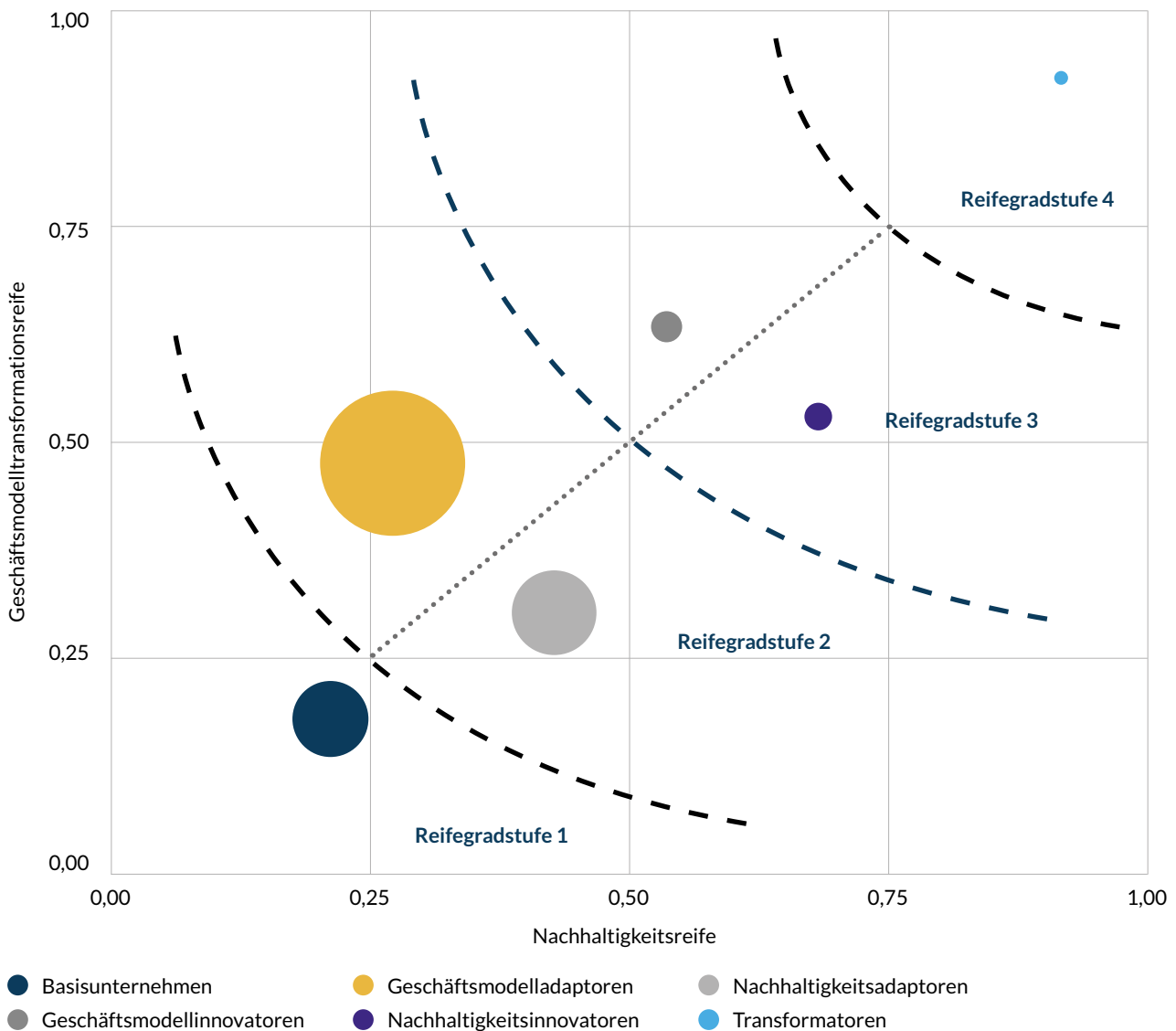
3.3 | Deutschlands Geschäftsmodelle in der Transformation

Auf Basis der erhobenen Daten haben wir mit Unterstützung von IW Consult ein Modell entwickelt, das verschiedene Reifegradstufen nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation unterscheidet. Für dieses Modell wurden die beiden Aspekte Geschäftsmodelltransformation (vertikale Achse in Abbildung 1) und Nachhaltigkeitsorientierung (horizontale Achse in Abbildung 1) repräsentativ für die deutsche Wirtschaft erhoben.

Diese beiden Aspekte werden in einem Wert zusammengefasst, der den Grad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation für jedes befragte Unternehmen in einem normierten Bereich zwischen 0 und 1 misst. Dieser Wert stellt den sogenannten NGMT-Reifegrad dar (weitere technische Details zum Reifegradmodell finden sich in Abschnitt 4.2).

Das Reifegradmodell unterscheidet vier Reifegradstufen, auf denen wir insgesamt sechs Unternehmens-typen identifizieren konnten. Je höher Unternehmen sich in diesem Reifegradmodell platzieren, desto stärker haben sie ihre Geschäftsmodelle in den vergangenen zehn Jahren verändert und sich auf Nachhaltigkeit ausgerichtet (z. B. durch umweltfreundlichere Produkte und Dienstleistungen) und desto bereit sind sie für eine stärkere Veränderung und Nachhaltigkeitsausrichtung ihrer Geschäftsmodelle in der Zukunft (z. B. weil sie von einer leichten Veränderbarkeit ihrer Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle ausgehen):

Abbildung 1 | Das Reifegradmodell nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation



- Auf **Stufe 1** finden sich Unternehmen, die ihre Geschäftsmodellveränderungen nicht bzw. kaum mit einer Nachhaltigkeitsausrichtung verbinden. Diese **Basisunternehmen** machen **21,3 Prozent** der deutschen Wirtschaft aus. Mit Blick auf Geschäftsmodellveränderungen und das Aufgreifen von Nachhaltigkeitsthemen sind diese Unternehmen tendenziell eher als reaktiv und konservativ einzuschätzen.
- Auf **Stufe 2** finden sich zwei Typen von **Adaptoren (insgesamt 62,6 Prozent)**, bei denen der NGMT-Index höher ist als bei den Basisunternehmen. Adaptoren zeigen eine gewisse Bereitschaft und Fähigkeit zur Geschäftsmodellveränderung sowie zur Orientierung an Nachhaltigkeit. Sie können als adaptiv charakterisiert werden, da sie ihre Geschäftsmodelle und die Integration von Nachhaltigkeitsanliegen den aktuellen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft anpassen.
 - Bei den **Geschäftsmodelladaptoren (39,6 Prozent)** auf Stufe 2 liegt der Fokus im Mittel relativ stärker auf der Veränderung der Geschäftsmodelle als auf der Integration von Nachhaltigkeitsanliegen.

- Bei den **Nachhaltigkeitsadaptoren (23 Prozent)** auf Stufe 2 verhält es sich im Mittel umgekehrt. Hier ist die Nachhaltigkeitsorientierung relativ stärker ausgeprägt.
- Auf **Stufe 3** sehen wir zwei Typen von **Innovatoren (insgesamt 15 Prozent)**, bei denen der NGMT-Reifegrad höher ist als bei den Basisunternehmen und Adaptoren. Innovatoren zeigen eine deutlich ausgeprägte Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung ihrer Geschäftsmodelle sowie zur Orientierung an Nachhaltigkeit. Sie können tendenziell als innovativer und offener für Nachhaltigkeitsanliegen als Basisunternehmen und Adaptoren eingeschätzt werden. Sie gehen über das erforderliche Minimum hinaus und helfen aktiv bei der Gestaltung und Umsetzung der großen Transformation.
 - Bei den **Geschäftsmodellinnovatoren (7,7 Prozent)** auf Stufe 3 liegt der Fokus im Mittel relativ stärker auf der Veränderung der Geschäftsmodelle als auf der Integration von Nachhaltigkeitsanliegen.
 - Bei den **Nachhaltigkeitsinnovatoren (7,3 Prozent)** auf Stufe 3 verhält es sich im Mittel umgekehrt. Hier ist die Nachhaltigkeitsorientierung relativ stärker ausgeprägt.
- Auf **Stufe 4** finden sich Unternehmen, die sowohl in Bezug auf ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Geschäftsmodellveränderung als auch in Bezug auf ihre Orientierung an Nachhaltigkeit zur aktuellen Avantgarde der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation gehören – die **Transformatoren (1,2 Prozent)**. Echte Transformatoren passen sich nicht an und begnügen sich nicht mit Innovationen, sie treiben die große Transformation an und erkunden hierbei komplett neues Terrain.

Im Gesamtbild sehen wir: Fast zwei Drittel (62,6 Prozent) der deutschen Unternehmen machen erste Schritte als Adaptoren, während 15 Prozent bereits als Innovatoren eingestuft werden können. Die Gruppe der Transformatoren ist noch extrem klein, sodass wir diese hier als Ideal- und Zielbild aufführen, in der späteren Ergebnisdarstellung i. d. R. aber nicht berücksichtigen können.

Unser statistisch abgesichertes Reifegradmodell zeigt für Deutschland erstmalig empirisch belegt: Geschäftsmodelltransformation und Nachhaltigkeitsorientierung bedingen sich gegenseitig. Dieses Ergebnis bestätigt eine zentrale theoretische Annahme aus gut 20 Jahren Forschung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Zudem ist es praktisch überaus relevant.

Denn unsere Studie offenbart eine wegweisende Korrelation: **Je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, desto stärker integrieren sie Nachhaltigkeit in ihre strategischen Ziele und Wertschöpfungsaktivitäten.** Dieser Zusammenhang lässt sich auch umgekehrt lesen: Je stärker Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre strategischen Ziele und Wertschöpfungsaktivitäten integrieren, desto stärker verändern sie ihre Geschäftsmodelle.

Im Zuge der großen Transformation werden sich die Wertschöpfungsaktivitäten und somit die Geschäftsmodelle von Unternehmen verändern und in manchen Fällen sogar transformieren (müssen), um sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen und diese mitzugestalten. Unser Reifegradmodell zeigt deutlich: Die Transformation von Geschäftsmodellen bietet deutschen Unternehmen eine doppelte Chance. Sie können hierdurch einerseits ihre Wertschöpfungsaktivitäten an die große Transformation anpassen und sie können andererseits Nachhaltigkeit sehr viel stärker in ihre Ziele und ihr Handeln integrieren und somit heute und in Zukunft entscheidende Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Wir sehen also: **Auf dem Weg zum Ideal der Transformatoren gehen die Umstellung auf eine Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert und die Transformation von Geschäftsmodellen Hand in Hand.**

3.4 | Der Transformationskompass: Sechs Schlüsselthemen

Angesichts des umfassenden Charakters der großen Transformation und der erforderlichen doppelten Entkopplung kommt regulatorischen Rahmenbedingungen eine besondere Bedeutung zu. Sowohl der europäischen als auch der deutschen Gesetzgebung entspringen vielfältige regulative Rahmenbedingungen. Diese strapazieren nicht selten die Fähigkeiten und Ge-

schäftsmodelle deutscher Unternehmen. Zugleich konkretisieren sie die bisweilen abstrakten Anforderungen der großen Transformation und schaffen Verbindlichkeiten und gleiche Wettbewerbsbedingungen („Level Playing Field“).

Diese Ausgangslage hat uns dazu motiviert, die Vogelperspektive auf die vielfältigen Nachhaltigkeitsregulativen einzunehmen (Tabelle 1). Das Ergebnis sind sechs übergeordnete Schlüsselthemen: Umwelt- und Klimaschutz, Materialkreisläufe, soziale Verantwortung, ökonomische Resilienz, Risikomanagement und Transparenz, nachhaltige Finanzen.

nomische Resilienz, Risikomanagement und Transparenz sowie nachhaltige Finanzen. Diese Themen sind gleichsam die Pole, entlang derer Unternehmen ihre Fähigkeiten ausrichten und weiterentwickeln müssen, um langfristig erfolgreich und maßgeblich zur großen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen zu können (Abbildung 2). Mit den nachfolgenden Ausführungen zu diesen sechs Schlüsselthemen bieten wir Unternehmen einen Kompass, der sie dabei unterstützt, die (Weiter-)Entwicklung ihrer Geschäftsmodelle in der Transformation zu navigieren.

Abbildung 2 | Der Transformationskompass (sechs Schlüsselthemen inkl. Policy-Beispiele)



Tabelle 1 | Policy-Überblick entlang der sechs übergeordneten Schlüsselthemen

		Umwelt- und Klimaschutz	Materialkreisläufe	soziale Verantwortung	ökonomische Resilienz	Risikomanagement und Transparenz	nachhaltige Finanzen	
		#Klimaneutralität, #Biodiversitätsschutz, #ökologische Regeneration	#Produktdesign, #Abfallwirtschaft, #Ressourceneffizienz	#Sorgfaltspflicht, #Gerechtigkeit, #Wohlergehen	#Lieferkettenoptimierung, #Produktionsprozesse	#Berichterstattung, #doppelte Materialität	#Anlegerrechte, #nachhaltige Investitionen	
EU Policies	Circular Economy Action Plan (CEAP)¹	Maßnahmenpaket, das darauf abzielt, kreislaforientierte Praktiken in der Wirtschaft zu verankern. Der Fokus liegt auf dem Produktdesign und der Abfallwirtschaft sowie der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs in der EU.	++	++	+	+	+	-
	Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)²	Richtlinie, die Menschenrechte und Umweltmaßnahmen entlang der Lieferkette fördert, indem Unternehmen Sorgfaltspflichten festlegen, diese umsetzen und darüber berichten.	++	-	++	+	+	-
	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)³	Richtlinie, die darauf abzielt, die Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen stärken.	+	-	+	+	++	+
	Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR)⁴	Richtlinie, die eine nachhaltigere und kreislaforientierte Produktion in der Europäischen Union fördert (wichtige Anforderungen sind Langlebigkeit, Reparaturfähigkeit, Energieeffizienz, Einführung eines digitalen Produktpasses).	+	+	-	+	+	-
	EU Green Deal (EGD)⁵	Maßnahmenpaket politischer Initiativen, das darauf abzielt, Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der EU zu verstärken und Klimaneutralität zu erreichen.	++	++	++	++	-	+
	EU-Taxonomie (EU-Tax.)⁶	Klassifizierungssystem, welches Unternehmensaktivitäten anhand von sechs übergeordneten Zielen als nachhaltig oder nicht nachhaltig bewertet.	+	+	+	++	++	+
	Green Claims Directive (GCD)⁷	Richtlinie, die klare und transparente Standards für umweltbezogene Aussagen von Unternehmen festlegt, um Greenwashing zu bekämpfen und die Glaubwürdigkeit von Klimaversprechen zu erhöhen.	+	+	-	+	++	-
	Sustainable Finance Action Plan (SFAP)⁸	Aktionsplan, der darauf abzielt, nachhaltige Finanzierung in den Mittelpunkt des europäischen Finanzsystems zu stellen.	-	-	-	+	+	++
	Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)⁹	Regulierung, die darauf abzielt, Transparenz im Bereich nachhaltiger Finanzierungen und Investitionen zu verbessern (z. B. Offenlegungspflicht bzgl. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren in den Entscheidungsprozessen von Finanzprodukten).	-	-	+	+	++	++

Tabelle 1 | Policy-Überblick entlang der sechs übergeordneten Schlüsselthemen

			Umwelt- und Klimaschutz	Materialkreisläufe	soziale Verantwortung	ökonomische Resilienz	Risikomanagement und Transparenz	nachhaltige Finanzen
			#Klimaneutralität, #Biodiversitätsschutz, #ökologische Regeneration	#Produktdesign, #Abfallwirtschaft, #Ressourceneffizienz	#Sorgfaltpflicht, #Gerechtigkeit, #Wohlergehen	#Lieferkettenoptimierung, #Produktionsprozesse	#Berichterstattung, #doppelte Materialität	#Anlegerrechte, #nachhaltige Investitionen
Deutschland Policies	Brennstoffemissions-handelsgesetz (BEHG) ¹⁰	Gesetz, das darauf abzielt, den Ausstoß von CO ₂ bei der Verbrennung fossiler Energieträger durch CO ₂ -Bepreisung und Handel mit CO ₂ -Zertifikaten zu reduzieren.	+	+	+	+	+	-
	Bundes-Klimaschutz-gesetz (KSG) ¹¹	Gesetz, mit dem die Erfüllung nationaler Klimaschutzziele sowie die Einhaltung europäischer Zielvorgaben gewährleistet werden sollen.	++	+	+	-	+	+
	CSR-Richtlinie (CSR-RUG) ¹² (abgelöst durch die CSRD/ESRS)	Gesetz (nationale Implementierung der CSRD), das die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen für große Unternehmen regelt.	+	+	+	+	++	+
	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) ¹³	Maßnahmenprogramm der Bundesregierung zur Umsetzung der Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs).	+	+	+	+	+	-
	Deutsches Ressourceneffizienzprogramm (ProgRes) ¹⁴	Initiative zur Förderung der nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen und zur Reduzierung von Umweltbelastungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.	+	+	+	+	-	-
	Kreislaufwirtschafts-gesetz (KrWG) ¹⁵	Gesetz, das darauf abzielt, den Übergang zur Kreislaufwirtschaft durch Recyclingmaßnahmen und die Pflicht zur getrennten Sammlung von Abfällen zu fördern.	+	++	-	+	+	-
	Lieferkettensorgfaltpflichtengesetz (LkSG) ¹⁶	Gesetz, das darauf abzielt, Menschenrechte und Umweltschutz in globalen Lieferketten zu stärken.	+	-	++	-	++	-
	Rohstoffstrategie der Bundesregierung ¹⁷	Strategie, die darauf abzielt, eine langfristige, sichere und nachhaltige Rohstoffversorgung der deutschen Industrie sicherzustellen (heimische Rohstoffe, Importe und Recycling).	+	+	-	+	-	-

1 Europäische Kommission 2020.

2 Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2022b.

3 Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2022a.

4 Europäische Kommission 2022.

5 Europäische Kommission 2019.

6 Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2020.

7 Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2023.

8 Europäische Kommission 2018.

9 Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2019

10 Der Deutsche Bundestag 2019b.

11 Der Deutsche Bundestag 2019a.

12 Der Deutsche Bundestag 2017.

13 Die Bundesregierung 2020.

14 Bundesministerium Für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz 2020a.

15 Bundesministerium Für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz 2020b.

16 Der Deutsche Bundestag 2021.

17 Bundesministerium für Wirtschaft und Umweltschutz 2019.

Ein erstes bedeutendes Thema bestehender und aufkommender Nachhaltigkeitsregularien ist **Umwelt- und Klimaschutz**. Hier wird vor allem die Emissionsreduzierung mit dem Ziel der Klimaneutralität verfolgt. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie angehalten sind, Kompetenzen im Bereich der Erfassung eigener Treibhausgasemissionen aufzubauen. Anschließend müssen sie Strategien und Fähigkeiten entwickeln, um diese Emissionen effektiv zu senken. Zudem ist die Auswirkung von Unternehmensaktivitäten auf die ökologische Umwelt von großer Bedeutung. Unternehmen müssen hier gezielt Maßnahmen ergreifen, um ihren negativen Einfluss zu verringern oder sogar Beiträge zur Regeneration von Ökosystemen zu leisten. Dies kann beispielhaft durch verstärkte Maßnahmen für die Vermeidung von ökotoxischen Inhaltsstoffen in Abfällen oder den Schutz von Biodiversität durch verringerten Pestizideinsatz erreicht werden. Die Anforderungen im Kontext des Umwelt- und Klimaschutzes kommen unter anderem durch den Europäischen Green Deal die Eco-design for Sustainable Products Regulation und das deutsche Kreislaufwirtschaftsgesetz auf Unternehmen zu.

Neben Umwelt- und Klimaschutz ist der verstärkte Fokus auf nachhaltige **Materialkreisläufe** und letztlich der Wandel zu einer Kreislaufwirtschaft eines der Hauptanliegen der deutschen und europäischen Nachhaltigkeitsregularien. Der Aufbau von Kompetenzen im Bereich der Kreislaufwirtschaft ist entscheidend, um die Nutzung bereits verwendeter Ressourcen und Rohstoffe zu optimieren und die umweltschädliche Abfallproduktion zu minimieren. Unternehmen müssen also nicht nur lernen, Abfälle effektiver zu managen, sondern auch das Abfallaufkommen von vornherein zu reduzieren. In diesem Kontext ist die Entwicklung von Fähigkeiten in der Gestaltung nachhaltiger Produkte ein wichtiger Aspekt. Indem Unternehmen Produkte von Beginn an so entwerfen, dass sie recycelbar, reparierbar und wiederverwendbar sind, tragen sie maßgeblich zur Abfallverminderung bei, nutzen Rohstoffe effizienter und verlängern die Lebensdauer der Produkte. Der Ausbau von nachhaltigeren Materialkreisläufen kommt unter anderem durch den Circular Economy Action Plan, den Europäischen Green Deal und das Corporate-Social-Responsibility-Umsetzungsgesetz auf Unternehmen zu.

Des Weiteren ist die **soziale Verantwortung** gegenüber verschiedenen Stakeholdergruppen ein weiterer zentraler Bereich, in dem Unternehmen ihre Fähigkeiten ausbauen müssen. Dies soll insbesondere zur Stärkung sozialer Gerechtigkeit und des gesellschaftlichen Zusammenhalts sowie zur konsequenten Beachtung der Menschenrechte beitragen. Ein konkreter Aspekt ist zum Beispiel die Sorgfaltspflicht von Unternehmen, umweltorientierte sowie menschenrechtliche Verantwortung, beispielsweise entlang der Lieferkette, zu übernehmen. In dieser Hinsicht erfordert das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz von Unternehmen, dass sie in einem Bericht offenlegen, welche menschenrechtlichen und umweltorientierten Risiken das Unternehmen identifiziert hat, wie das Unternehmen seine Sorgfaltspflichten umgesetzt hat, wie es die Auswirkungen und die Wirksamkeit der Maßnahmen bewertet und welche Schlussfolgerungen es aus der Bewertung für zukünftige Maßnahmen zieht. Neben dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz kommt der verstärkte Fokus auf die soziale Verantwortung von Unternehmen beispielsweise auch durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) auf Unternehmen zu.

Ein weiteres Schlüsselthema aktueller Nachhaltigkeitsregularien ist die **ökonomische Resilienz**. Ein zentrales Anliegen ist, Unternehmensaktivitäten und -strategien auf ihre Zukunftsfähigkeit und Stabilität hin zu untersuchen und weiterzuentwickeln. Entsprechende Nachhaltigkeitsregularien zielen darauf ab, Unternehmen dazu zu bewegen und zu befähigen, ihre Geschäftsmodelle so zu gestalten, dass sie langfristig ökonomisch tragfähig und zugleich robust gegenüber sich verändernden Umweltbedingungen sind. Ein Schlüsselement ist hierbei die Optimierung von Lieferketten, Produktionsabläufen und Produktdesigns. Die intelligente sowie auf Suffizienz und Effizienz ausgerichtete Neugestaltung von Wertschöpfungsketten kann nicht nur Kosteneinsparungen bewirken, sondern auch zu einer reduzierten und resilienten Nutzung von Ressourcen beitragen. Ferner spielt die Entwicklung gezielter Umweltstrategien (z. B. die Einführung strengerer Umweltstandards für Zulieferer) eine entscheidende Rolle, um Risiken zu minimieren und die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Die Stärkung ökonomischer

Resilienz wird insbesondere durch Regularien wie den Circular Economy Action Plan (CEAP), das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), die EU-Taxonomie und das Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) forciert.

Anschließend an die ökonomische Resilienz nehmen auch **Risikomanagement und Transparenz** eine zentrale Stellung in aktuellen Nachhaltigkeitsregularien ein. Es wird zunehmend wichtiger, dass Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, die Leistungen, Auswirkungen und Risiken ihrer Geschäftsmodelle auch durch nicht finanzielle, nachhaltigkeitsbezogene Kennzahlen zu erfassen und zu kommunizieren. Dies soll nicht nur zur Vermeidung von Greenwashing beitragen, sondern auch eine authentische Darstellung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen fördern. Beispielsweise sind Unternehmen zunehmend dazu angehalten, ihre Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit im Rahmen ihrer Jahresberichte transparent zu machen und klare Ziele für die Zukunft zu setzen. Ein besonderer Fokus liegt auf der doppelten Materialität von ESG-Themen (Environmental, Social & Governance): Unternehmen müssen lernen, sowohl die Auswirkungen ihrer Unternehmensaktivitäten auf ihre Umwelt als auch die externen Risiken von Umweltzuständen für ihr Geschäftsmodell zu beleuchten. Die steigenden Anforderungen an Risikomanagement und Transparenz ergeben sich unter anderem aus dem Corporate-Social-Responsibility-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG), dem Circular Economy Action Plan (CEAP) und der EU-Taxonomie.

Zuletzt sind **nachhaltige (bzw. nachhaltigkeitsorientierte) Finanzen** von zentraler Bedeutung. Verschiedene Nachhaltigkeitsregularien sollen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in Finanzströmen und -entscheidungen stärken. Ein zentrales Ziel besteht darin, die vorherrschenden Informationsasymmetrien bei Investments zu reduzieren und Anleger:innen bessere Möglichkeiten zu bieten, nachhaltigkeitsinformierte Investmententscheidungen zu treffen. Um Anleger:innen darüber aufzuklären, welche Auswirkungen Finanzprodukte auf die Umwelt haben oder welche Finanzprodukte Nachhaltigkeitsaspekte aktiv einbinden, müssen Unternehmen nicht nur in Transparenz investieren, sondern auch spezifische Kompetenzen im

Finanzbereich entwickeln. Zum Beispiel müssen Unternehmen lernen, verbesserte Rechnungslegungsgrundsätze anzuwenden, die die Rechte von Anleger:innen stärken. Zugleich geht es auch darum, dass Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien stärker in ihren eigenen Investitionsentscheidungen berücksichtigen. Darüber hinaus lässt sich die Entwicklung transparenter sowie sozial gerechter Preis- und Vergütungsmodelle als ein weiteres Feld hervorheben, in dem Unternehmen ihre Fähigkeiten im Kontext nachhaltiger Finanzen ausbauen können und sollen. Die erweiterten Anforderungen im Finanzbereich kommen auf Unternehmen unter anderem durch den Sustainable Finance Action Plan, die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) und die EU-Taxonomie zu.



4 METHODIK

4.1 | Fragebogenstudie

4.1.1 Erhebung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden 500 Unternehmen aus der Realwirtschaft 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. Die Befragung fand im August und September 2023 statt und wurde von dem Befragungsdienstleister approxima Gesellschaft für Markt- und Sozialforschung Weimar GmbH durchgeführt. Das repräsentative Sample der zu befragenden Unternehmen wurde von der IW Consult GmbH mithilfe der Datenbank beDirect entwickelt.

Die Mitarbeiter:innen der approxima GmbH haben die Geschäftsführer:innen und Nachhaltigkeitsbeauftragten mittels strukturierter computergestützter Telefoninterviews (CATI) befragt, um qualitativ hochwertige, einheitliche und vergleichbare Daten zu gewinnen. Je nachdem, ob bei den befragten Unternehmen Veränderungen in ihren Aktivitäten und/oder Geschäftsmodellen zu verzeichnen waren, wurden den interviewten Personen zwischen 17 und 23 studienspezifische Fragen gestellt. Diese Fragen bestanden wiederum durchschnittlich aus fünf bis sechs Items, welche vorwiegend mittels einer Fünf-Punkte-Likert-Skala untersucht wurden. Beispielsweise wurden bei der Frage nach Aktivitätsveränderungen neun Aktivitäten als individuelle Items abgefragt, deren Veränderung jeweils mit „keine Veränderung“, „schwache Veränderung“, „teils/teils“,

„starke Veränderung“ oder „sehr starke Veränderung“ beantwortet werden konnte. Im Maximum hatten einzelne Fragen dreizehn Frageitems. Die 500 Interviews dauerten im Schnitt etwa 20 Minuten, sodass die Gesamtdauer der Interviews fast 167 Stunden betrug.

4.1.2 Stichprobe

Die 500 befragten Unternehmen wurden mittels einer stratifizierten Zufallsziehung ausgewählt. Diese Art der Zufallsziehung ermöglicht auch die Auswertung von Unternehmensgruppen, die in der Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft nur schwach vertreten sind (z. B. Großunternehmen). Der zugrunde liegende Ansatz besteht darin, dass entsprechende Unternehmensgruppen (sogenannte Strata) in der Stichprobe stärker repräsentiert sind, als es in der deutschlandweiten Grundgesamtheit der Fall ist.

Um diese Stratifizierung der Stichprobe zu realisieren, wurden zwei charakterisierende Unternehmenseigenschaften zur Bildung sogenannter Ankervariablen genutzt: Größenklassen und Branchenklassen. Hinsichtlich der Größenklassen wurde von drei gängigen Mitarbeiterklassen (0 bis 49 Mitarbeiter:innen, 50 bis 249 Mitarbeiter:innen und mehr als 250 Mitarbeiter:innen) ausgegangen. Zudem wurden die Unternehmen ausgehend von ihren primären Wirtschaftszweigen (WZ) in vier übergeordnete Branchenklassen aufgeteilt: Gesellschaftsnahe Dienstleister (WZ 45 bis 47, 55, 56, 79), unternehmensnahe Dienstleister (WZ 49 bis 53, 58 bis 63, 69 bis 74), verarbeitendes Gewerbe (WZ 10 bis 33) sowie sonstige Industrie (WZ 35 bis 43). Diese vier Branchenklassen wurden für eine genauere Analyse in sechs Branchenklassen aufgeteilt.

Entlang dieser Ankervariablen stellt Tabelle 2 die entsprechenden Anteile der ungewichteten Stichprobe und der Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft gegenüber. Ein Blick auf die prozentualen Verteilungen im unteren Teil der Tabelle macht die Notwendigkeit der stratifizierten Zufallsziehung deutlich. Aus der untersten Summenzeile lässt sich beispielsweise ablesen, dass in einer nicht stratifizierten Stichprobe mit 500 zufällig ausgewählten Unternehmen durchschnittlich nur etwa 2,5 Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten (0,5 Prozent) zu erwarten wären. Eine solch geringe Fallzahl würde eine separate Auswertung dieser Unternehmensgruppe ausschließen. Um dieses Problem zu umgehen, wurden Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten systematisch überproportional gezogen. Dieses systematische Oversampling von größeren Unternehmen wird mit einem Blick auf den oberen Teil von Tabelle 2 deutlich. In der Stichprobe machen Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeiter:innen 47,8 Prozent und solche mit 250 oder mehr Mitarbeiter:innen 6 Prozent aus. Im Vergleich dazu liegen diese Anteile in der Grundgesamtheit lediglich bei 2,2 bzw. 0,5 Prozent.

Des Weiteren gibt es auch hinsichtlich der Branchen- und der Grundgesamtheitsanteilen. Vergleicht man jedoch die oberen und unteren Summenwerte in der rechten Spalte von Tabelle 2, so zeigt sich, dass die Diskrepanzen bezüglich der Branchenklassen eher gering ausfallen.

Anschließend an das systematische Oversampling wurde die durch dieses Verfahren künstlich herbeigeführte Verzerrung durch eine Anzahlgewichtung wieder ausgeglichen. Diese methodische Herangehensweise ermöglicht es, dass die Stichprobe sowohl für die Analyse seltener Unternehmensgruppen, wie Großunternehmen, geeignet ist und die externe Validität zugleich erhalten bleibt. Um dies zu erreichen, werden die 500 befragten Unternehmen, wie in Tabelle 2 angedeutet, auf zwölf Branchen-Größen-Kombinationen verteilt und erhalten entsprechende Anzahlgewichte bzw. Gewichtungsfaktoren. Diese Faktoren ergeben sich durch folgende Berechnung:

$$w_{i,j} = \frac{\text{Anteil Grundgesamtheit}_{i,j}}{\text{Anteil Stichprobe}_{i,j}}$$

Tabelle 2 Verteilung der Ankervariablen in Stichprobe und Grundgesamtheit				
Stichprobe (ungewichtet)				
	0-49 MA	50-249 MA	>250 MA	Summe
Gesellschaftsnahe Dienstleister	11,60 %	8,80 %	2,00 %	22,4 %
Unternehmensnahe Dienstleister	10,80 %	10,20 %	1,60 %	22,6 %
Verarbeitendes Gewerbe	13,60 %	23,40 %	2,00 %	39,0 %
Sonstige Industrie	10,20 %	5,40 %	0,40 %	16,0 %
Summe	46,2 %	47,8 %	6,0 %	100,0 %
Grundgesamtheit				
Gesellschaftsnahe Dienstleister	8,83 %	0,73 %	0,20 %	9,8 %
Unternehmensnahe Dienstleister	20,76 %	0,24 %	0,03 %	21,0 %
Verarbeitendes Gewerbe	32,12 %	0,58 %	0,12 %	32,8 %
Sonstige Industrie	35,63 %	0,66 %	0,11 %	36,4 %
Summe	97,3 %	2,20 %	0,5 %	100,0 %
MA = Mitarbeiter:innen				

Wobei w das jeweilige Anzahlgewicht, i die Branchen- und j die Größenklasse darstellt. Schlussendlich führt die Anzahlgewichtung dazu, dass die Branchen- und Größenklassenanteile der gewichteten Stichprobe mit denen der Grundgesamtheit übereinstimmen, da überrepräsentierte Gruppen ein Gewicht kleiner als eins und unterrepräsentierte Gruppen ein Gewicht größer als eins erhalten. Der Mittelwert aller Gewichte ergibt exakt eins.

Im Ergebnis liefert das beschriebene Vorgehen eine repräsentative Hochrechnung der Stichprobe der vorliegenden Studie auf die Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft. Dies bedeutet, dass die Verhältnisse unserer gewichteten Stichprobe die tatsächlichen Größen- und Branchenverhältnisse aller deutschen Unternehmen widerspiegeln und eine Übertragung der Befragungsergebnisse auf die Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft erlauben. Zugleich ist durch die überproportionale Befragung von Großunternehmen eine separate Analyse dieser Gruppe möglich.

4.2 | Reifegradmodell

4.2.1 Reifegradkonzept

Die erhobenen Daten erlauben einen bisher einmaligen Blick darauf, inwieweit deutsche Unternehmen in den letzten zehn Jahren ihre Geschäftsmodelle verändert oder gar transformiert und inwieweit sie sich hierbei an Nachhaltigkeit orientiert haben. Zudem wurden sie um eine Einschätzung ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zur Geschäftsmodelltransformation und Nachhaltigkeitsorientierung gebeten. Die auf diese Weise gewonnenen Daten geben Aufschluss über den Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation für jedes einzelne befragte Unternehmen sowie für die deutsche Wirtschaft insgesamt.

Dieses neuartige Reifegradkonzept definieren wir wie folgt: **Der Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation (NGMT-Reifegrad) beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, mit Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle im Kontext der großen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft umzugehen.**

Wir unterscheiden bewusst die Aspekte Bereitschaft und Fähigkeit. Unter Bereitschaft verstehen wir das Vorhandensein eines grundlegenden Potenzials zur nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation. Hierbei geht es um Indizien, die darauf hindeuten, dass nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen oder gar Transformationen in Zukunft stattfinden könnten. Unter Fähigkeit verstehen wir, dass nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen oder Transformationen bereits stattgefunden haben. Indizien für eine bereits erfolgte Umsetzung lassen tatsächliche Fähigkeiten vermuten. Beides konnten wir mithilfe entsprechend differenzierter Fragen erfassen (siehe Abschnitt 4.2.2).

In dieses Reifegradkonzept haben wir bewusst sowohl die Bereitschaft bzw. das vermutete Potenzial als auch die Fähigkeit bzw. die bereits erfolgte Umsetzung einfließen lassen. Die große Transformation erfordert beides: Unternehmen, die sich in Zukunft aktiv an ihr beteiligen können und wollen, und Unternehmen, die hierzu bereits Beiträge geleistet haben. Idealerweise verfügen Unternehmen über beide Eigenschaften. Den höchsten Reifegrad erreichen folglich nur echte Transformatoren, die sich schon merklich verändert haben und dies auch in Zukunft weiterhin tun werden. Aus diesem Verständnis von Reife folgt auch, dass das (teilweise) Vorhandensein von Bereitschaft oder Fähigkeit zwar anerkannt und mit einem gewissen Reifegrad „belohnt“ wird, aber eben nur zu mittleren Reifegradstufen führt.

Mit diesem Reifegradkonzept möchten wir eine neue Perspektive auf die Rolle von Unternehmen im Kontext der großen Transformation anbieten und einen konstruktiven Beitrag zu ihrer systematischen Unterstützung leisten. Wie in Kapitel 3 diskutiert, geht es um ein besseres Verständnis dafür, ob deutsche Unternehmen dabei sind, auf eine Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert umzustellen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend zu transformieren – heute und in der Zukunft.

4.2.2 Reifegradmessung

Im Rahmen der Datenauswertung haben wir mit Unterstützung durch IW Consult ein empirisch gestütztes NGMT-Reifegradmodell entwickelt. Dieses Mo-

dell stützt sich auf wissenschaftliche Fachliteratur zu nachhaltigen Geschäftsmodellen¹⁷ und basiert auf insgesamt neun Fragen. Die meist Likert-skalierten Antworten dieser neun Fragen wurden zu metrischen Variablen zwischen 0 und 1 kondensiert (Indexierung). Höhere Werte tragen hierbei zu einem höheren Reifegrad bei. Auf Basis der indexierten Antwortvariablen wurden zwei separate Reifegraddimensionen entwickelt: der Nachhaltigkeitsreifegrad (N-Reife) und der Geschäftsmodelltransformationsreifegrad (GMT-Reife). Diese beiden Reifegraddimensionen bilden die Grundlage des Modells, mit dem schließlich der NGMT-

Reifegrad für jedes befragte Unternehmen bestimmt wurde (siehe Abschnitt 4.2.3). Aufgrund der Repräsentativität der Erhebung erlaubt dieses Modell zugleich auch Rückschlüsse auf die deutsche Wirtschaft.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die vier Fragen und die indexierten Antwortvariablen, die zur Messung der N-Reife herangezogen wurden. Der N-Wert wurde als gleichgewichteter Mittelwert über alle vier Fragen ermittelt. **Der Nachhaltigkeitsreifegrad (N-Reife) misst auf einer Skala von 0 bis 1, welche Rolle Nachhaltigkeitsaspekte für die Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie deren Veränderung spielen.** Unternehmen mit einer N-Reife nahe 1 integrieren Nachhaltigkeit direkt in ihre Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle. Solche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr

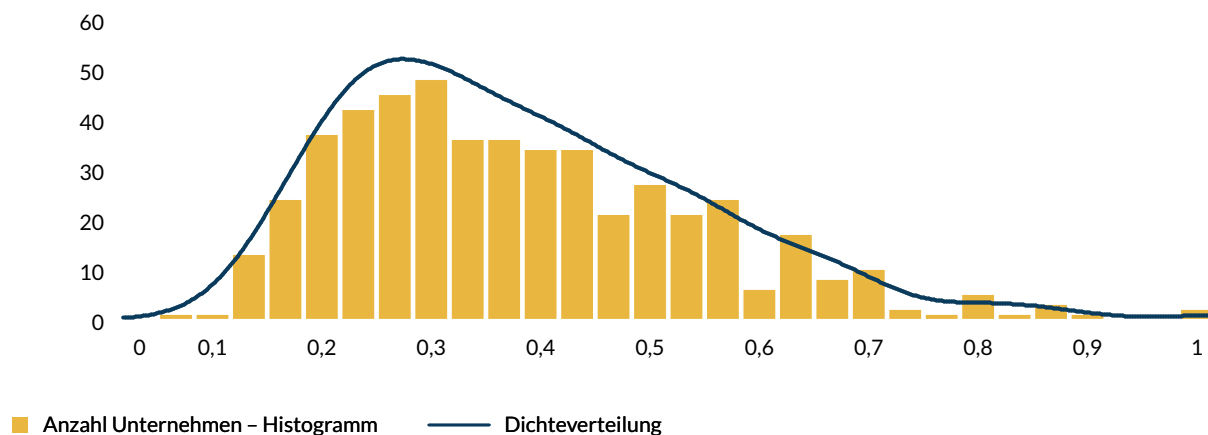
¹⁷ Insbesondere Freudenreich, Lüdeke-Freund und Schaltegger 2020; Gauthier und Gilomen 2016; Geissdoerfer, Vladimirova und Evans 2018; Lüdeke-Freund 2018; Lüdeke-Freund und Froese 2022; Schaltegger, Lüdeke-Freund und Hansen, 2016; Sommer 2012.

Tabelle 3 | Fragen und Variablen zur Bildung der N-Reife

Frage	Antwortvariablen und Indexierung*	Gemessener Aspekt
Inwiefern haben sich durch die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche die folgenden Aspekte verändert?*	Keine Veränderung = 0 Schwache Veränderung = 0,25 Teils/teils = 0,5 Starke Veränderung = 0,75 Sehr starke Veränderung = 1 (Mittelwertbildung über alle genannten Aspekte)	Vergangenheitsbetrachtung der konkreten nachhaltigkeitsrelevanten Veränderungen der Aktivitäten/des Geschäftsmodells
Welcher der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit kam bei [der Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche] welche Bedeutung zu?/ Welche Bedeutung haben die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?***	Keine Bedeutung = 0 Schwache Bedeutung = 0,25 Teils/teils = 0,5 Starke Bedeutung = 0,75 Sehr starke Bedeutung = 1 (Mittelwertbildung über die drei Dimensionen)	Vergangenheitsbetrachtung der Bedeutung der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit bei der Veränderung von Aktivitäten/des Geschäftsmodells bzw. für das Unternehmen im Allgemeinen
Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?*/Wie wirkt sich Ihr Geschäftsmodell grundsätzlich auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?*/****	Negativ = 0 Eher negativ = 0,25 Neutral/keine Wirkung = 0,5 Eher positiv = 0,75 Positiv = 1 (Mittelwertbildung über alle genannten Aspekte)	Vergangenheitsbetrachtung des wahrgenommenen positiven Einflusses der Veränderung der Aktivitäten/des Geschäftsmodells bzw. des Geschäftsmodells im Allgemeinen
Nutzen Sie bestimmte Instrumente und/oder Indikatoren, um die Nachhaltigkeitswirkungen Ihres Kerngeschäfts zu messen?	Nein = 0 Ja, teilweise = 0,5 Ja, als zentrales Entscheidungskriterium = 1	Vergangenheitsbetrachtung für die Messung von Nachhaltigkeitswirkungen

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „Bereich nicht vorhanden“ angeboten.
 ** Ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen, Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft, Angebote für einkommensschwache Zielgruppen, erweiterte gesellschaftliche Verantwortung (z. B. Spenden), Teilen von Ressourcen und Angeboten (Sharing-Modelle).
 *** Wurden keine oder nur schwache Veränderungen angegeben, wurde nach der allgemeinen Bedeutung gefragt.
 **** Ressourcenschonung, Umweltschutz, Inklusion und Diversität, neue oder bessere Arbeitsplätze, fairer Handel, wirtschaftliche Resilienz/Widerstandsfähigkeit.

Abbildung 3 | Gemessene Verteilung der Nachhaltigkeitsreife (N-Reife)



Geschäftsmodell in Bezug zu Nachhaltigkeitsaspekten verändern, den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung beimessen, einen positiven Einfluss des Geschäftsmodells auf zentrale Aspekte der Nachhaltigkeit sehen und die Nachhaltigkeitswirkungen ihres unternehmerischen Handelssystematisch erfassen und managen.

Das Histogramm in Abbildung 3 zeigt die auf Basis der 500 befragten Unternehmen gemessene N-Reife. **Der Mittelwert der N-Reife beträgt ca. 0,35. Somit weist die deutsche Wirtschaft im Durchschnitt eine eher schwach bis moderat ausgeprägte N-Reife auf.** Das Gros der Unternehmen liegt unterhalb von 0,35, wodurch sich eine etwas rechtsschiefe Verteilung ergibt. Im Bereich oberhalb von 0,75 finden sich kaum noch Fälle.

Die Übersicht in Tabelle 4 zeigt die fünf GMT-Fragen und deren indexierte Antwortvariablen. Der GMT-Wert wurde analog zum N-Wert als gleichgewichteter Mittelwert über alle GMT-Fragen gebildet. **Der Geschäftsmodelltransformationsreifegrad (GMT-Reife) misst auf einer Skala von 0 bis 1, inwiefern Unternehmen ihre Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle in der Vergangenheit verändert haben und wie leicht sie entsprechende Veränderungen bei Bedarf umsetzen könnten.** Unternehmen mit einer GMT-Reife nahe 1 zeichnen sich durch ein hohes Maß an Transformationsbereitschaft und -fähigkeit aus. Je näher ein Unternehmen an einem GMT-Wert von 1 liegt, desto

stärker waren dessen Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen in den vergangenen zehn Jahren und desto disruptiver waren die Auswirkungen dieser Veränderungen mit Blick auf ihr Kerngeschäft. Darüber hinaus ist die subjektive Einschätzung der Einfachheit von Veränderungen stärker ausgeprägt.

In Abbildung 4 sehen wir die im Rahmen der Erhebung gemessene GMT-Reife. **Der Mittelwert der GMT-Reife beträgt ca. 0,4. Somit weist die deutsche Wirtschaft im Durchschnitt eine moderate GMT-Reife auf.** Nahezu alle Unternehmen finden sich im Bereich bis ca. 0,75, wobei das Gros unterhalb von 0,5 liegt. Im Vergleich zur N-Reife in Abbildung 3 zeigt sich, dass die Verteilung der GMT-Reife eher symmetrisch ist und sich die Unternehmen glockenförmig im Bereich von 0 bis 0,75 entlang der GMT-Reifegradskala verteilen.

Im Gesamtbild zeigt sich, dass die GMT-Reife deutscher Unternehmen im Durchschnitt stärker als ihre N-Reife entwickelt ist. In beiden Bereichen ist insgesamt noch ein großes Entwicklungspotenzial für Beiträge zur großen Transformation vorhanden. Dies könnte auf eine große Transformationsreserve hindeuten.

Tabelle 4 | Fragen und Variablen zur Bildung der GMT-Reife

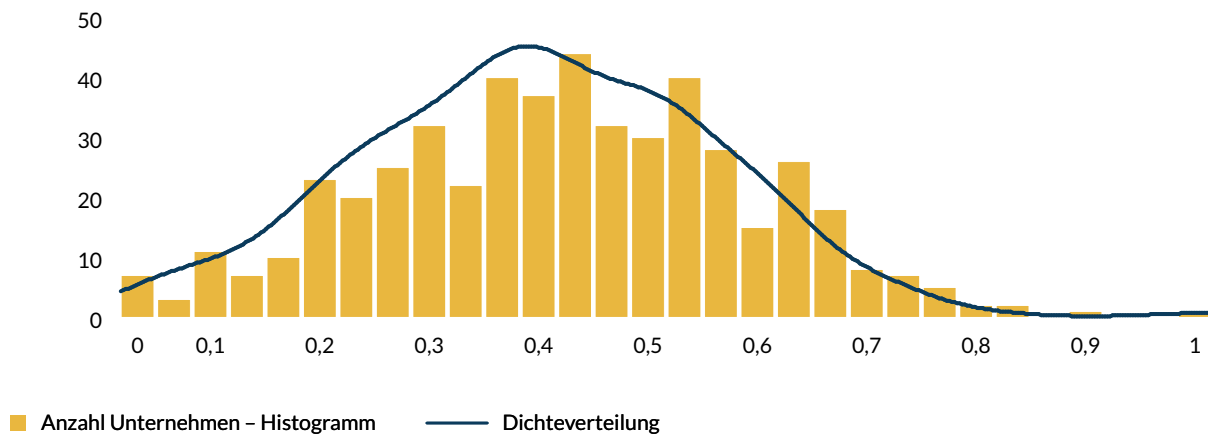
Frage	Antwortvariablen und Indexierung*	Gemessener Aspekt
Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den folgenden Aktivitätsbereichen in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?***	Keine Veränderung = 0 Schwache Veränderung = 0,25 Teils/teils = 0,5 Starke Veränderung = 0,75 Sehr starke Veränderung = 1 (Mittelwertbildung über alle genannten Aspekte)	Vergangenheitsbetrachtung der Veränderung in vorhandenen Aktivitätsbereichen
Inwieweit hat sich das Geschäftsmodell, also die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen produziert, Umsatz generiert und insgesamt Wert schöpft, innerhalb der letzten 10 Jahre verändert?	Keine Veränderung = 0 Schwache Veränderung = 0,25 Teils/teils = 0,5 Starke Veränderung = 0,75 Sehr starke Veränderung = 1	Vergangenheitsbetrachtung der Veränderung des Geschäftsmodells
Einzelne Aktivitätsbereiche/das Geschäftsmodell meines Unternehmens ließe/n sich bei Bedarf leicht verändern.	Stimme gar nicht zu = 0 Stimme eher nicht zu = 0,25 Teils/teils = 0,5 Stimme eher zu = 0,75 Stimme voll und ganz zu = 1 (Mittelwertbildung über beide Frageaspekte)	Subjektive Einschätzung für potenzielle Veränderungen in Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell in der Zukunft
Wozu hat die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche geführt?	Ersetzung des Kerngeschäfts = 1 Ausgründung, die vom Kerngeschäft abweicht = 0,75 Veränderung des Kerngeschäfts = 0,5 Entwicklung weiterer Geschäftsfelder = 0,25 Keine der genannten Veränderungen = 0 (Maximum über alle Aussagen)	Vergangenheitsbetrachtung in Bezug auf das Disruptionspotenzial der Veränderung von Aktivitätsbereichen bzw. dem Geschäftsmodell
Inwiefern haben sich durch die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche die folgenden Aspekte verändert?***	Keine Veränderung = 0 Schwache Veränderung = 0,25 Teils/teils = 0,5 Starke Veränderung = 0,75 Sehr starke Veränderung = 1 (Mittelwertbildung über alle genannten Aspekte)	Vergangenheitsbetrachtung der konkreten geschäftsmodellrelevanten Anpassungen

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „Bereich nicht vorhanden“ angeboten.

** Kooperation mit externen Partner:innen, Beschaffung, Produktion, Personalwesen/HR, Forschung und Entwicklung, Marketing und Kommunikation, Vertrieb, Unternehmenssteuerung, Finanzen.

*** Preis- und Umsatzmodell, Finanzierung, Lieferkettenmanagement, zunehmendes Anbieten von Dienstleistungen (Servitisation), Kooperation mit neuen Akteuren.

Abbildung 4 | Gemessene Verteilung der Geschäftsmodelltransformationsreife (GMT-Reife)



4.2.3 Reifegradstufen

Schließlich musste der Zusammenhang zwischen den N- und GMT-Reifegraddimensionen untersucht werden, um ein NGMT-Reifegradmodell mit aussagekräftigen Reifegradstufen zu entwickeln. Hierbei zeigte sich etwas, das in dieser Form bisher noch nicht empirisch gezeigt wurde: **Je größer die Bereitschaft und Fähigkeit von deutschen Unternehmen ist, ihre Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle zu verändern, desto größer ist die Rolle, die Nachhaltigkeitsaspekte hierbei spielen!** Dieser Zusammenhang lässt sich auch umgekehrt lesen: Je wichtiger Nachhaltigkeitsaspekte für deutsche Unternehmen sind, desto größer ist ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung ihrer Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle.

Zur Veranschaulichung zeigt Abbildung 5 den Zusammenhang zwischen den zwei Dimensionen der N- und GMT-Reife. Jeder Punkt stellt ein befragtes Unternehmen dar.¹⁸ Diese Untersuchung zeigt: Es gibt eine signifikant positive Korrelation zwischen der N-Reife und der GMT-Reife. Im Mittel steigt der GMT-Wert um 0,3935 Indexpunkte an, wenn der N-Wert um eine Einheit ansteigt.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen nicht rein mechanisch zustande kommt. Dies wäre der Fall, wenn Unternehmen, die bezüglich GMT-Reife angegeben haben, das Geschäftsmodell oder einzelne Aktivitäten nicht verändert zu haben, bestimmte Fragen bezüglich der N-Reife nicht gestellt bekommen hätten und dadurch per Fragebogenkonstruktion bezüglich der N-Reife schlechter gestellt worden wären. Zur Vermeidung eines rein mechanischen Zusammenhangs wurden den Unternehmen bezüglich der N-Reife alternative Fragen gestellt, falls das Geschäftsmodell oder einzelne Aktivitäten nicht verändert wurden.

Schließlich wurden die metrisch skalierten N- und GMT-Reifegrade in ordinal skalierte Reifegradstufen überführt, d. h. Reifegradstufen, die sich in eine Rangordnung bringen lassen. Dies erforderte einen Kompromiss zwischen Verzerrung und Varianz: Auf der einen Seite geht mit der Kondensierung einer metrischen Va-

riablen zu einer ordinalen Variablen eine gewisse Verzerrung einher, da die Zuordnung zu einer bestimmten Reifegradstufe aufgrund der Vielzahl der erhobenen Parameter niemals für alle Fälle gleichermaßen präzise sein kann. Für manche Fälle ist eine bestimmte Reifegradstufe passender als für andere Fälle auf derselben Stufe. Auf der anderen Seite wird durch die Kondensierung bewusst versucht, die Varianz zwischen den Fällen zu reduzieren, um hunderte Einzelfälle in wenige aussagekräftige Gruppen einteilen zu können. Vielen Fällen wird hierbei derselbe ordinale Wert zugeordnet. Die Reduktion der Varianz und mögliche Verzerrungen durch die Fallzuordnung galt es zu balancieren.

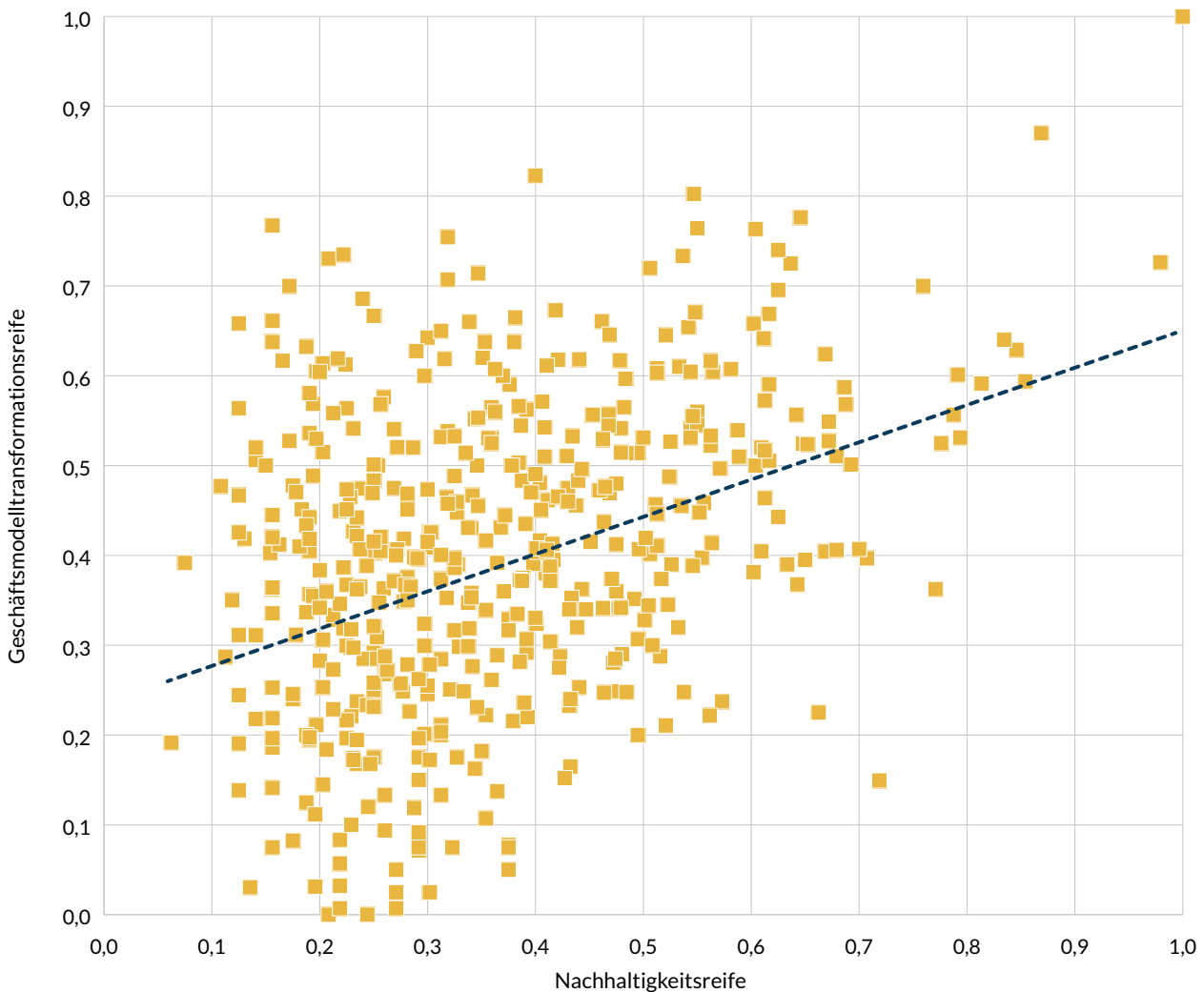
Aufgrund der Indexierung der Antwortvariablen (0; 0,25; 0,5; 0,75; 1 und 0; 0,5; 1) sowie der Verteilung der Fälle über die Reifegradwerte haben wir uns für ein vierstufiges Modell entschieden. Die ordinal skalierten N-, GMT- und NGMT-Reifegradstufen wurden jeweils wie folgt definiert:

- Stufe 1: Werte von 0 bis unter 0,25
- Stufe 2: Werte von 0,25 bis unter 0,5
- Stufe 3: Werte von 0,5 bis unter 0,75
- Stufe 4: Werte von 0,75 bis 1

Das heißt, wenn ein Unternehmen einen N-Wert von 0,3 und einen GMT-Wert von 0,6 erreicht, wird es auf Stufe 2 der N-Reife und Stufe 3 der GMT-Reife eingeordnet. Die Bestimmung einer integrierten NGMT-Reifegradstufe erfordert jedoch die gleichzeitige Betrachtung bzw. „Verrechnung“ der N- und GMT-Werte für jedes Unternehmen. Hierzu bieten sich verschiedene Optionen an, die unmittelbar von den Annahmen über den Zusammenhang bzw. die Substituierbarkeit von N-Reife und GMT-Reife abhängen. Zum Beispiel perfekte Substitute ($\frac{1}{2} * (N\text{-Reife} + GMT\text{-Reife})$): Hierbei würde man annehmen, dass die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens und die Fähigkeit und Bereitschaft zur Geschäftsmodelltransformation vollständig austauschbar sind und das Erreichen der nächsthöheren NGMT-Reifegradstufe lediglich vom Durchschnitt von N und GMT abhängt. Man könnte aber auch von perfekten Komplementen ausgehen ($\min(N\text{-Reife}, GMT\text{-Reife})$): In diesem Fall sind beide Aspekte vollständig nicht austauschbar, sodass die nächsthöhere Reifegradstufe nur dann erreicht werden kann, wenn beide Werte gleichermaßen den Stufengrenzwert überschreiten.

¹⁸ Hier werden 461 Fälle betrachtet.

Abbildung 5 | Zusammenhang zwischen N- und GMT-Reife (Korrelation auf 99-Prozent-Signifikanzniveau)



Perfekte Substitute und perfekte Komplemente stellen jedoch Randlösungen mit eher extremen Annahmen dar. Wir haben uns daher für eine Möglichkeit entschieden, die die Stärken aus beiden Ansätzen vereint: eine konvexe Cobb-Douglas-Funktion ($N\text{-Reife}^{0,5} * GMT\text{-Reife}^{0,5}$). Dieser Ansatz erschien uns realistischer, da er analog zu den perfekten Komplementen den simultanen Anstieg beider Reifegraddimensionen erfordert und gleichzeitig eine gewisse Austauschbarkeit zwischen beiden erlaubt. Im Sinne des Prinzips des abnehmenden Grenznutzens verschlechtert bzw. „verteuert“ sich das Austauschverhältnis mit zunehmender Ausprägung einer Dimension, was zu konvexen Nutzenkurven und somit Grenzen zwischen den Reifegradstufen führt. Abbildung 6 visualisiert das resultierende Reifegradmodell entlang der N- und GMT-Dimensionen.

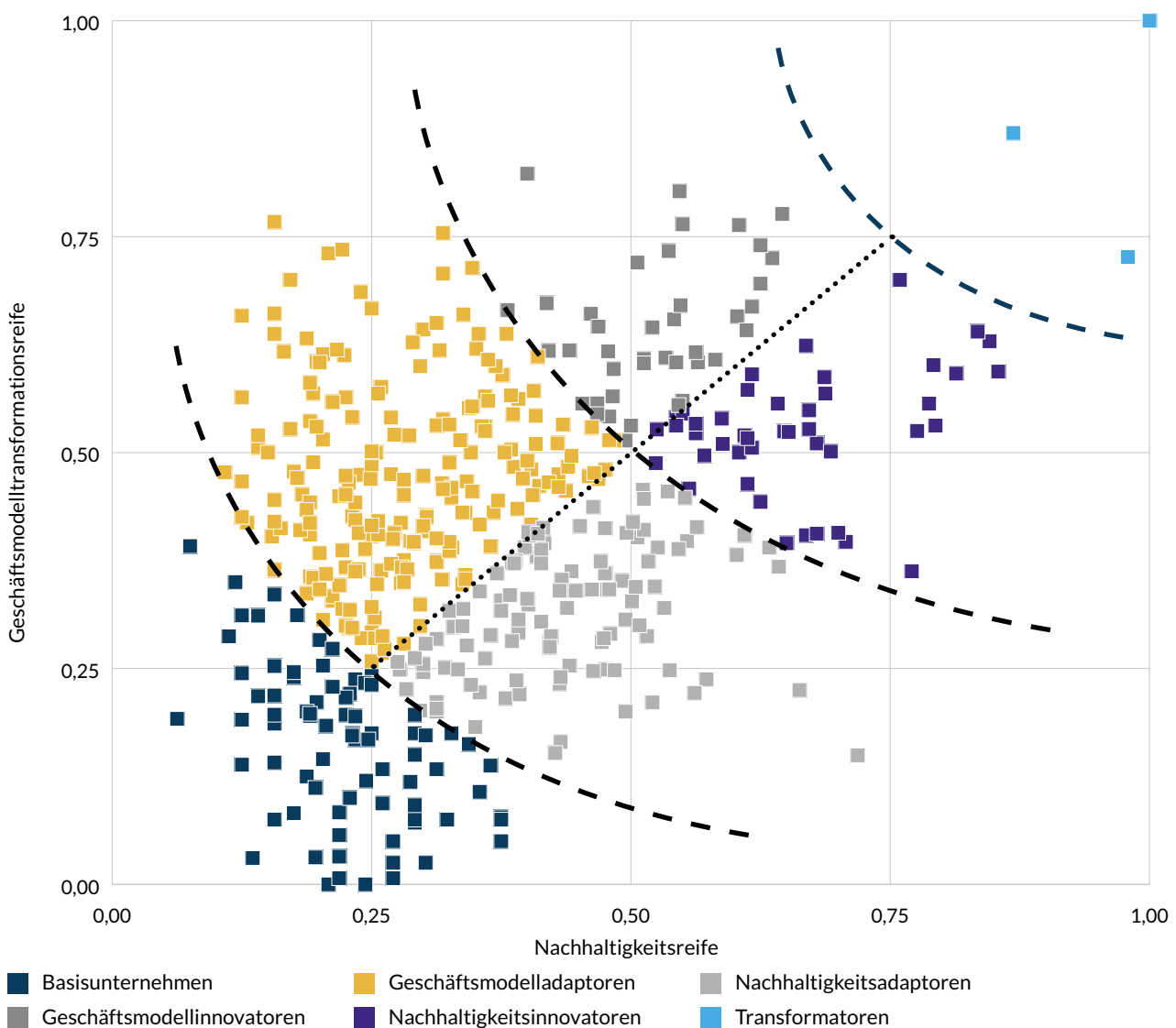
Zusammen mit der oben eingeführten Definition des NGMT-Reifegradkonzepts lässt sich die Logik des Reifegradmodells wie folgt erklären: **Der NGMT-Reifegrad beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, mit Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle im Kontext der großen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft umzugehen.** Hierbei ist es erforderlich, dass Nachhaltigkeitsorientierung und Geschäftsmodelltransformation zusammen auftreten (Komplementarität). Beide Aspekte können sich zugleich auch teilweise ersetzen, da sowohl die Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen als auch ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Geschäftsmodelltransformation sie auf Pfade einer nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation führen kann (Substituierbarkeit).

Zwei Beispiele zur Illustration: Ein Unternehmen mit stark ausgeprägten Kompetenzen im Bereich Geschäftsmodellinnovation (z. B. radikal neue Umsatz- oder Servicemodelle) stellt fest, dass ökologische Angebote diese Kompetenz sehr gut ergänzen und zu neuen umsatzstarken Geschäftsfeldern führen können (siehe Case Box 2: Jungheinrich). Ebenso kann ein Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Nachhaltigkeitsausrichtung (z. B. überdurchschnittlich hohe Inklusions- und Produktionsstandards) feststellen, dass sich die erfolgreiche Umsetzung dieser Ausrichtung insbesondere durch neue Geschäftsmodelle erreichen lässt, die

neue Marktsegmente schaffen und sich positiv auf die Zahlungsbereitschaft von Kund:innen auswirken (siehe Case Box 9: Klöckner).

Das finale Reifegradmodell unterscheidet vier NGMT-Reifegradstufen. Auf diesen vier Stufen haben wir insgesamt sechs Unternehmenstypen identifiziert (Abbildung 6). Die zusätzliche Aufteilung der Stufen 2 und 3 erschien ratsam, um eine übermäßige Verzerrung auf diesen Stufen zu vermeiden, da hier viele Unternehmen mit heterogenen N- und GMT-Profilen zu finden sind. Innerhalb der Stufen 2 und 3 wurde daher noch danach

Abbildung 6 | NGMT-Reifegradmodell auf Basis der N- und GMT-Reife



differenziert, ob der N- oder der GMT-Wert dominiert. Die relative Dominanz der jeweiligen Dimension lässt sich grafisch mit der 45-Grad-Winkelhalbierenden feststellen. Rechnerisch gilt oberhalb dieser Geraden, dass der GMT-Wert relativ stärker ausgeprägt ist (GMT-Reife/N-Reife > 1), unterhalb der N-Wert (GMT-Reife/N-Reife < 1).

Je höher Unternehmen in diesem Reifegradmodell platziert sind, desto stärker haben sie ihre Geschäftsmodelle in den vergangenen zehn Jahren verändert und sich auf Nachhaltigkeit ausgerichtet (z. B. durch umweltfreundlichere Produkte und Dienstleistungen) und desto bereiter und fähiger sind sie, stärkere Veränderungen und eine stärkere Nachhaltigkeitsausrichtung ihrer Geschäftsmodelle in der Zukunft zu erreichen (z. B. weil sie von einer leichten Veränderbarkeit ihrer Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle ausgehen). **Der Mittelwert der NGMT-Reife für alle Unternehmen beträgt ca. 0,38. Somit weist die deutsche Wirtschaft im Durchschnitt eine eher schwach bis moderat ausgeprägte NGMT-Reife auf.** Erwartungsgemäß liegt dieser Wert zwischen den jeweiligen Durchschnitten der N- und GMT-Werte, aus denen die NGMT-Reife gebildet wird (siehe oben).

Da die sechs Unternehmenstypen bereits in Abschnitt 3.3 vorgestellt wurden, werden sie an dieser Stelle ohne weitere Ausführungen aufgeführt:

- **Stufe 1 – Basisunternehmen (21,3 Prozent):** Unternehmen, die ihre Geschäftsmodellveränderungen nicht bzw. kaum mit einer Nachhaltigkeitsausrichtung verbinden.“
- **Stufe 2 – Adaptoren (insgesamt 62,6 Prozent):** Unternehmen mit einer gewissen Bereitschaft und Fähigkeit zur Geschäftsmodellveränderung sowie zur Orientierung an Nachhaltigkeit. Adaption bedeutet, dass sie ihre Geschäftsmodelle und die Integration von Nachhaltigkeitsanliegen den aktuellen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft anpassen.
 - **Geschäftsmodelladaptoren (39,6 Prozent):** Der Fokus liegt relativ stärker auf der Veränderung der Geschäftsmodelle als auf der Integration von Nachhaltigkeitsanliegen.

- **Nachhaltigkeitsadaptoren (23 Prozent):** In diesen Fällen ist die Nachhaltigkeitsorientierung relativ stärker ausgeprägt.

- **Stufe 3 – Innovatoren (insgesamt 15 Prozent):** Diese Unternehmen zeigen eine deutlich ausgeprägte Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung ihrer Geschäftsmodelle sowie zur Orientierung an Nachhaltigkeit. Sie gehen über das erforderliche Minimum hinaus und helfen proaktiv bei der Gestaltung und Umsetzung der großen Transformation.
 - **Geschäftsmodellinnovatoren (7,7 Prozent):** Der Fokus liegt stärker auf der Veränderung der Geschäftsmodelle als auf der Integration von Nachhaltigkeitsanliegen.
 - **Nachhaltigkeitsinnovatoren (7,3 Prozent):** In diesen Fällen ist die Nachhaltigkeitsorientierung relativ stärker ausgeprägt.
- **Stufe 4 – Transformatoren (1,2 Prozent):** Die Avantgarde der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation. Echte Transformatoren passen sich nicht an und begnügen sich nicht mit Innovationen; sie treiben die große Transformation an und erkunden hierbei komplett neues Terrain.

4.2.4 Implikationen

Das Ergebnis einer positiven Korrelation zwischen N-Reife und GMT-Reife ist weder trivial noch war es in dieser Form zu erwarten! Vereinfacht ausgedrückt können wir sagen, dass Geschäftsmodelltransformatoren Nachhaltigkeit stärker berücksichtigen und ins Kerngeschäft integrieren. Der gegenteilige Fall wäre auch gut denkbar gewesen, nämlich dass gerade die veränderlichen und transformativen Unternehmen eine schwache Nachhaltigkeitsorientierung aufweisen. Solch ein Befund hätte den Schluss nahegelegt, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten eher ein Hindernis bzw. keine Unterstützung bei der Veränderung von Geschäftsmodellen darstellt. Nun wissen wir aber, dass es umgekehrt ist! **Veränderungen und Transformationen von Geschäftsmodellen gehen einher mit einer stärker ausgeprägten Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit – und umgekehrt.**

Mithilfe dieses Befunds können wir eine jahrzehntelange Diskussion vom Kopf auf die Füße stellen. Die immer wieder gestellte Frage lautet: Lohnt es sich für Unternehmen, grün und sozial zu sein? Diese Frage suggeriert, dass Gründe für eine Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanliegen gefunden werden müssen, was dann häufig auf rein instrumentelle Ansätze verengt wird, also Ansätze, bei denen sich Nachhaltigkeit (finanziell) lohnt. Unsere Daten legen aber nahe, dass eine ganz andere Frage gestellt werden muss: Warum sollten Unternehmen nicht grün und sozial sein? Unsere Daten zeigen einen positiven Zusammenhang. Warum also sollten Unternehmen die Entwicklung ihrer Geschäftstätigkeiten nicht mit Nachhaltigkeitsanliegen verknüpfen? **Dieses Ergebnis ist von großer Bedeutung für die Rolle von Unternehmen in der großen Transformation: Die Weiterentwicklung von Unternehmen und die große Transformation gehen Hand in Hand!**

Es ist eine Frage der Perspektive: Gehen wir davon aus, dass unternehmerische Wertschöpfung und Nachhaltigkeit nur schwer zusammengehen und wir deshalb immer wieder überzeugen und nach Gründen suchen müssen, um Unternehmen zu nachhaltiger Wertschöpfung zu motivieren (Opt-in)? Oder gehen wir davon aus, dass die (Weiter-)Entwicklung von Unternehmen und nachhaltige Wertschöpfung per se positiv miteinander verknüpft sind, sodass sich die Begründungspflicht umkehrt und Unternehmen erklären müssen, weshalb sie nicht zu nachhaltiger Wertschöpfung beitragen (Opt-out)? Unsere Analyse legt nahe, dass die zweite Perspektive, das Opt-out, die Realität besser beschreibt: **Die (Weiter-)Entwicklung von Unternehmen und nachhaltige Wertschöpfung sind positiv miteinander verknüpft. Deutschlands Unternehmen halten nicht nur eine große Transformationsreserve, sie sollten auch gut in der Lage sein, zu einer Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert beizutragen.**

4.3 | Fallstudien

„Nachhaltige Geschäftsmodelltransformationen“ stellen nicht nur Unternehmen vor bisher unbekannte Herausforderungen, auch in der empirischen Forschung gilt dieses Thema als bislang wenig erforscht. Obwohl das Interesse an innovativen Formen des Wirtschaftens seit Jahren deutlich wächst, bleibt die Frage, wie

Unternehmen tiefgreifende Veränderungen an ihren Geschäftsmodellen im Kontext der großen Transformation konkret umsetzen, weitgehend unbeantwortet. Demzufolge erscheint es sinnvoll, von Pionieren zu lernen, die bereits Know-how auf diesem Gebiet aufbauen konnten.

Das Ziel des qualitativen und auf Fallstudien basierenden Teils der Studie ist es, vertiefende Einblicke in die konkreten Herangehensweisen und Erfolge von Pionierunternehmen zu gewinnen. Es soll aber auch gezeigt werden, wie sie mit konkreten Herausforderungen und Fehlschlägen entlang ihrer Transformationspfade umgegangen sind. Hierbei kann exemplarisch gezeigt werden, welche organisationalen Kompetenzen für nachhaltige Veränderungen und Transformationen von Geschäftsmodellen von Bedeutung sind.

Fallstudien erlauben gezielte und tiefergehende Einblicke und ergänzen hiermit die quantitativen und eher verallgemeinernden Ergebnisse des quantitativen Teils der Studie. Bei der Auswahl der acht untersuchten Fallbeispiele galt es, Unternehmen ausfindig zu machen, die sich in ihren Eigenschaften und Umweltbedingungen unterscheiden, um ein möglichst breites und diverses Spektrum an Unternehmen präsentieren zu können. Zu den Auswahlkriterien zählten unter anderem die Branche und Unternehmensgröße sowie die Geschäftsmodellportfolios der Unternehmen und deren zugeschriebene Rolle als Geschäftsmodell- und/oder Nachhaltigkeitspionier.

Es wurden acht leitfadengestützte Interviews mit Unternehmensvertreter:innen geführt, die in der Geschäftsführung, der Leitung des Nachhaltigkeitsbereichs oder im Bereich der Geschäftsentwicklung tätig sind. Dabei wurde sichergestellt, dass die interviewten Personen mehrere Jahre Berufserfahrung im untersuchten Unternehmen aufweisen können. Der Aufbau des semistrukturierten Interviewleitfadens folgte dem Prinzip „so offen wie nötig und so strukturiert wie möglich“, sodass einerseits die Fragen den Erzählfluss anregten und andererseits die Vergleichbarkeit der behandelten Themen über alle Interviews hinweg gegeben war. Der Interviewleitfaden deckte die folgenden Themenbereiche ab: (1) persönliche Berührungspunkte mit der Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen; (2) Treiber und Auslöser der Transformation; (3) Transformationsprozess; (4) Hemmnisse und Herausforderungen; (5) Erfolge und Motivation.

Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Zusätzlich zu den acht Interviews wurden Websites, Presseartikel, öffentlich zugängliche Präsentationen und Unternehmensberichte ausgewertet. Eine flankierende Auswertung wissenschaftlicher Literatur diente zur Vertiefung des theoretisch-konzeptionellen Wissens zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Die Zusammenführung unterschiedlicher Daten- und Informationsquellen erlaubte einen breit gefächerten Zugang zu den untersuchten Fallstudien.

Ausgewählte Ergebnisse der Fallstudienauswertung werden mithilfe farblich hervorgehobener Case Boxes präsentiert. Selbstverständlich bieten die Case Boxes keine allgemeingültigen Lösungen für komplexe und am Ende stets fallspezifische Problemstellungen; vielmehr sind sie als Spotlights zu verstehen, die praktische Tipps und Inspirationen für Praxisakteure bereithalten.



5 WERTSCHÖPFUNG IN DER TRANSFORMATION

Im Folgenden präsentieren wir Ihnen die zentralen Ergebnisse unserer repräsentativen Unternehmensbefragung. Die Ergebnisse haben wir für Sie entlang der folgenden fünf übergeordneten Themenbereiche und Leitfragen strukturiert:

- **Deutschlands Unternehmen in der Nachhaltigkeitstransformation (Abschnitt 5.1):** Inwieweit verändern deutsche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und welche Rolle spielt Nachhaltigkeit hierbei?
- **Treiber und Hemmnisse nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen (Abschnitt 5.2):** Welche motivierenden und hemmenden Faktoren wirken auf die Veränderung der Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen?
- **Pfade und Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen (Abschnitt 5.3):** Welcher Art sind die Geschäftsmodellveränderungen und welche allgemeinen Muster lassen sich erkennen?
- **Chancen und Risiken nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen (Abschnitt 5.4):** Wie schätzen deutsche Unternehmen aktuelle Entwicklungen mit Nachhaltigkeitsbezug derzeit ein?
- **Wirkungen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen (Abschnitt 5.5):** Wie wirken die Geschäftsmodellveränderungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft?

In Abschnitt 5.1 skizzieren wir das gewonnene Gesamtbild der Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen in der Nachhaltigkeitstransformation. Wir stellen diese Ergebnisse

sowohl für das gesamte Untersuchungssample als auch spezifisch für sechs betrachtete Branchenklassen dar.

In den folgenden Abschnitten 5.2 bis 5.5 fassen wir die Ergebnisse jeweils erst auf der Ebene des gesamten Samples zusammen und differenzieren anschließend nach den in Abschnitt 3.3 eingeführten Reifegradstufen. Hierdurch lassen sich einerseits allgemeine Tendenzen in der deutschen Wirtschaft insgesamt und andererseits die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Basisunternehmen, Adaptoren und Innovatoren verdeutlichen.

Hinweis: Bei den Abbildungen kann es rundungsbedingt zu Abweichungen von 100 Prozent kommen.

5.1 | Das Gesamtbild: Deutschlands Unternehmen in der Nachhaltigkeitstransformation

Befinden sich Deutschlands Unternehmen in der viel diskutierten Nachhaltigkeitstransformation? Und falls ja, in welchem Ausmaß haben sich die Aktivitäten und Geschäftsmodelle bereits verändert und welche Rolle spielen ökologische und soziale Aspekte hierbei?

Es ist unbestritten, dass die große Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft nur dann gelingen kann, wenn Unternehmen sich darauf einlassen und aktiv dazu beitragen. Die Art und Weise, in der Produkte hergestellt und vermarktet werden, und die sich daraus ergebenden Konsumformen und ihre Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft stehen in direktem Zusammenhang mit den wertschöpfenden Aktivitäten und Geschäftsmodellen von Unternehmen. Dies gilt sowohl für

industriell produzierende als auch stärker serviceorientierte Unternehmen.

5.1.1 Stand der deutschen Wirtschaft

Verändern deutsche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsaktivitäten?

Unsere Ergebnisse zeigen: Deutsche Unternehmen sind im Wandel! Nur ca. ein Zehntel (10,5 Prozent) der deutschen Unternehmen gibt an, sowohl mit Blick auf das Geschäftsmodell insgesamt als auch hinsichtlich aller individuellen Aktivitätsbereiche – im Folgenden vereinfachend „Aktivitäten“ (u. a. Beschaffung, Produktion, Vertrieb) – ausschließlich schwache oder keine Veränderungen in den letzten zehn Jahren vorgenommen zu haben (Abbildung 7). Mehr als die Hälfte der

deutschen Unternehmen (57,9 Prozent) veränderte ihr Geschäftsmodell in den letzten zehn Jahren und 89,5 Prozent veränderten zumindest einzelne Aktivitäten teilweise.

Natürlich ist davon auszugehen, dass Unternehmen ihre Wertschöpfungsaktivitäten in einem Zehnjahreszeitraum verändern bzw. sich einem verändernden und mitunter turbulenten Umfeld anpassen. Dennoch ist der hohe Wert bezüglich der Veränderung der Geschäftsmodelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen bemerkenswert. Mit dieser Erhebung wird erstmals sehr klar und mit repräsentativen Daten untermauert gezeigt, wie weit verbreitet Geschäftsmodellveränderungen in der deutschen Wirtschaft überhaupt sind.

Weitreichende Geschäftsmodellveränderungen bei fast jedem dritten Unternehmen

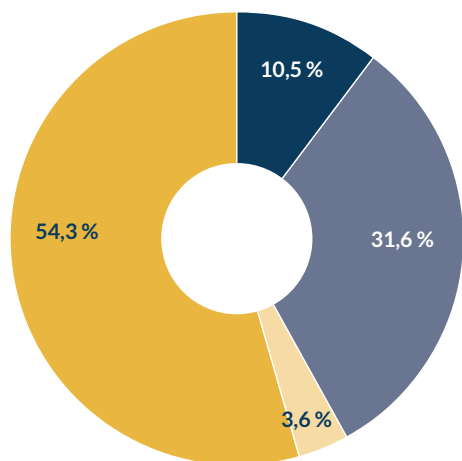
Während 57,9 Prozent der Unternehmen in Deutschland angeben, dass sie ihr Geschäftsmodell in den letzten zehn Jahren zumindest teilweise verändert haben, berichten insgesamt 32,4 Prozent eine starke oder sehr starke Veränderung (Abbildung 8).

Mit Blick auf die Antworten, die auf eine schwache oder gar keine Veränderung hindeuten, erkennen wir eine Art Veränderungs- bzw. Transformationsreserve. Der Teil der deutschen Wirtschaft, der entsprechend geantwortet hat, lässt sich vielleicht teilweise als Reserve für zukünftige Geschäftsmodellveränderungen interpretieren – und somit auch als Veränderungs- und Transformationspotenzial für die nachhaltige Ausrichtung deutscher Unternehmen. In diesem Sinne ergibt sich mit insgesamt 42,5 Prozent der Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle bisher nur schwach (21,7 Prozent) oder gar nicht verändert haben (20,8 Prozent), eine große Veränderungs- und Transformationsreserve auf Geschäftsmodellebene.

Wenn wir die Veränderungen in den Geschäftsmodellen und die damit verbundenen Tendenzen separat für die sechs befragten Branchenklassen¹⁹ anschauen, offenbart sich ein überwiegend einheitliches Muster (Abbildung 9). Die Branchenklassen gesellschaftsnahe

Abbildung 7 | Veränderung in Aktivitäten und Geschäftsmodell (in Prozent)

FRAGE | Hat sich das Geschäftsmodell, also die Art und Weise wie Ihr Unternehmen produziert, Umsatz generiert und insgesamt Wert schöpft, innerhalb der letzten 10 Jahre verändert? Hat ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?

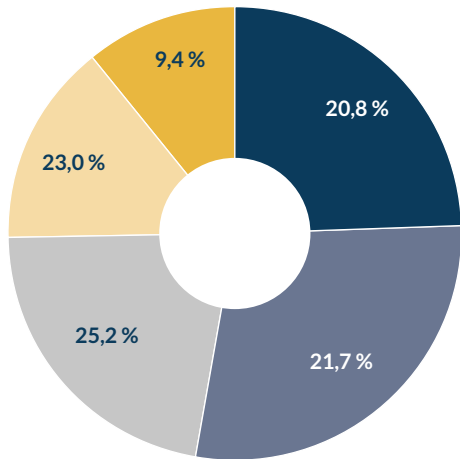


- Keine Veränderung
- Veränderung in Aktivitäten
- Veränderung des Geschäftsmodells
- Veränderung in Aktivitäten und Geschäftsmodell

¹⁹ Eine Aufschlüsselung der Branchenklassen in ihre einzelnen Wirtschaftszweige findet sich im Anhang.

Abbildung 8 | Veränderung des Geschäftsmodells (in Prozent)

FRAGE | Inwieweit hat sich das Geschäftsmodell, also die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen produziert, Umsatz generiert und insgesamt Wert schöpft, innerhalb der letzten 10 Jahre verändert?



- Keine Veränderung
- Schwache Veränderung
- Teils/teils
- Starke Veränderung
- Sehr starke Veränderung

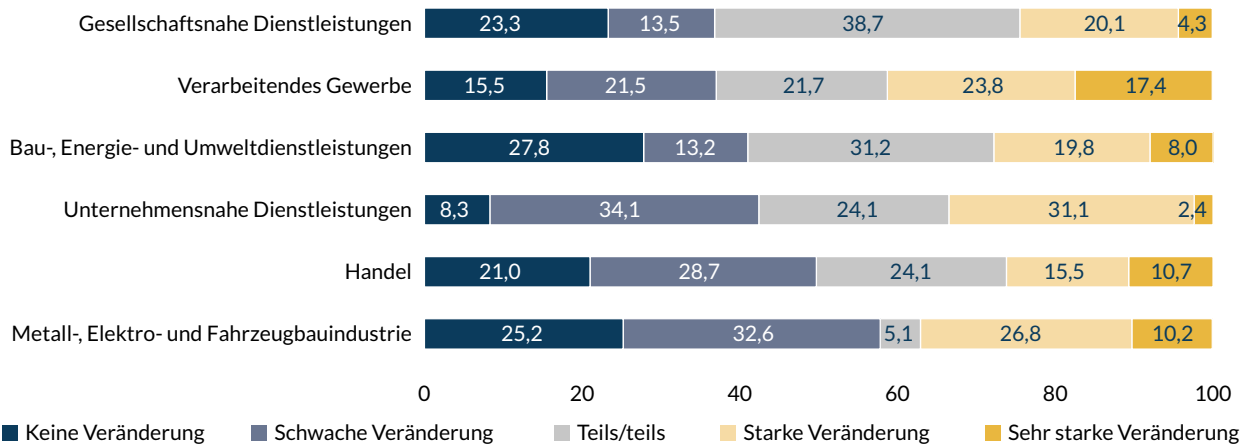
Dienstleistungen, verarbeitendes Gewerbe, Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen sowie unternehmensnahe Dienstleistungen liegen hinsichtlich der zumindest teilweisen Veränderung ihrer Geschäftsmodelle allesamt knapp über bzw. unter der Marke von 60 Prozent Zustimmung. Lediglich Unternehmen der beiden Branchenklassen Handel und Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie zeigen mit 50,3 und 42,1 Prozent etwas weniger Zustimmung zu der Aussage, dass sich ihre Geschäftsmodelle zumindest teilweise verändert haben.

Auf Ebene der einzelnen Branchenklassen sehen wir darüber hinaus unterschiedliche Veränderungs- bzw. Transformationsreserven. In Abhängigkeit von den spezifischen, hier nicht näher untersuchten Gegebenheiten der Branchenklassen könnte zum Beispiel die Reserve in den gesellschaftsnahen Dienstleistungen als am größten eingeschätzt werden, wenn man davon ausgeht, dass die Branchenklasse mit dem größten Anteil an zumindest teilweisen Veränderungen am ehesten veränderbar ist. Ebenso könnte man jedoch auch die größte Reserve in jener Branchenklasse vermuten, die insgesamt am häufigsten nur schwache oder gar keine Veränderung genannt hat, d. h. Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie.



Abbildung 9 | Veränderung des Geschäftsmodells nach Branchenklassen (in Prozent)

FRAGE | Inwieweit hat sich das Geschäftsmodell, also die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen produziert, Umsatz generiert und insgesamt Wert schöpft, innerhalb der letzten 10 Jahre verändert?



Die Geschäftsmodellveränderungen ziehen sich quer durch alle Aktivitäten

In der Praxis sehen wir, dass Unternehmen ihre Geschäftsmodelle auf verschiedene Weisen und an unterschiedlichen Stellen weiterentwickeln. Manche passen nur individuell bestimmte Aspekte ihrer Wertschöpfung an, während andere umfassende Veränderungen vornehmen, die das gesamte Geschäftsmodell transformieren. Dies führte uns zu einer spannenden und vertiefenden Frage: Welche spezifischen Aktivitäten haben die Unternehmen in den letzten zehn Jahren verändert? Um das herauszufinden, haben wir die Unternehmen genauer unter die Lupe genommen und sie zu Anpassungen in neun wichtigen Aktivitäten befragt. Die Aktivitäten umfassen Kooperation mit externen Partner:innen, Beschaffung, Produktion, Personalwesen/Human Resources (HR), Forschung und Entwicklung, Marketing und Kommunikation, Vertrieb, Unternehmenssteuerung und Finanzen.

Unsere Betrachtung der Veränderung einzelner Aktivitäten bringt, wie Abbildung 10 illustriert, ein weitgehend homogenes Bild zum Vorschein. Je Aktivität geben ca. 50 bis 60 Prozent der Unternehmen an, dass zumindest eine teilweise Veränderung in den letzten zehn Jahren stattgefunden hat. Führend sind die drei Bereiche Produktion, Marketing und Kommunikation sowie Kooperation mit externen Partner:innen. Hier geben 61,2, 60,2 und 59,3 Prozent der Unternehmen eine zumindest teilweise Veränderung an. Die Bereiche Finanzen, Unternehmenssteuerung und Forschung und Entwicklung schließen das Feld mit jeweils 50, 48,6 und 48,2 Prozent ab.

Hinsichtlich der Aktivitäten, in denen keine oder nur eine schwache Veränderung stattgefunden hat, liegen die Bereiche Forschung und Entwicklung (51,8 Prozent), Unternehmenssteuerung (51,4 Prozent) und Finanzen (50 Prozent) vorne. Im Sinne der zuvor angesprochenen Idee einer Veränderungsreserve vermuten wir daher, dass diese Bereiche in Deutschland das größte Potenzial für zukünftige Veränderungen und Innovationen bieten.

Abbildung 10 | Veränderungen neun zentraler Aktivitäten (in Prozent)

FRAGE | Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den folgenden Aktivitätsbereichen in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?

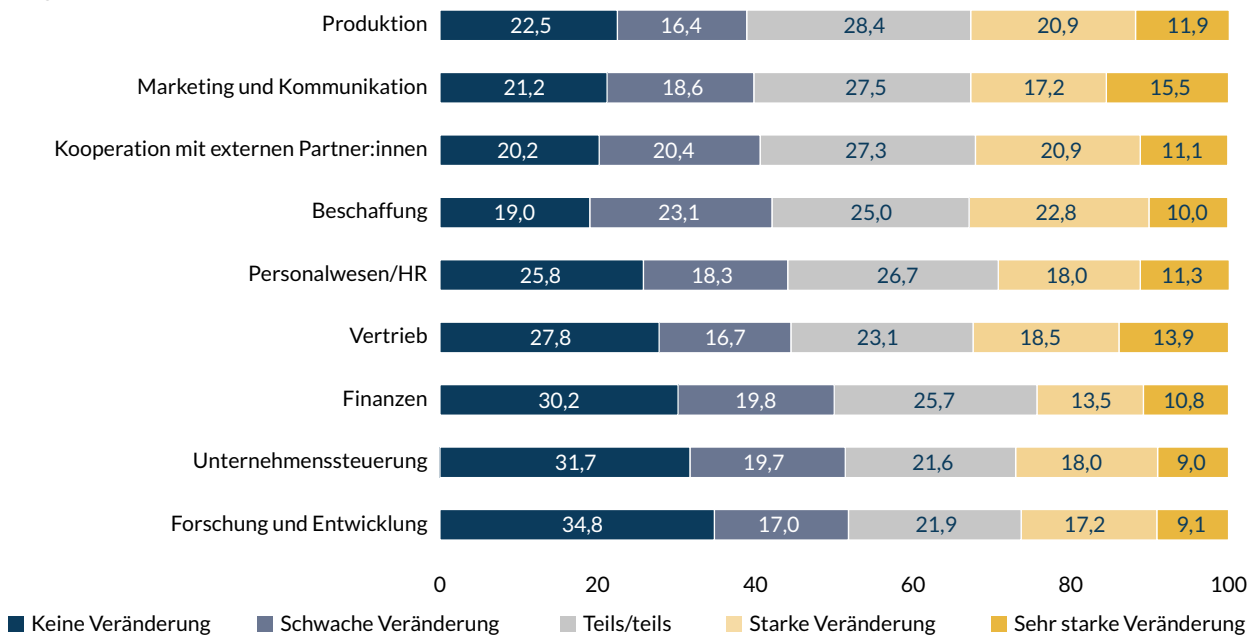
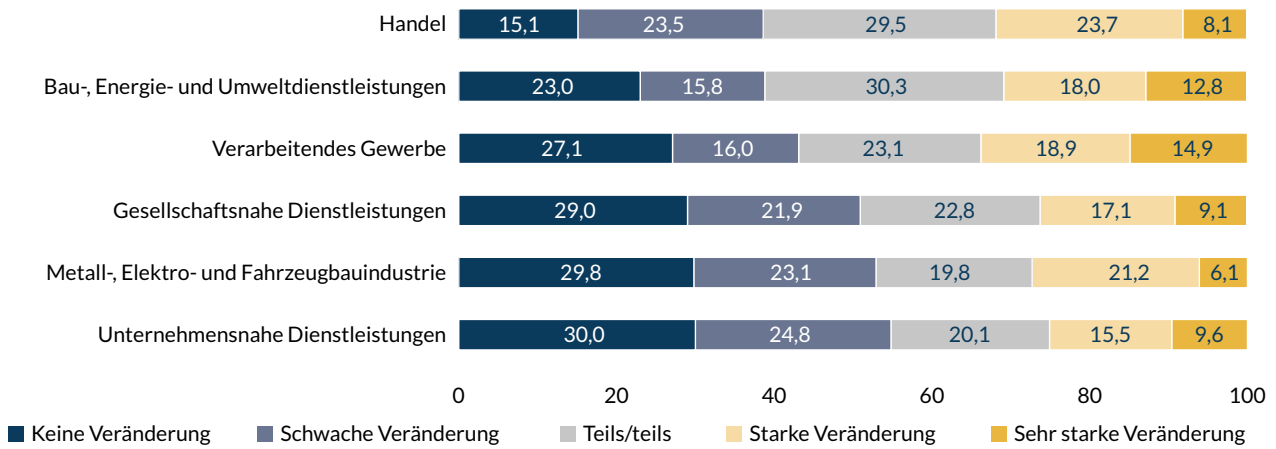


Abbildung 11 | Veränderung der Aktivitäten nach Branchenklassen (in Prozent)

FRAGE | Hat ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



BertelsmannStiftung

CASE BOX 1 | Tchibo: Koopetition als strategische Schlüsselkompetenz

Die Komplexität der notwendigen wirtschaftlichen Nachhaltigkeitstransformation übersteigt die Grenzen individueller Unternehmen und verschiebt somit die klassischen ökonomischen Konzepte des Wettbewerbs, der Kooperation und der Wertschöpfung. Nur durch die Bündelung von Know-how, Erfahrungsbeständen und Fähigkeiten heterogener Wirtschaftsakteure können die erforderlichen Ressourcen für die Überwindung von wirtschaftlicher Kurzsichtigkeit und Nichtnachhaltigkeit freigesetzt werden. Deswegen gewinnt die strategische Schlüsselkompetenz der sogenannten Koopetition, d. h. des gleichzeitigen Kooperierens und Konkurrierens von Unternehmen, immer mehr an Bedeutung.

Die Mitarbeiter:innen des Circular Solution Labs von Tchibo (siehe Case Box 8) tauschen regelmäßig ihre Ideen und gesammelten Erfahrungen über erfolgreiche und gescheiterte Circular-Economy-Projekte nicht nur mit potenziellen neuen strategischen Partner:innen und Unternehmen entlang



Kristina Kölling

ihrer Lieferkette aus, sondern ebenfalls mit Wettbewerbern, direkten „Konkurrenten“ und Unternehmen aus anderen Industriesektoren. Damit schafft Tchibo ein Terrain des kommunikativen Austausches, das gezielt Lernprozesse innerhalb und über Industriegrenzen hinweg inszeniert. So werden nicht nur erfolgreiche Pionierprojekte gestärkt, sondern sie können ebenfalls von anderen repliziert und unter Berücksichtigung sektoraler Besonderheiten in andere Industrien übersetzt werden. In einer nachhaltig transformierten Wirtschaft wird die ökonomische Überlebensfähigkeit eines Unternehmens nicht nur von dessen Wettbewerbsstärke abhängen, sondern ebenso von der Kompetenz des strategischen Miteinanders.

Das auf gesamtdeutscher Ebene weitgehend homogene Bild im Bereich der Veränderung von Aktivitäten wird auf der Ebene einzelner Branchenklassen und deren drei jeweils am stärksten ausgeprägten Veränderungen deutlich heterogener. Wie auf Abbildung 11 zu erkennen, haben sich die Aktivitäten im Handel am stärksten verändert, gefolgt von Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen und dem verarbeitenden Gewerbe.

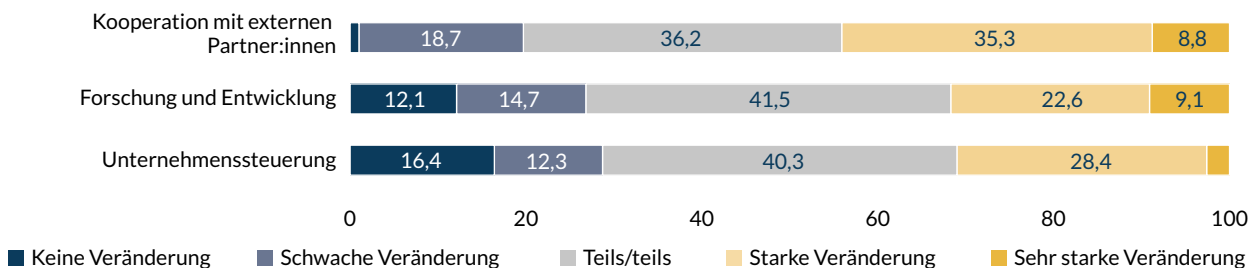
Im Vergleich zu den anderen fünf Branchenklassen berichten uns Handelsunternehmen die stärksten Veränderungen ihrer Aktivitäten. Unter den drei am stärksten veränderten Aktivitäten (Abbildung 12) liegt hierbei auf dem ersten Platz die Kooperation mit externen Partner:innen, für die 80,3 Prozent der Unternehmen zumindest eine teilweise Veränderung angeben. Das innovative Konsumgüter- und Einzelhandelsunter-

nehmen Tchibo stellt in diesem Kontext sogar die Kompetenz zur Koopetition heraus (Case Box 1). Sowohl im Bereich Forschung und Entwicklung als auch im Bereich Unternehmenssteuerung geben außerdem über 70 Prozent der Handelsunternehmen an, dass Veränderungen in den letzten zehn Jahren stattgefunden haben.

Auch Unternehmen der Branchenklasse Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen – zu ca. 82 Prozent Bau- und zu ca. 15 Prozent Energieunternehmen – nennen starke Veränderungen. Diese Unternehmen geben insbesondere hinsichtlich ihrer Beschaffung und Produktion Veränderungen an (Abbildung 13).

Abbildung 12 | Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten im Handel (in Prozent)

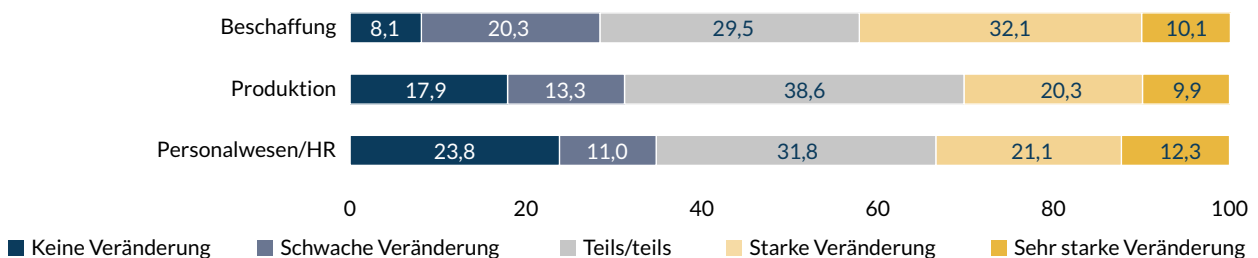
FRAGE | Hat Ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



| BertelsmannStiftung

Abbildung 13 | Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in den Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen (in Prozent)

FRAGE | Hat Ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



| BertelsmannStiftung

Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (ohne Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie) stehen an dritter Stelle bezüglich der Stärke ihrer Aktivitätsveränderungen. Sie melden in den Bereichen Produktion sowie Marketing und Kommunikation die stärksten Veränderungen. Mit Blick auf die Produktion geben beispielsweise 72,7 Prozent der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes zumindest teilweise Veränderungen für die letzten zehn Jahre an (Abbildung 14).

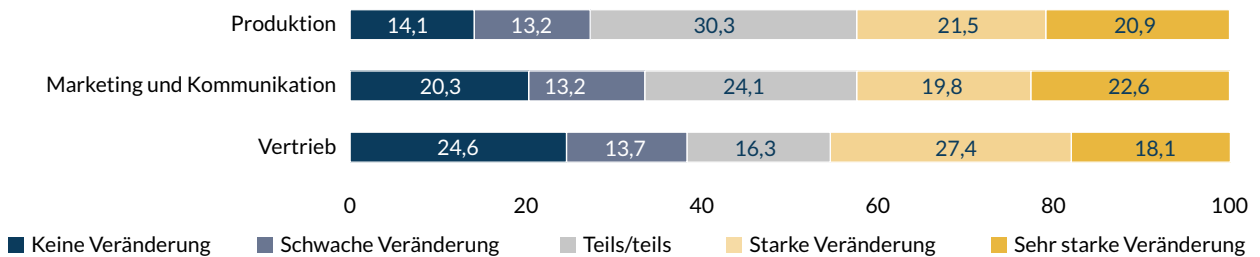
Im Gegensatz dazu sehen wir bei gesellschaftsnahen Dienstleistungen (z. B. Gesundheitswesen und Gastronomie), dass sich hier vor allem Marketing und Kommunikation (64,3 Prozent), Vertrieb und Personalwesen verändert haben (Abbildung 15).

Die geringsten Veränderungen zeigen sich in den Branchenklassen Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie sowie unternehmensnahe Dienstleistungen (z. B. Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, IT-Dienstleistungen). Unternehmen dieser beiden Branchenklassen geben selbst bei den am stärksten veränderten Aktivitäten Beschaffung, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung lediglich zu ca. 55 Prozent zumindest eine teilweise Veränderung an (Abbildung 16 und Abbildung 17).

Hinweise auf eine Veränderungs- und Transformationsreserve sehen wir in allen Branchenklassen, insbesondere jedoch in den unternehmensnahen Dienstleistungen, in der Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie und den gesellschaftsnahen Dienstleistungen.

Abbildung 14 | Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten im verarbeitenden Gewerbe (in Prozent)

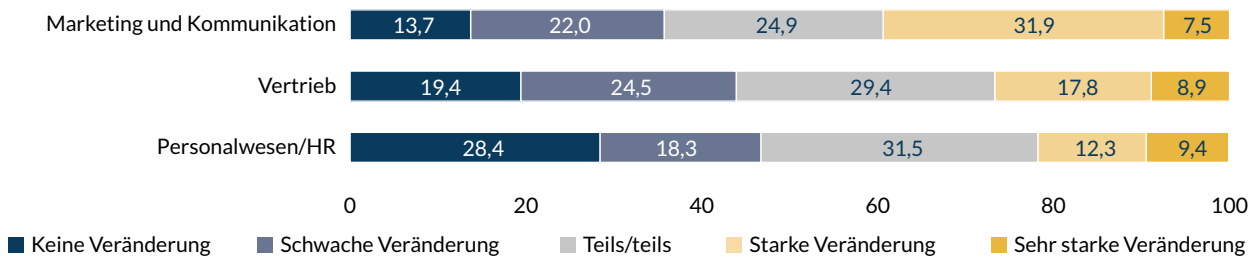
FRAGE | Hat Ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



| BertelsmannStiftung

Abbildung 15 | Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in den gesellschaftsnahen Dienstleistungen (in Prozent)

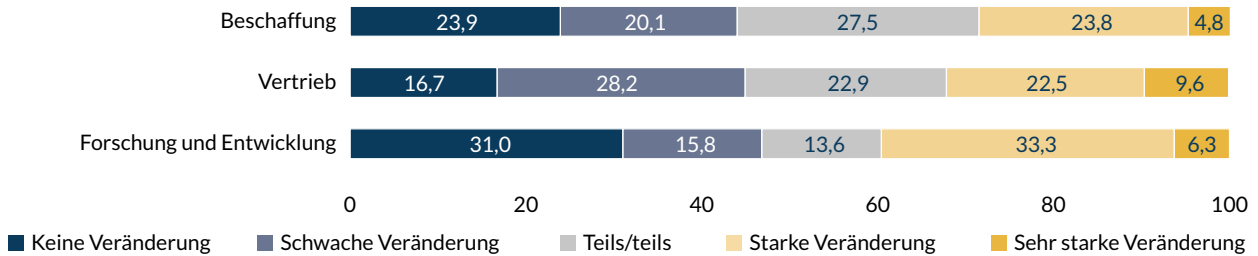
FRAGE | Hat Ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



| BertelsmannStiftung

Abbildung 16 | Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in der Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie (in Prozent)

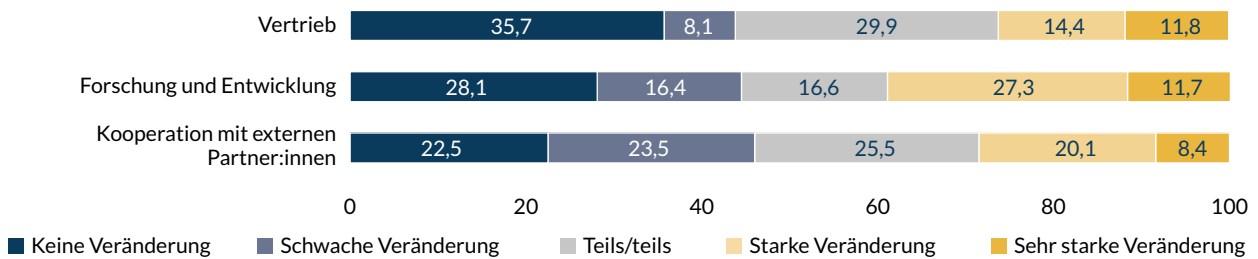
FRAGE | Hat Ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



BertelsmannStiftung

Abbildung 17 | Top-drei-Veränderungen der Aktivitäten in den unternehmensnahen Dienstleistungen (in Prozent)

FRAGE | Hat ihr Unternehmen in [neun ausgewählten] Aktivitäten in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



BertelsmannStiftung

Ganze Geschäftsmodelle lassen sich auf die Schnelle oftmals nicht verändern, einzelne Wertschöpfungsaktivitäten hingegen sind schon deutlich flexibler

Im Folgenden richten wir den Blick in die Zukunft, genauer gesagt auf die Einschätzung der Veränderbarkeit von Aktivitäten und Geschäftsmodellen und somit auf das geschätzte Veränderungs- bzw. Transformationspotenzial. Dieser Blick zeigt, dass sich die deutschen Unternehmen der Komplexität von zukünftigen Geschäftsmodellveränderungen bewusst sind (Abbildung 18). Über die Hälfte der Unternehmen schätzt Geschäftsmodellveränderungen als kein leichtes Unterfangen ein: 52,8 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage, dass sich ihr Geschäftsmodell bei Bedarf leicht verändern ließe, eher nicht oder gar nicht zu. Hinsichtlich der Veränderung einzelner Aktivitäten stim-

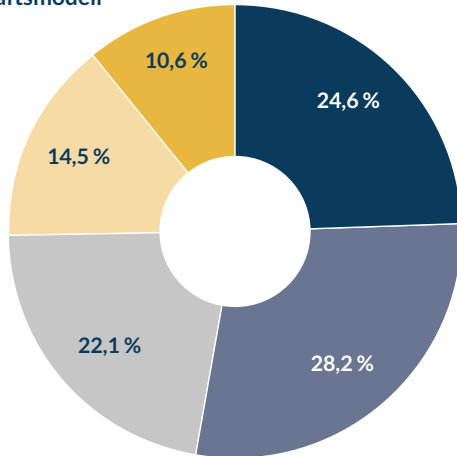
men immerhin nur 30,9 Prozent dieser Aussage eher nicht oder gar nicht zu.

Andererseits stimmt ein gutes Viertel der Aussage zu, dass Geschäftsmodellveränderungen bei Bedarf leicht vorzunehmen sind, eher oder sogar voll und ganz zu (25,1 Prozent). Hinsichtlich der Veränderung von Aktivitäten kommt die zustimmende Seite sogar auf insgesamt 36,4 Prozent. Nimmt man die Einschätzung hinzu, dass sich Geschäftsmodell- und Aktivitätsveränderungen zumindest teilweise leicht vornehmen lassen, kommt man auf 47,2 und 69,1 Prozent der deutschen Unternehmen, die ein gewisses Veränderungs- bzw. Transformationspotenzial vermuten lassen.

Abbildung 18 | Einschätzung der Veränderbarkeit von Geschäftsmodellen und Aktivitäten (in Prozent)

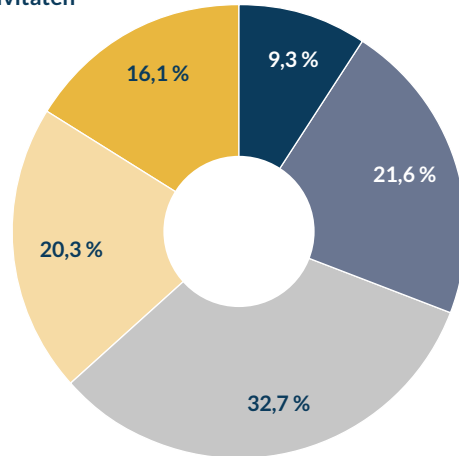
FRAGE | Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu? Das Geschäftsmodell meines Unternehmens ließe sich bei Bedarf leicht verändern.

Geschäftsmodell



FRAGE | Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu? Einzelne Aktivitäten meines Unternehmens ließen sich bei Bedarf leicht verändern.

Aktivitäten



■ Stimme gar nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Teils/teils ■ Stimme eher zu ■ Stimme voll und ganz zu



Veränderung von Geschäftsmodellen am ehesten möglich bei: verarbeitendem Gewerbe, Handel, Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen sowie unternehmensnahen Dienstleistungen

Von dem Unterschied zwischen der Veränderbarkeit von Geschäftsmodellen und Aktivitäten weicht keine der sechs Branchenklassen ab. In Abbildung 19 fassen wir daher die Antworten bezüglich der Aspekte Veränderbarkeit von Geschäftsmodell und Aktivitäten in einem Wert je Branchenklasse zusammen. Dies vermittelt Ihnen einen Eindruck des durchschnittlich geschätzten Veränderungs- bzw. Transformationspotenzials je Branchenklasse.

Die Einschätzungen der Branchenklassen fallen zum Teil weit auseinander. Unternehmen aus dem restlichen verarbeitenden Gewerbe stimmen zu 73,5 Prozent zumindest teilweise einer leichten Veränderbarkeit ihrer Geschäftsmodelle und Aktivitäten zu. Im Vergleich hierzu erreicht dieser Wert für Unternehmen aus der Branchenklasse der Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie gerade einmal 47,6 Prozent.

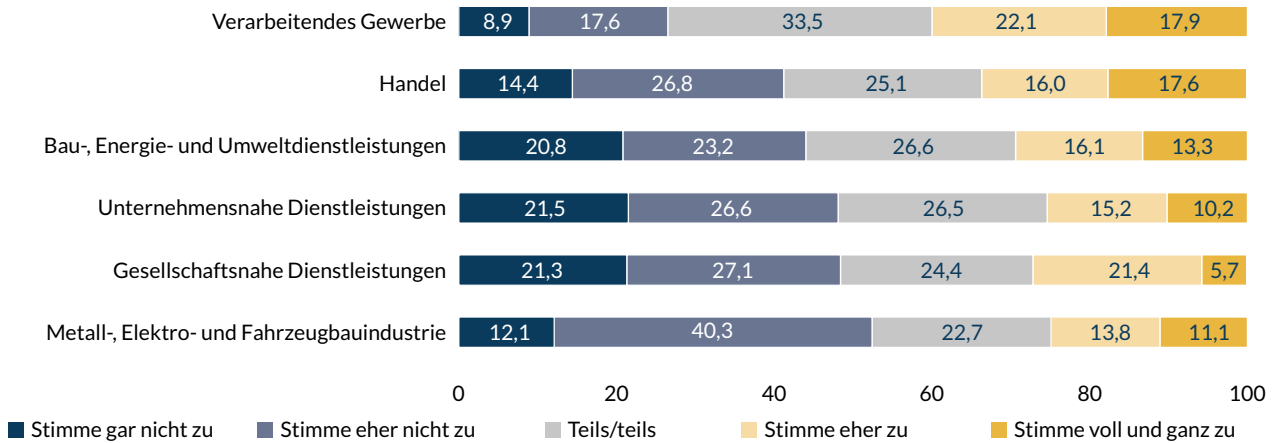
Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei der Veränderung?

Obgleich es zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Branchenklassen in der Einschätzung ihres Veränderungs- bzw. Transformationspotenzials gibt, sehen doch insgesamt viele Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit zur Anpassung ihrer Aktivitäten oder sogar zur Neugestaltung ihrer Geschäftsmodelle. Dies reicht von 47,6 Prozent der Unternehmen in der Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie bis 73,5 Prozent der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, die ihre Aktivitäten und Geschäftsmodelle zumindest teilweise als leicht veränderbar einschätzen.

Mit Blick auf das Ziel einer Nachhaltigkeitstransformation von Wirtschaft und Gesellschaft muss ein zentrales Anliegen darin bestehen, dieses Veränderungs- bzw. Transformationspotenzial zugunsten der Lösung ökologischer und sozialer Herausforderungen zu nutzen. Vor diesem Hintergrund haben wir die Unternehmen, die eine zumindest teilweise Veränderung einzelner Aktivitäten und/oder ihres Geschäftsmodells angegeben haben, danach befragt, ob bei ihrer Veränderung die

Abbildung 19 | Einschätzung der Veränderbarkeit von Aktivitäten und Geschäftsmodellen nach Branchenklassen (in Prozent)

FRAGE | Inwieweit stimmen Sie der Aussage [Das Geschäftsmodell meines Unternehmens ließe sich bei Bedarf leicht verändern] sowie der Aussage [Einzelne Aktivitäten meines Unternehmens ließen sich bei Bedarf leicht verändern] zu?



| BertelsmannStiftung

Ausrichtung der Unternehmen auf Nachhaltigkeit im Vordergrund stand. Dies hat knapp die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) mit „Ja, teilweise“ beantwortet. Darüber hinaus geben 12,3 Prozent der Unternehmen sogar an, dass Nachhaltigkeit ein zentraler Treiber bei der Veränderung war (Abbildung 20).

60,3 Prozent der sich wandelnden Unternehmen verändern ihr Geschäftsmodell wegen vermehrter Ausrichtung auf mehr Nachhaltigkeit

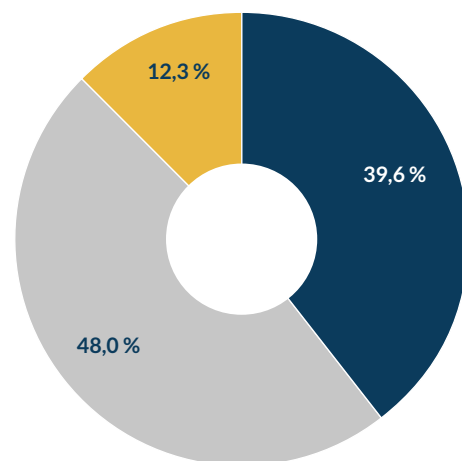
Für 12,3 Prozent dieser Unternehmen ist Nachhaltigkeit der zentrale Treiber für die Veränderung des Geschäftsmodells

Um einzuschätzen, welche Rolle Nachhaltigkeit für deutsche Unternehmen in deren Veränderungen spielt, haben wir die Unternehmen nach der Bedeutung gefragt, die sie sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit beimessen.

Bei Unternehmen, die zuvor zumindest eine teilweise Veränderung einzelner Aktivitäten und/oder ihres Geschäftsmodells angegeben haben, war diese Frage explizit auf die stattgefundenen Veränderungen in den letzten zehn Jahren bezogen. Unternehmen, die in vor-

Abbildung 20 | Relevanz von Nachhaltigkeit bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

FRAGE | Sie haben angegeben, dass sich das Geschäftsmodell/ Aktivitätsbereiche Ihres Unternehmens in den letzten 10 Jahren verändert hat/haben, Stand bei dieser Veränderung die nachhaltigere Ausrichtung Ihres Unternehmens im Vordergrund?



■ Nein ■ Ja, teilweise ■ Ja, als zentraler Treiber



| BertelsmannStiftung

herigen Fragen ausschließlich angegeben hatten, dass keine oder höchstens eine schwache Veränderung stattgefunden habe, haben wir hingegen generell nach der Bedeutung von Nachhaltigkeit gefragt. Da das Antwortverhalten der beiden Gruppen weitgehend homogen war, stellen wir es im Folgenden zusammengefasst dar.

Ökonomische Nachhaltigkeit ist ausschlaggebend, wenn es um die Veränderung von Geschäftsmodellen geht

Ökologische Nachhaltigkeit ist ebenfalls bedeutend, wenn auch weniger ausschlaggebend

Es zeigt sich ein klarer Trend: Ganz vorne steht für Unternehmen die ökonomische Nachhaltigkeit, welche beispielsweise langfristige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Stabilität und die Sicherung von Arbeitsplätzen umfasst (Abbildung 21). Für 92,9 Prozent der Unternehmen ist diese Dimension der Nachhaltigkeit zumindest von teilweiser Bedeutung. 63,7 Prozent sehen hier sogar eine starke bis sehr starke Bedeutung. Die ökonomische Nachhaltigkeit ist dicht von der ökologischen Nachhaltigkeit gefolgt, welcher 86,8 Prozent der Unternehmen ebenfalls zumindest eine teilweise Bedeutung zusprechen. Über die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) sieht auch bei der ökologischen Nachhaltigkeit eine starke bis sehr starke Bedeutung. Das Schlusslicht bildet die soziale Nachhaltigkeit, für die aber noch immer ganze 72,2 Prozent der Unternehmen zumindest eine teilweise Bedeutung angeben. Die starke bis sehr starke Bedeutung rutscht bezüglich der sozialen Nachhaltigkeit jedoch mit 47,1 Prozent insgesamt unter die 50-Prozent-Marke. Dass die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit nicht in Konkurrenz stehen müssen, sondern sich gegenseitig ergänzen und ermöglichen können, zeigt der Fall von Jungheinrich (Case Box 2).



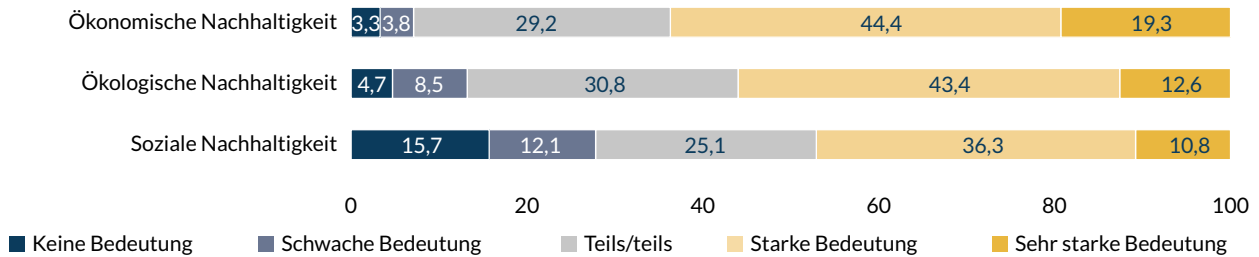

Gabriele Maurer

CASE BOX 2 | Jungheinrich: Der „klassische“ Business Case for Sustainability

Wie kann ökonomische Rationalität als Treiber für nachhaltige Geschäftsmodelle fungieren? Der Lösungsanbieter für Intralogistik Jungheinrich kann als Vorzeigeunternehmen betrachtet werden, wie ausgehend von wirtschaftlichen Gesichtspunkten die Prinzipien der Wiederaufarbeitung, Reparatur und das Verleihen von gebrauchten Produkten in die nachhaltige Gestaltung des Geschäftsmodellportfolios integriert werden können. Ausschlaggebend dafür sind die auf Qualität, Langlebigkeit und Robustheit ausgelegten Gabelstapler. Die Produkteigenschaften eröffnen Jungheinrich eine Reihe von Wertschöpfungsszenarien, die über das Standard-Verkaufsmodell hinausgehen. Sowohl das Geschäftsmodell des Resale als auch das Angebot von Mietservices tragen dazu bei, ökonomischen Mehrwert durch bereits bestehende und wiederaufgearbeitete Produkte zu generieren. Jungheinrich verfolgt mit den Geschäftsmodellen des Resale und des Mietservices das Ziel, die Einsatz- und Nutzungszeiten ihrer Gabelstapler zu intensivieren und zu maximieren. Angesichts jahrelanger Laufzeiten sind Wiederaufarbeitung, Reparatur und Instandhaltung der Gabelstapler wichtige und regelmäßig durchzuführende Wertschöpfungsaktivitäten, um den wirtschaftlichen Erfolg der beiden Geschäftsmodelle zu garantieren. Wenn wichtige Produktkomponenten ersetzt und ausgetauscht werden müssen (z. B. Motoren oder Bedienelemente von Gabelstaplern), diese allerdings nicht mehr produziert und daher nicht verfügbar sind, werden neue Komponenten im Rahmen der Aufarbeitung verwendet.

Abbildung 21 | Relevanz der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

FRAGE | Sie haben angegeben, dass sich das Geschäftsmodell/Aktivitätsbereiche Ihres Unternehmens in den letzten 10 Jahren verändert hat/haben und dass Nachhaltigkeit mindestens teilweise eine Rolle gespielt hat. Welcher der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit kam dabei welche Bedeutung zu?



| BertelsmannStiftung

5.1.2 Fazit zum Stand der deutschen Wirtschaft

Deutschlands Unternehmen sind im Wandel – fast 60 Prozent verändern ihre Geschäftsmodelle

Die repräsentative Befragung von 500 deutschen Unternehmen zeigt zwei Dinge sehr deutlich: Zum einen sehen wir, dass sich die Aktivitäten und die Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen in den letzten zehn Jahren deutlich verändert haben – dies insbesondere bei Produktion, Marketing und Kommunikation sowie Kooperation mit externen Partner:innen. Zum anderen lässt sich trotzdem auch eine große Veränderungs- bzw. Transformationsreserve feststellen – vor allem in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Unternehmenssteuerung und Finanzen.

Mit 57,9 Prozent veränderte mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen ihr Geschäftsmodell in den letzten zehn Jahren und 89,5 Prozent veränderten zumindest einzelne Aktivitäten teilweise. Mit Blick auf neun zentrale Aktivitäten zeigt sich insgesamt ein eher homogenes Bild – je Aktivität geben ca. 50 bis 60 Prozent der Unternehmen an, dass zumindest eine teilweise Veränderung in den letzten zehn Jahren stattgefunden hat.

Dass sich in einem Jahrzehnt die Aktivitäten zumindest teilweise verändern, ist jedoch nicht überraschend. Die Ergebnisse beschreiben vermutlich zu einem guten

Teil die normale Weiterentwicklung bestehender Unternehmen. Zu bedenken sind jedoch auch die mitunter sprunghaft und krisenhaft verlaufenden Veränderungen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In den letzten Jahren gab es zahlreiche exogene Schocks, zum Beispiel die Coronapandemie, der russische Angriff auf die Ukraine sowie anhaltende Störungen globaler Lieferketten. Es ist davon auszugehen, dass die hiervon ausgelösten Veränderungen und Anpassungen die erhobenen Daten zumindest teilweise prägen.

Handel, Bau, Energie und Umweltdienstleistungen zeigen die stärksten Veränderungen der Wertschöpfungsaktivitäten

Von den insgesamt sechs befragten Branchenklassen geben Handelsunternehmen und Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungsunternehmen die stärksten Veränderungen ihrer Aktivitäten an. Die Branchenklassen Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie sowie unternehmensnahe Dienstleistungen finden sich am unteren Ende, wobei sich auch bei diesen immer noch relativ hohe Werte für zumindest teilweise Veränderungen in ihren drei führenden Aktivitäten finden.

Es existiert eine sehr große Transformationsreserve

Aus diesen Daten lässt sich aber auch ablesen, dass es eine recht große Veränderungs- bzw. Transformationsreserve in Deutschland gibt: Je nach Aktivität sagt ein Drittel bis die Hälfte aller deutschen Unternehmen,

dass sie keine Veränderungen vorgenommen haben – von 38,9 Prozent für Produktion bis 51,8 Prozent für Forschung und Entwicklung. Es ist klar, dass nicht jedes Unternehmen Gründe hat, jede Aktivität zu verändern. Dennoch ergibt sich ein noch großes, zumindest theoretisches Veränderungs- und Transformationspotenzial bzw. eine Art Transformationsreserve für die nachhaltige Ausrichtung der deutschen Wirtschaft.

Die generelle Möglichkeit zur Veränderung bewerten 69,1 Prozent der deutschen Unternehmen in Bezug auf spezifische Aktivitäten zumindest als teilweise leicht. Darüber hinaus erachten 47,2 Prozent der deutschen Unternehmen die Anpassung ihrer Geschäftsmodelle als bei Bedarf leicht. Im direkten Vergleich zeigt dies, dass die Veränderung von Geschäftsmodellen als schwieriger eingeschätzt wird. Dennoch deuten beide Werte auf eine gute Ausgangslage bezüglich des vermuteten Veränderungs- und Transformationspotenzials hin.

Das verarbeitende Gewerbe ist optimistisch bezüglich seines Transformationspotenzials

Mit Blick auf die sechs einzelnen Branchenklassen variiert das Transformationspotenzial. Die Branchenklasse Metall-, Elektro- und Fahrzeugbauindustrie hat sich im Vergleich mit den anderen Branchenklassen am wenigsten stark verändert. Somit ergibt sich für diese Branchenklasse eine gewisse Veränderungs- und Transformationsreserve. Zugleich schätzt diese Branchenklasse die Veränderbarkeit der eigenen Aktivitäten und Geschäftsmodelle jedoch am geringsten von allen Branchenklassen ein. Das vermutete Veränderungs- und Transformationspotenzial könnte somit trotz Transformationsreserve eher niedrig ausfallen.

Das verarbeitende Gewerbe (bspw. Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln oder Möbeln) liegt bezüglich der Veränderungen in den letzten zehn Jahren deutlich weiter vorne und scheint bezüglich des eigenen Veränderungs- und Transformationspotenzials am optimistischsten zu sein, da fast drei Viertel zumindest teilweise von einer leichten Veränderbarkeit ausgehen.

Der Handel zeigt ein interessantes Profil. Im Branchenklassenvergleich hat er seine Aktivitäten am stärksten verändert, seine Geschäftsmodelle hingegen am zweit-

schwächsten. Die Veränderungen der Aktivitäten hatten somit eher geringe Auswirkungen auf die Wertschöpfungslogik dieser Branchenklasse. Das eigene Veränderungs- und Transformationspotenzial, das sich vermutlich eher auf einzelne Aktivitäten bezieht, wird als relativ hoch eingeschätzt.

Die Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen und die unternehmensnahen Dienstleistungen liegen bei den stattgefundenen Veränderungen ihrer Aktivitäten deutlich auseinander, wobei die Bau-, Energie- und Umweltdienstleistungen hierbei in der Vergangenheit veränderlicher waren. Bezüglich der Veränderung ihrer Geschäftsmodelle liegen sie jedoch gleichermaßen im Mittelfeld. Letzteres gilt auch für die eingeschätzte grundsätzliche Veränderbarkeit.

Interessant ist, dass die unternehmensnahen Dienstleistungen ihre Geschäftsmodelle ähnlich stark verändert haben, obwohl sie ihre Aktivitäten deutlich weniger stark verändert haben. Es ließe sich folgern, dass sich die eingeschätzte Veränderbarkeit bei den unternehmensnahen Dienstleistungen tendenziell eher in neue Geschäftsmodelle übersetzt.

Die gesellschaftsnahen Dienstleistungen zeigen die stärksten Geschäftsmodellveränderungen

Die gesellschaftsnahen Dienstleistungen liegen bezüglich der stattgefundenen Veränderung der Aktivitäten im unteren Mittelfeld, führen jedoch bei der Veränderung ihrer Geschäftsmodelle. Hier scheint es, ähnlich wie bei den unternehmensnahen Dienstleistungen, eine stärkere Tendenz zu Geschäftsmodellveränderungen zu geben. Jedoch wird das grundsätzliche Veränderungspotenzial als eher niedrig eingeschätzt.

5.2 | Treiber und Hemmnisse nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Um die nachhaltige Transformation von Geschäftsmodellen gezielt voranzutreiben, ist es essenziell zu wissen, welche Faktoren die Veränderungs- und Transformationsdynamiken deutscher Unternehmen antreiben und welche sie hemmen. Welche Rolle spielen primäre Stakeholder (Geschäftsführung, Mitarbeiter:innen,

Geschäftspartner:innen, Kund:innen, Banken und Investoren), sekundäre Stakeholder (junge Generation, Zivilgesellschaft/NGOs, Politik/Regulierung, gesellschaftliche Verantwortung) und erfolgsrelevante Business-Case-Faktoren (Effizienz- und Kostenoptimierung, Wettbewerbsdruck, neue technologische Möglichkeiten, Wachstumschancen)?

Um diese Frage zu beantworten, setzen wir uns im Folgenden mit den spezifischen unternehmensinternen und -externen Faktoren auseinander, die als Treiber und Hemmnisse auf die Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen wirken können.

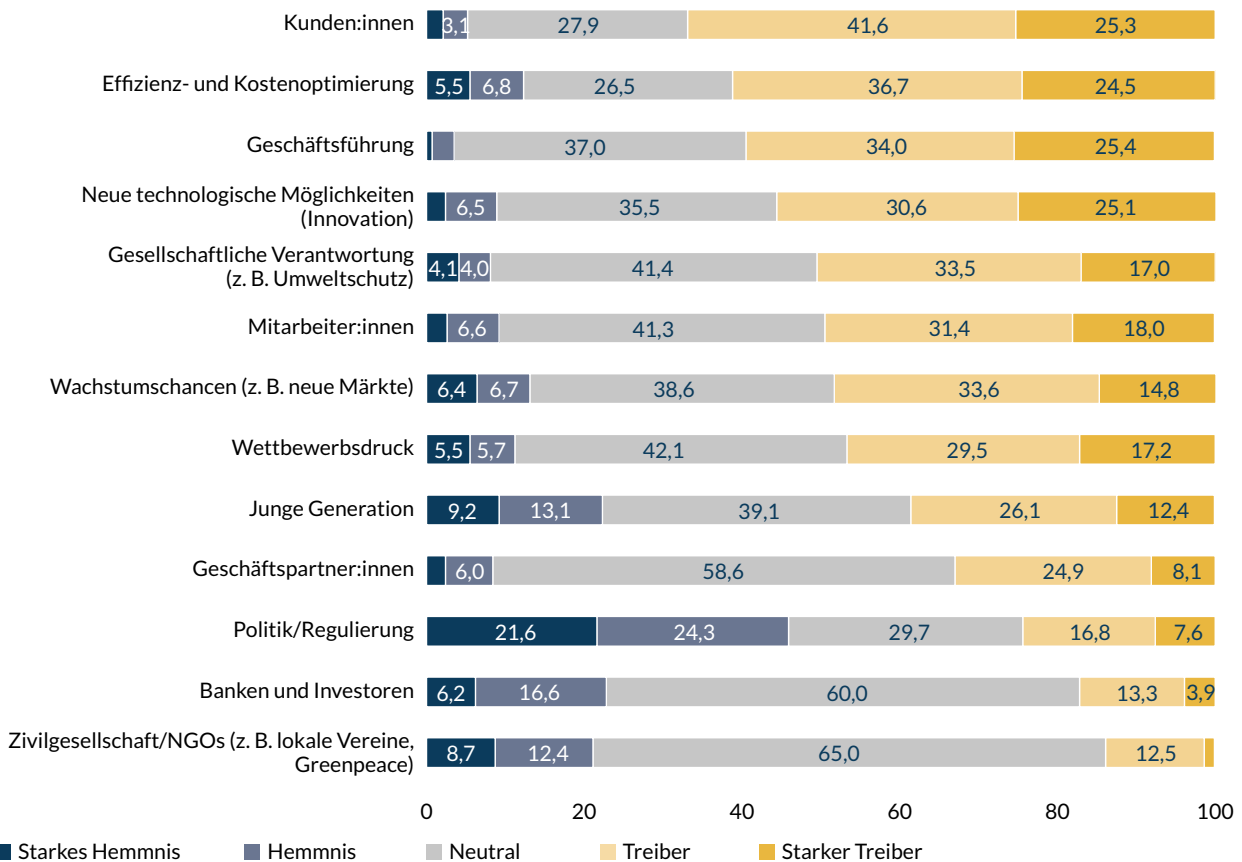
5.2.1 Treiber und Hemmnisse für die nachhaltige Geschäftsmodellveränderung

Der Blick zurück: Treiber und Hemmnisse vergangener Geschäftsmodellveränderungen

Unternehmen, die ihre Aktivitäten und/oder ihr Geschäftsmodell in den letzten zehn Jahren verändert haben, wurden vor allem von ihren primären Stakeholdern (Geschäftsführung, Mitarbeiter:innen, Kund:innen) und Business-Case-Faktoren (Effizienz- und Kostenoptimierung, neue technologische Möglichkeiten) angetrieben. Die vier stärksten Treiber sind Kund:innen, Effizienz- und Kostenoptimierungen, Geschäftsführung und neue technologische Möglichkei-

Abbildung 22 | 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?



ten. Die Faktoren Politik/Regulierung, Banken und Investoren sowie Zivilgesellschaft/NGOs werden hingegen eher als Hemmnisse wahrgenommen denn als Treiber (Abbildung 22).

Insgesamt geben 66,9 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass Kund:innen ein (starker) Treiber für die Veränderung ihrer Aktivitäten und/oder Geschäftsmodelle waren. Diese Bedeutung von Kund:innen deutet darauf hin, dass Unternehmen ohne die Erwartung einer Honorierung durch diese primären Stakeholder nur in Ausnahmefällen Veränderungen vornehmen. Die Business-Case-Faktoren Effizienz- und Kostenoptimierung sowie neue technologische Möglichkeiten werden von 61,2 bzw. 55,7 Prozent der Unternehmen als (starke) Treiber angegeben. Dazwischen liegt an dritter Stelle die Geschäftsführung als primärer Stakeholder: 59,4 Prozent der Unternehmen bewerten die Geschäftsführung als (starken) Treiber.

Des Weiteren ist die gesellschaftliche Verantwortung zu nennen, die von 50,5 Prozent der deutschen Unternehmen als Treiber ihrer Aktivitäts- und/oder Geschäftsmodellveränderungen eingestuft wird. Weitere Faktoren, die als Wachstumschancen und Wettbewerbsdruck abgefragt wurden und als weitere Business-Case-Faktoren interpretiert werden können, rangieren auf mittleren Plätzen. Die Einstufung als (starke) Treiber liegt hier jeweils knapp unter der 50-Prozent-Grenze.

Abgesehen von den Kund:innen bilden verschiedene primäre und sekundäre Stakeholder die Schlusslichter: junge Generation, Geschäftspartner:innen, Banken und Investoren, Zivilgesellschaft/NGOs. Diese sehen Unternehmen oftmals als neutral und im Fall der Politik/Regulierung sogar als (starkes) Hemmnis. Zivilgesellschaft und NGOs bewerten 65 Prozent der Unternehmen als neutral und am seltensten als (starken) Treiber. Des Weiteren spielen Banken und Investoren zumeist eine neutrale Rolle (60 Prozent) oder wurden von 22,8 Prozent sogar als (starkes) Hemmnis eingestuft. Beide Faktoren werden eher als Hemmnis denn als Treiber gesehen.

Zuletzt fällt besonders die Einschätzung von Politik/Regulierung auf. Diesen Faktor bewerten Unternehmen mit Blick auf die realisierten Veränderungen weni-

ger häufig als neutral (29,7 Prozent). Stattdessen sehen 45,9 Prozent der Unternehmen ihn – mehr als jeden anderen Faktor – als ein (starkes) Hemmnis. Als Treiber wird Politik/Regulierung kaum gesehen (24,4 Prozent Zustimmung).

Der Blick nach vorne: Treiber und Hemmnisse zukünftiger, nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellveränderungen

Wendet man den Blick in die Zukunft und fragt nach den Faktoren, die wichtig sind, um Geschäftsmodelle zukünftig stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten zu können, ergibt sich eine Tendenz, die wir auch schon mit Blick auf die Vergangenheit gesehen haben: Die Unternehmen legen den Fokus vor allem auf das Kerngeschäft, dann auf das Marktumfeld und abschließend erst auf sekundäre Stakeholder wie die junge Generation und zivilgesellschaftliche Organisationen.

Unternehmen sehen Effizienz- und Kostenoptimierung auch für eine Geschäftsmodelltransformation hin zu mehr Nachhaltigkeit als den entscheidenden Faktor. Somit folgen Unternehmen dem Kredo, dass sich Nachhaltigkeit wirtschaftlich rentieren muss. Darüber hinaus findet sich auf den vorderen Rängen die jeweilige Unterstützung durch primäre Stakeholder (Mitarbeiter:innen, Geschäftsführung und Kund:innen). Im mittleren Feld finden sich sodann verstärkt Faktoren, die das Marktumfeld und die wirtschaftliche Entwicklung betreffen (z. B. Wirtschaftswachstum). Als weniger wichtig werden zuletzt Faktoren mit Bezug zu sekundären Stakeholdern und zur Gesellschaft allgemein eingestuft (z. B. junge Generation, kultureller Wandel hin zu nachhaltigen Lebensstilen) (Abbildung 23).

Um es konkret zu machen: An zweiter Stelle, damit noch vor der Geschäftsführung, steht die Unterstützung durch die Mitarbeiter:innen. Diese bewerten 42,7 Prozent der Unternehmen als „sehr wichtig“, was sie in dieser Kategorie zum wichtigsten aller Faktoren macht. Diese Einschätzung unterstreicht die wichtige Rolle der Motivation durch die Geschäftsführung, um eine nachhaltigkeitsorientierte Weiterentwicklung unternehmerischer Wertschöpfung in Zukunft zu realisieren. Gleichzeitig erlaubt dieses Ergebnis aber auch die Annahme, dass eine solche Top-down-Führung erst in

vollem Umfang wirken wird, wenn sie durch das Bottom-up-Engagement der Mitarbeiter:innen reflektiert und aktiv unterstützt wird. Vor diesem Hintergrund zeigt Case Box 3 ein spannendes Praxisbeispiel: Der Geschäftsführung von allsafe ist es gelungen, die Mitarbeiter:innen so einzubinden und zu motivieren, dass sie zu einem Treiber der Geschäftsmodellveränderung wurden.

Im mittleren Feld der Faktoren fällt insbesondere die Unterstützung durch Politik und Regulierung auf. Während diese mit Blick auf die Vergangenheit von relativ vielen Unternehmen als Hemmnis für Veränderungen wahrgenommen wird, bewerten 65,9 Prozent der Unternehmen diesen Faktor als wichtig oder sogar sehr wichtig, um ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit auszurichten, und nur 16,8 Prozent als eher oder völlig unwichtig. Schaut man allein auf die Einschätzung sehr wichtig, so landet Politik und Regulierung an vierter Stelle.

Am unteren Ende der Rangliste der Faktoren für eine nachhaltige Ausrichtung in der Zukunft rangieren neben der Unterstützung durch Banken und Investoren insbesondere allgemeinere gesellschaftliche Faktoren. Die Bedeutung der Unterstützung durch die junge Generation sehen 32,7 Prozent der deutschen Unternehmen als eher oder sogar völlig unwichtig an. Ähnlich verhält es sich mit der Wichtigkeit eines kulturellen Wandels hin zu nachhaltigeren Lebensstilen, den 33,4 Prozent der Befragten als eher oder völlig unwichtig einstufen. Auch die Rolle von Banken und Investoren wird mit 34,4 Prozent als eher oder völlig unwichtig bewertet. Die geringste Bedeutung wird der Unterstützung durch die Zivilgesellschaft/NGOs zugesprochen (z. B. lokale Vereine, Umweltschutzorganisationen). Ganze 57,1 Prozent betrachten diese als eher oder völlig unwichtig und lediglich 22,7 Prozent erachten diese Unterstützung als (sehr) wichtig.



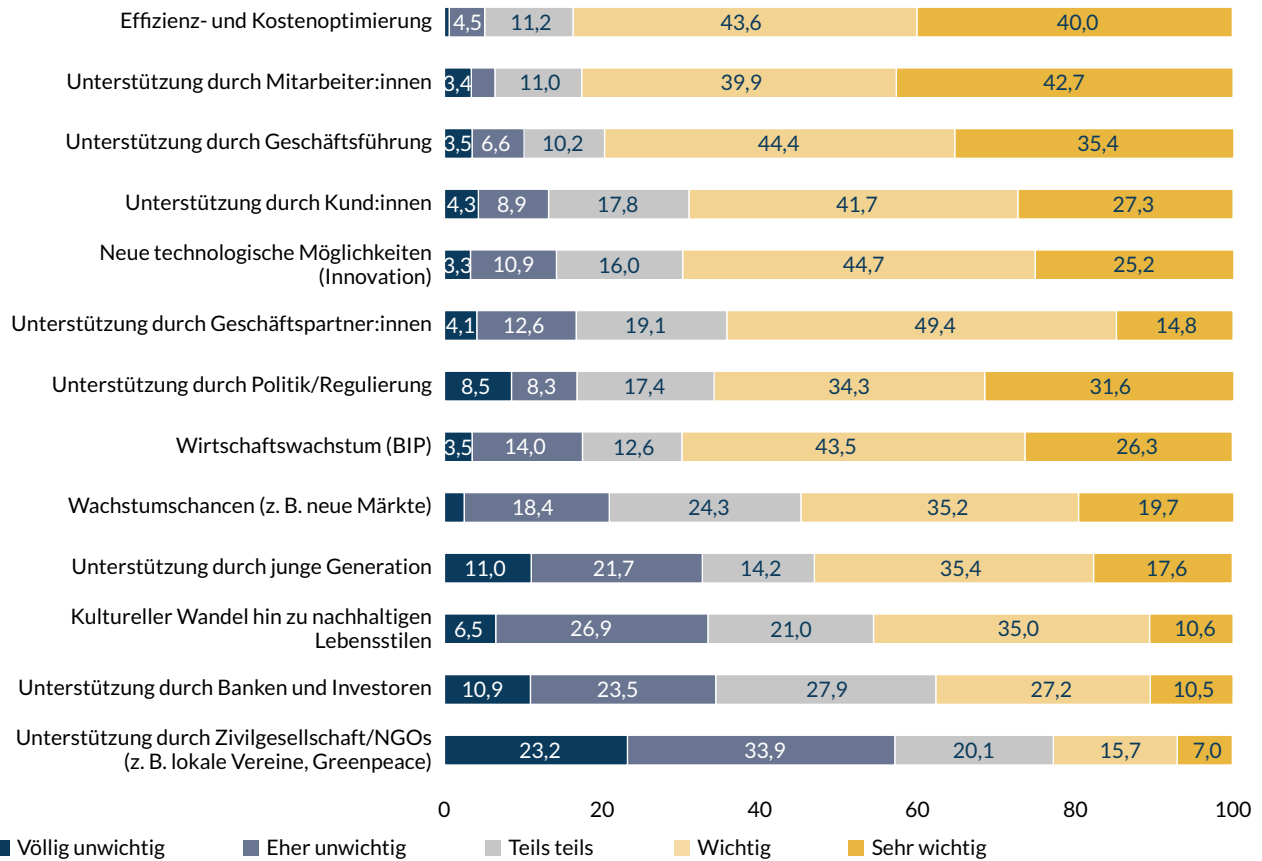
Detlef Lohmann

CASE BOX 3 | allsafe: Partizipation und Teilnahme der Mitarbeiter:innen

Das mittelständische Unternehmen allsafe demonstriert, wie Mitarbeiter:innen an der unternehmensübergreifenden Transformation proaktiv partizipieren und einbezogen werden können. Ausgehend von der Zielsetzung, die Menge an Produktionsabfällen absolut zu reduzieren, wurden wochenweise die Abfälle auf ausgewiesenen Plätzen direkt in den Produktionshallen gesammelt und systematisch kategorisiert. Durch diese Sensibilisierungsmaßnahme für das Problem der „Vermüllung des Planeten“ konnten alle in der Produktion beteiligten Personen im Verlauf der Zeit beobachten, wie viele Abfälle, Materialverluste und Ausschuss in der Herstellung ihrer Produktpalette tatsächlich entstehen. Somit war das Thema der stetig steigenden Abfallberge kein abstraktes globales Phänomen mehr, sondern für die Mitarbeiter:innen unmittelbar erfahrbar. Im Anschluss der gemeinsamen Analyse des Istzustands wurden Dialogforen organisiert und hierarchiefreie Austauschräume geschaffen, um kollektiv an möglichen Lösungsstrategien zu arbeiten. Das Resultat des sechsmonatigen Projektes kann sich sehen lassen: Die Menge der Produktionsabfälle pendelte sich auf ein Drittel des vorherigen Niveaus ein, was folglich zu einer Reduktion des Abfalls um ca. 65 Prozent führte. Darüber hinaus einigten sich die Mitarbeiter:innen auf die Umdeutung bzw. die Abschaffung der Begriffe „Abfall“, „Müll“ und „Schrott“ aus dem Unternehmensvokabular. Ausgehend von der Idee der Circular Economy, in der Abfall und Müll der Vergangenheit angehören sollen, werden überschüssige stoffliche Produktionsinputs und Materialverluste beginnend ab Projektende nur noch als „Wert“stoffe bezeichnet.

Abbildung 23 | Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen (Zukunft, in Prozent)

FRAGE | Wie wichtig sind die folgenden Faktoren, damit Sie Ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können?



5.2.2 Treiber und Hemmnisse der verschiedenen Reifegradstufen

In der folgenden Vertiefung betrachten wir zum einen die Faktoren, die als Treiber oder Hemmnisse auf vergangene Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen gewirkt haben, und zum anderen als wichtig oder unwichtig für nachhaltige Veränderungen in der Zukunft eingestuft werden, dezidiert je Reifegradstufe.

Treiber und Hemmnisse auf Reifegradstufe 1

Was hat die relativ geringen Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen, die bei den Basisunternehmen der Stufe 1 stattgefunden haben, angetrieben? Zumeist waren es Faktoren, die das Kerngeschäft direkt betreffen, d. h. primäre Stakehol-

der und Business-Case-Faktoren (z. B. Effizienz und Kostenoptimierung).

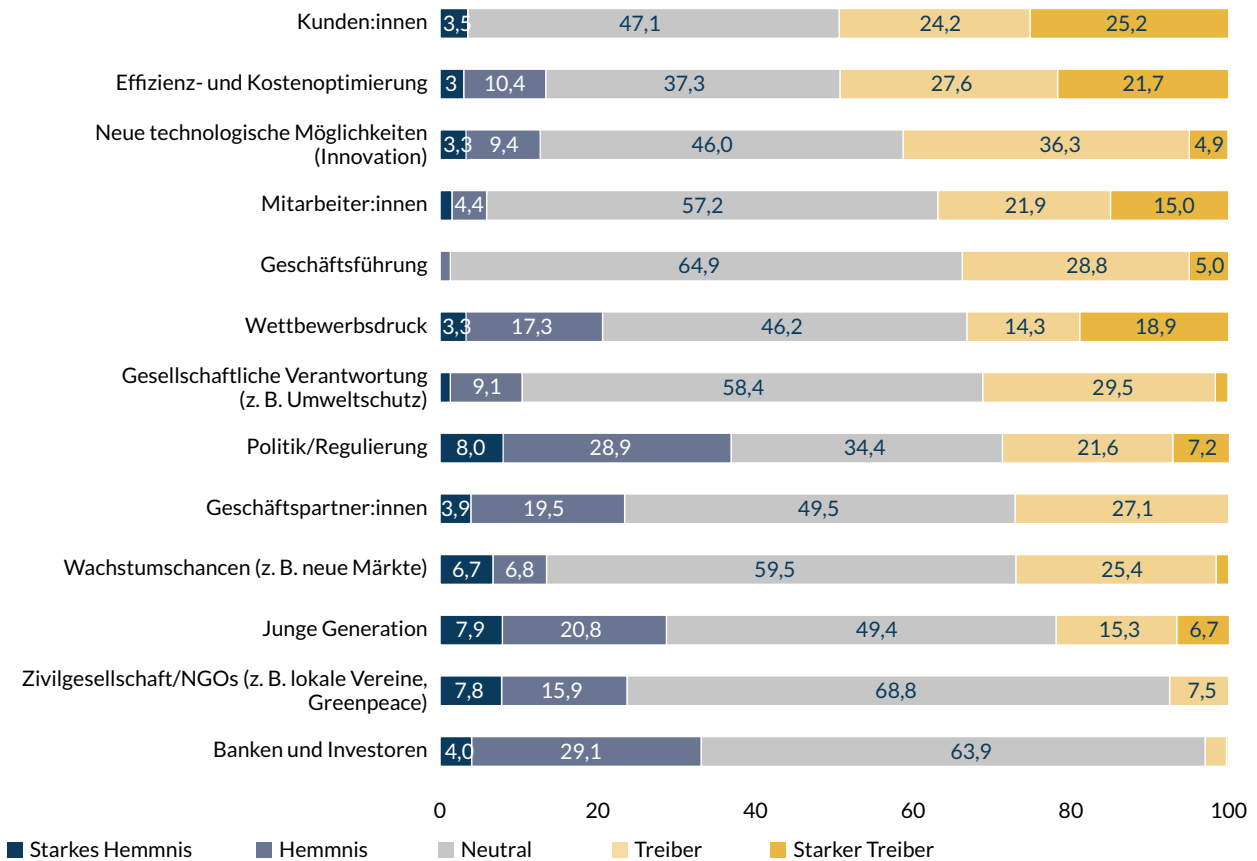
Parallel zu den Ergebnissen für Deutschland insgesamt, liegen bei den Basisunternehmen Kund:innen sowie Effizienz- und Kostenoptimierung ganz vorne. Diese beiden Faktoren bewerten jeweils ca. 50 Prozent der Unternehmen als (starke) Treiber. Die gesellschaftliche Verantwortung (z. B. Umweltschutz), die deutschlandweit immerhin noch auf dem fünften Platz rangiert, fällt bei den Basisunternehmen der Stufe 1 auf den siebten Platz.

Darüber hinaus stufen Basisunternehmen viele Faktoren als weitgehend neutral ein. Beispielsweise wird die Geschäftsführung von 64,9 Prozent als neutral eingestuft. Dieses für diese Reifegradstufe charakteristische

Abbildung 24 | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (Vergangenheit, in Prozent)

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

Basisunternehmen



Ergebnis betont nochmals, dass ohne die Unterstützung der Geschäftsführung keine tiefgreifenden Veränderungen zu erwarten sind.

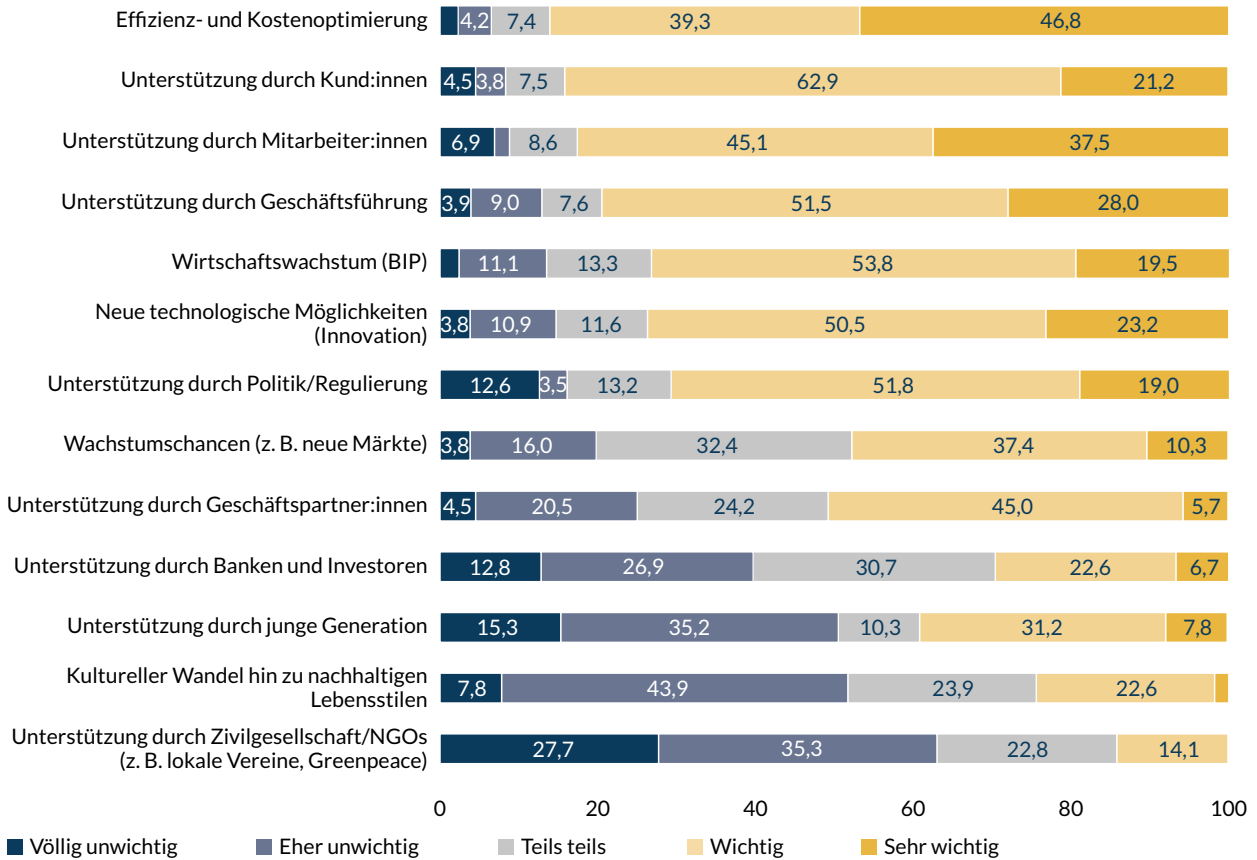
Abschließend zeigt der Vergleich der Werte der Basisunternehmen mit den deutschlandweiten Ergebnissen, welche Faktoren insbesondere als Hemmnisse wirken können. Noch deutlicher als im deutschlandweiten Durchschnitt stehen hier Wettbewerbsdruck, Geschäftspartner:innen, die junge Generation sowie Banken und Investoren hervor. Beispielsweise bewerten 20,6 bzw. 33,1 Prozent der Basisunternehmen Wettbewerbsdruck sowie Banken und Investoren als (starkes) Hemmnis. Dies sind jeweils ca. 10 Prozentpunkte mehr als im deutschen Mittel.

Die Faktoren, die Basisunternehmen der Stufe 1 als wichtig für nachhaltige Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle in der Zukunft einstufen, decken sich weitgehend mit dem gesamtdeutschen Ergebnis (Abbildung 25). Faktoren mit direktem Bezug zum Kerngeschäft dominieren die vorderen Ränge: Effizienz- und Kostenoptimierung sowie die Unterstützung durch Kund:innen, Mitarbeiter:innen und Geschäftsführung. Im mittleren Bereich sind externe Business-Case-Faktoren angesiedelt, die das Marktumfeld betreffen, wie zum Beispiel das Wirtschaftswachstum, das auf dem fünften Platz von 86,6 Prozent als mindestens teilweise wichtig eingeschätzt wird. Weniger wichtig sind sekundäre Stakeholder und gesellschaftlich breiter gefasste Faktoren wie zum Beispiel die junge Generation, kultureller Wandel hin zu nachhalti-

Abbildung 25 | Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (Zukunft, in Prozent)

FRAGE | Wie wichtig sind die folgenden Faktoren, damit Sie Ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können?

Basisunternehmen



gen Lebensstilen und die Unterstützung durch die Zivilgesellschaft/NGOs.

Treiber und Hemmnisse auf Reifegradstufe 2

Mit dem Wechsel von den Basisunternehmen der Stufe 1 zu den Adaptoren der Stufe 2 zeigen sich deutliche Unterschiede in der durchschnittlichen Bewertung von Treibern und Hemmnissen für Veränderungen in Aktivitäten und Geschäftsmodellen. Auffallend ist zum Beispiel, dass Kund:innen in beiden Stufen als der wichtigste Treiber für Veränderungen identifiziert werden. Während jedoch auf Stufe 1 lediglich 49,4 Prozent der Unternehmen Kund:innen als einen durchschnittlichen oder starken Treiber für Veränderungen ansehen (Abbildung 24), sehen 68,4 Prozent der Unternehmen auf Stufe 2 ihre Kund:innen als (starken) Treiber (gewich-

ter Durchschnitt). Dies könnte auf eine größere Bedeutung der Kundenorientierung bei der Veränderung von Geschäftsmodellen hinweisen.

Jenseits dieser Unterschiede in der durchschnittlichen Relevanz der einzelnen Treiber und Hemmnisse zwischen den Reifegradstufen 1 und 2 zeigen sich charakteristische Unterschiede eher im direkten Vergleich der Stufe-2-Teilgruppen der Transformations- und Nachhaltigkeitsadaptoren (Abbildung 26).

Bei Geschäftsmodelladaptoren stehen sowohl primäre Stakeholder als auch interne und externe Business-Case-Faktoren, die das Kerngeschäft unmittelbar beeinflussen, im Vordergrund. Zu den fünf bedeutendsten Treibern zählen Kund:innen, neue technologische Möglichkeiten, Effizienz- und Kostenoptimierung sowie

Wettbewerbsdruck. Darüber hinaus wird die Geschäftsführung von 64,2 Prozent der Unternehmen als ein (starker) Treiber angesehen und nimmt damit eine zentrale Rolle ein. Demgegenüber werden Politik/Regulierung, Zivilgesellschaft/NGOs und zuletzt Banken und Investoren als die drei größten Hemmnisse eingestuft.

Ähnliche Einflussfaktoren sind auch für die Nachhaltigkeitsadaptoren von großer Bedeutung. Kund:innen, Effizienz- und Kostenoptimierung sowie neue technologische Möglichkeiten fallen auch hier unter die fünf wichtigsten Treiber. Die Wertschätzung der Kund:innen als treibende Kraft sticht besonders hervor: 66,4 Prozent der Geschäftsmodelladaptoren und sogar 72,2 Prozent der Nachhaltigkeitsadaptoren

sehen in ihnen einen starken oder sehr starken Treiber. Neu unter den Top-drei-Treibern ist bei den Nachhaltigkeitsadaptoren die gesellschaftliche Verantwortung. 61 Prozent der Unternehmen dieser Gruppe bewerten gesellschaftliche Verantwortung als einen (starken) Treiber ihrer Veränderungen. Außerdem sehen Nachhaltigkeitsadaptoren ebenfalls Politik/Regulierung und Banken und Investoren als die beiden (stärksten) Hemmnisse. An dritter Stelle findet sich hier die junge Generation, die 21,3 Prozent der Nachhaltigkeitsadaptoren als (starkes) Hemmnis bewerteten. Letztere findet sich bei den Geschäftsmodelladaptoren mit einem ähnlichen Wert (23,2 Prozent) auf dem vierten Platz der einflussreichsten Hemmnisse.

Abbildung 26a | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Vergangenheit, in Prozent)

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

Geschäftsmodelladaptoren

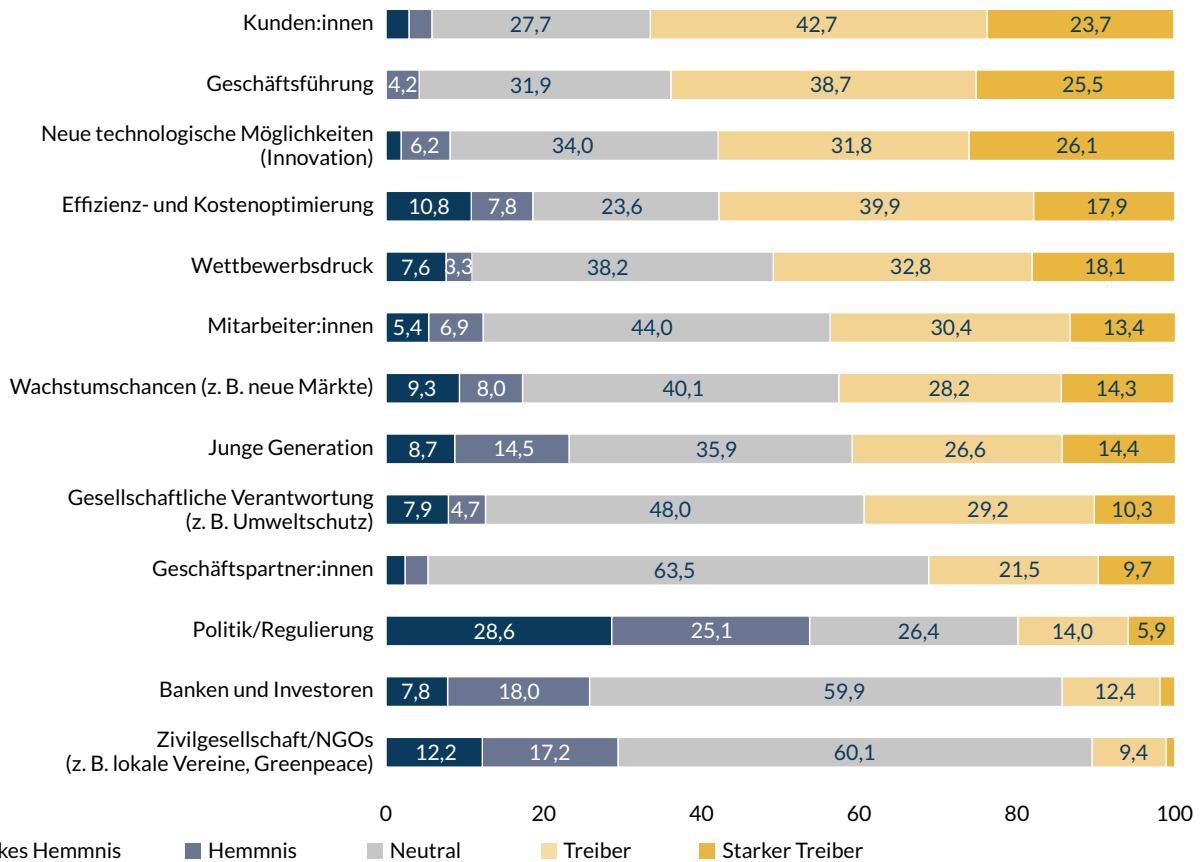
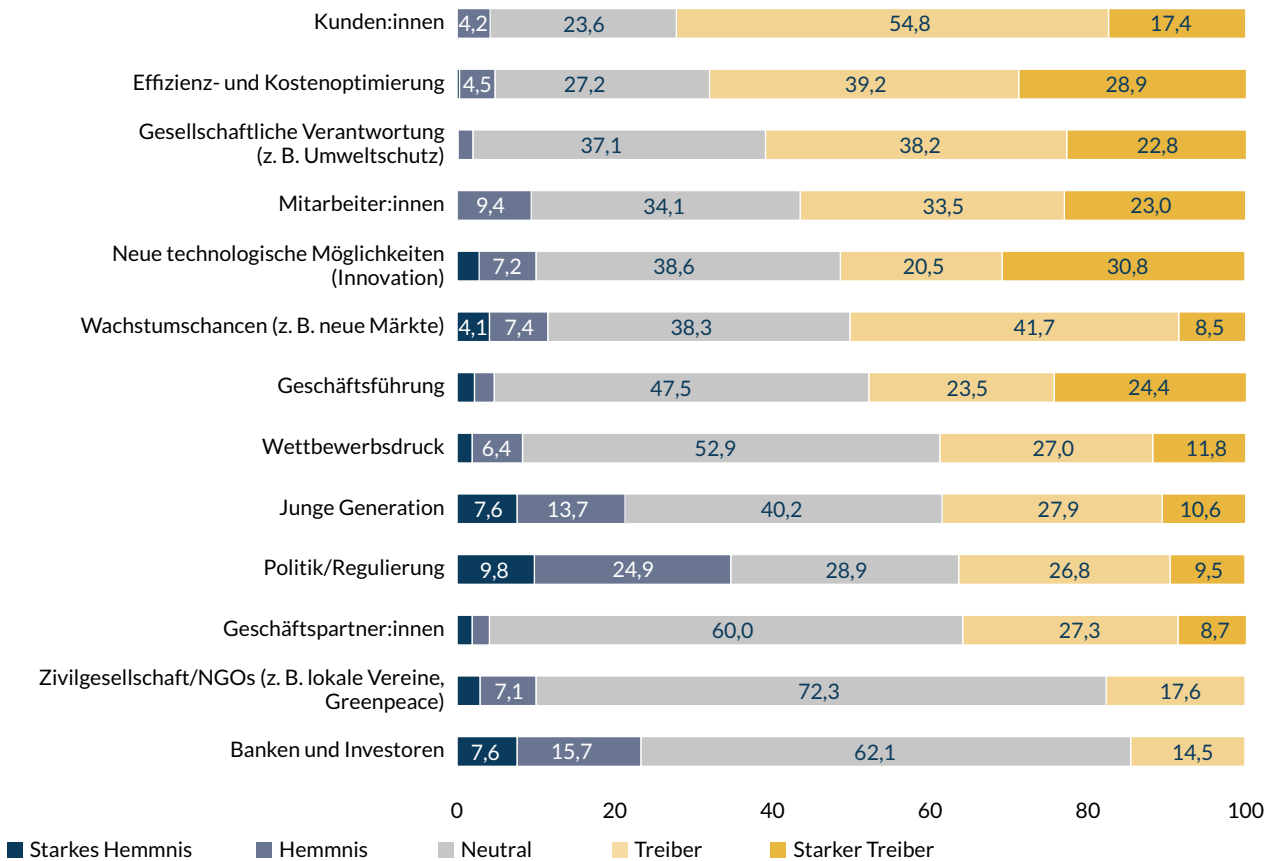


Abbildung 26b | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Vergangenheit, in Prozent)

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

Nachhaltigkeitsadaptoren



Ein markanter Unterschied zwischen beiden Gruppen zeigt sich in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (z. B. Umweltschutz) und der Bedeutung der Mitarbeiter:innen. Während lediglich 39,5 Prozent der Geschäftsmodelladaptoren gesellschaftliche Verantwortung als einen (starken) Treiber für Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen ansehen, wird dies von 61 Prozent der Nachhaltigkeitsadaptoren so gesehen. Bei der Bewertung der Mitarbeiter:innen zeigt sich eine ähnliche Tendenz: Hier bewerten 43,8 Prozent der Geschäftsmodelladaptoren und 56,5 Prozent der Nachhaltigkeitsadaptoren ihre Mitarbeiter:innen als einen (starken) Treiber. Insgesamt sehen wir bereits auf Stufe 2 des Reifegradmodells die zunehmende Bedeutung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und der Berücksichtigung der Mitarbeiter:innen

als wesentliche Treiber auf dem Weg zu nachhaltigeren Aktivitäten und Geschäftsmodellen.

Hinsichtlich der Hemmnisse fällt auf, dass Geschäftsmodelladaptoren den Faktor Zivilgesellschaft/NGOs immerhin zu 29,4 Prozent als (starkes) Hemmnis sehen, während dies Nachhaltigkeitsadaptoren nur zu 10 Prozent tun. 72,3 Prozent der Nachhaltigkeitsadaptoren stufen Zivilgesellschaft/NGOs als neutral für die Veränderungen der Vergangenheit ein. Zuletzt bewerten zwar beide Teilgruppen der Stufe 2 Politik/Regulierung als das relativ größte Hemmnis, es gibt aber dennoch klare Unterschiede. Während Geschäftsmodelladaptoren Politik/Regulierung zu 19,9 Prozent als (starkes) Treiber und zu 53,7 Prozent als (starkes) Hemmnis sehen, liegen die entsprechenden Werte bei den Nach-

haltigkeitsadaptoren bei 36,3 Prozent ((starker) Treiber) und 34,7 Prozent ((starkes) Hemmnis).

Mit Blick in die Zukunft (Abbildung 27) ergibt sich bei der Einschätzung der Bedeutung einzelner Faktoren für eine stärkere Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit zwischen den Stufen 1 und 2 ein weitgehend einheitliches Bild. Die Unterstützung durch die Geschäftsführung und durch die Mitarbeiter:innen sowie Effizienz- und Kostenoptimierung zählen sowohl für Geschäftsmodelladaptoren als auch für Nachhaltigkeitsadaptoren zu den drei wichtigsten Faktoren.

Interessanterweise verschiebt sich die Einschätzung der Kund:innen: Während sie für Basisunternehmen der Stufe 1 noch an zweiter Stelle stehen, rangieren sie

bei den Nachhaltigkeitsadaptoren der Stufe 2 auf Platz vier und bei den Geschäftsmodelladaptoren der Stufe 2 sogar nur auf Platz acht. Dieses Ergebnis wird jedoch dadurch relativiert, dass die Geschäftsmodelladaptoren die Bedeutung der mittleren Faktoren relativ gleichmäßig gewichten. So beträgt der Unterschied zwischen dem Faktor Kund:innen auf Platz acht (von 80 Prozent der Unternehmen als zumindest teilweise wichtig eingeschätzt) und der Geschäftsführung (84,9 Prozent) auf Platz drei nur knapp 5 Prozentpunkte.

Bei der Betrachtung der Faktoren, die als unwichtig für die nachhaltige Ausrichtung von Geschäftsmodellen in der Zukunft angesehen werden, zeigt sich erneut, dass die Unterstützung durch die Zivilgesellschaft/NGOs als besonders unwichtig eingeschätzt wird. Auch Banken

Abbildung 27a | Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Zukunft, in Prozent)

FRAGE | Wie wichtig sind die folgenden Faktoren, damit Sie Ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können?

Geschäftsmodelladaptoren

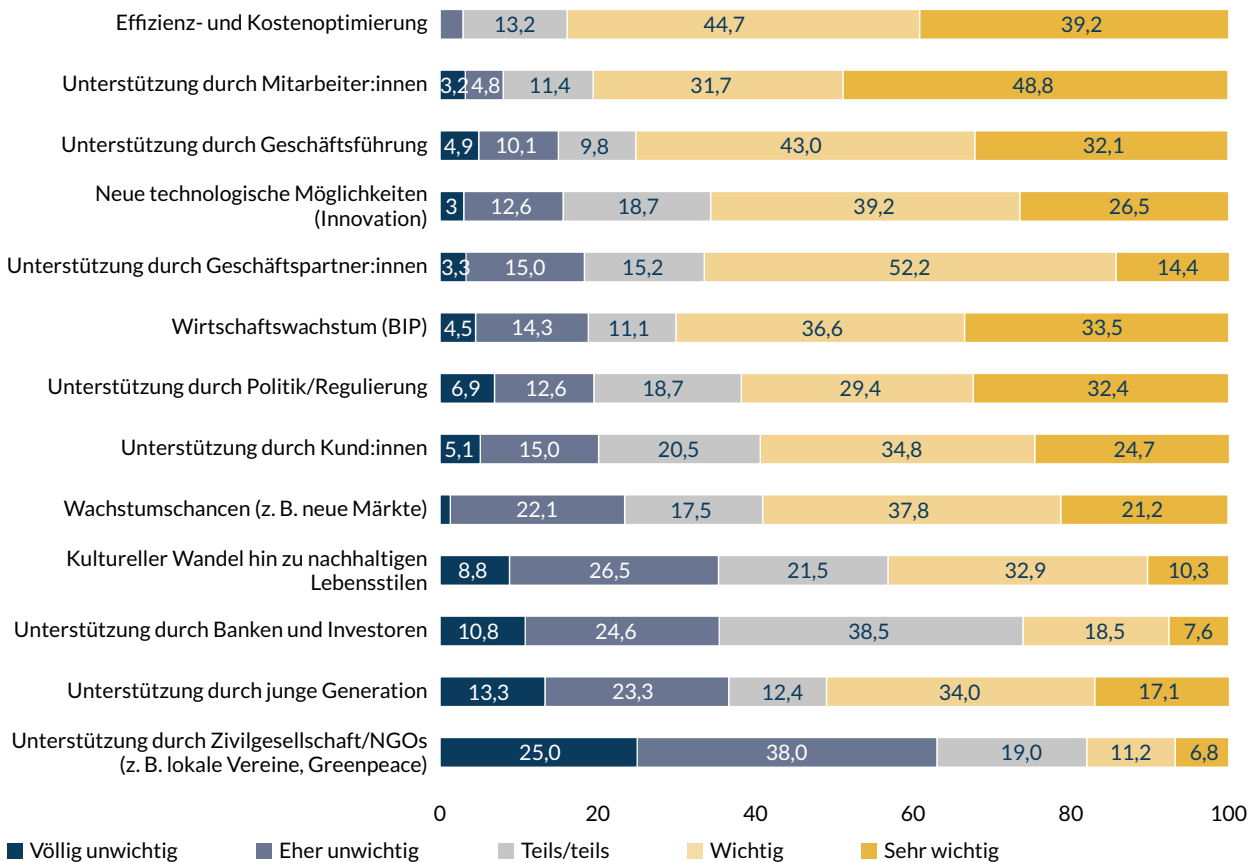
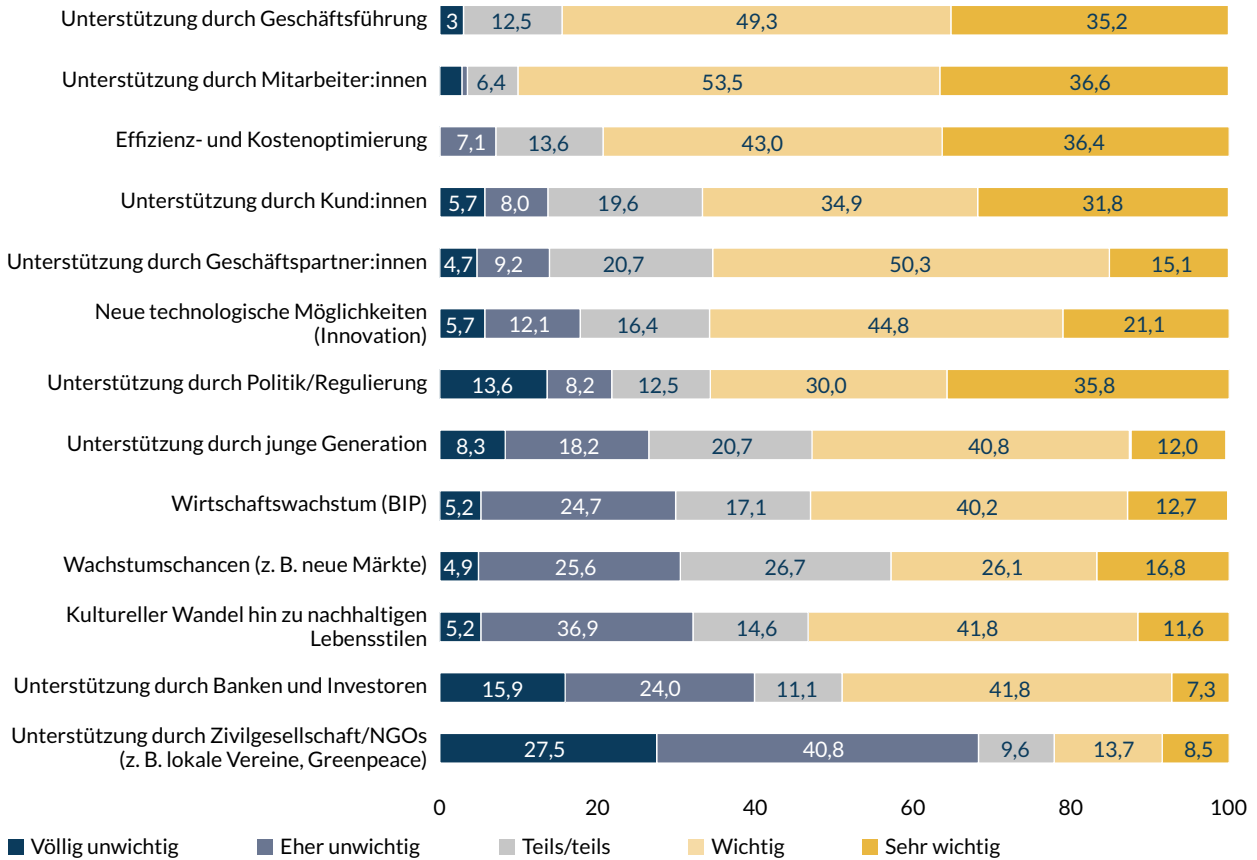


Abbildung 27b | Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (Zukunft, in Prozent)

FRAGE | Wie wichtig sind die folgenden Faktoren, damit Sie Ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können?

Nachhaltigkeitsadaptoren



und Investoren werden erneut von überdurchschnittlich vielen Unternehmen als eher oder sogar völlig unwichtig bewertet.

Zudem lässt sich feststellen, dass die abgefragten Faktoren auf Stufe 2 insgesamt seltener als unwichtig für nachhaltige Geschäftsmodellveränderungen in der Zukunft eingestuft werden. Vergleicht man beispielsweise die drei jeweils als am unwichtigsten bewerteten Faktoren zwischen Stufe 1 und Stufe 2, kommt man zu folgendem Ergebnis: Geschäftsmodelladaptoren (Stufe 2) schätzen diese im Durchschnitt zu 45 Prozent als eher oder völlig unwichtig ein, Nachhaltigkeitsadaptoren (Stufe 2) zu 46,8 Prozent und Basisunternehmen (Stufe 1) zu 55,1 Prozent.

Treiber und Hemmnisse auf Reifegradstufe 3

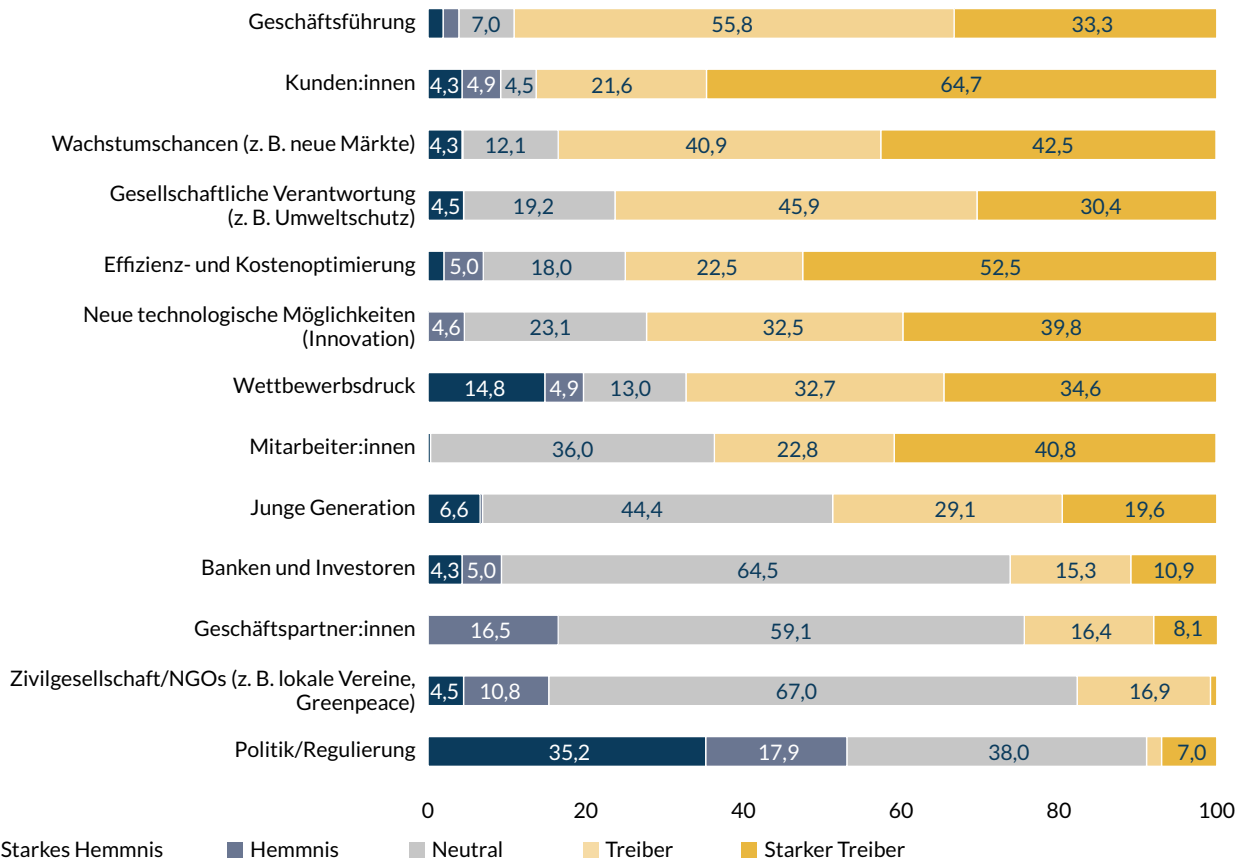
Beim Übergang von Unternehmen der Stufe 2 zu jenen der Stufe 3 bestätigt sich ein Trend, der bereits beim Wechsel von Stufe 1 zu Stufe 2 zu beobachten war: Die untersuchten Faktoren werden durchschnittlich noch intensiver als Treiber für Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen bewertet (Abbildung 28). Diese Beobachtung untermauert die Konsistenz unserer Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Reifegradmodell und zeigt eine Korrelation zwischen der Bewertung der Faktoren als Treiber und dem Ausmaß der von den Unternehmen durchgeführten Veränderungen.

Insbesondere gegenüber den Nachhaltigkeitsadaptoren der Stufe 2 zeichnen sich Unternehmen der Stufe 3 dadurch aus, dass die Geschäftsführung sowohl für

Abbildung 28a | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Vergangenheit, in Prozent)

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

Geschäftsmodellinnovatoren



Transformations- als auch für Nachhaltigkeitsinnovatoren auf Stufe 3 auf dem ersten Platz der Faktoren liegt, die Veränderungen in der Vergangenheit angetrieben haben. Die Führungsebene des Outdoor Ausrüsters VAUDE ist hier ein bekanntes und prägnantes Beispiel (Case Box 4).

Geschäftsmodellinnovatoren auf Stufe 3 sehen in 89,1 Prozent der Fälle die Geschäftsführung als einen (starken) Treiber ihrer Veränderungen, dicht gefolgt von Kund:innen (86,3 Prozent) und Wachstumschancen (83,4 Prozent). Bei den Hemmnissen sticht die Politik/Regulierung mit 53,1 Prozent als ein wichtiges Hemmnis heraus, gefolgt von Wettbewerbsdruck, den fast ein Fünftel (19,7 Prozent) der Geschäftsmodellinnovatoren als (starkes) Hemmnis sieht. Auffällig ist

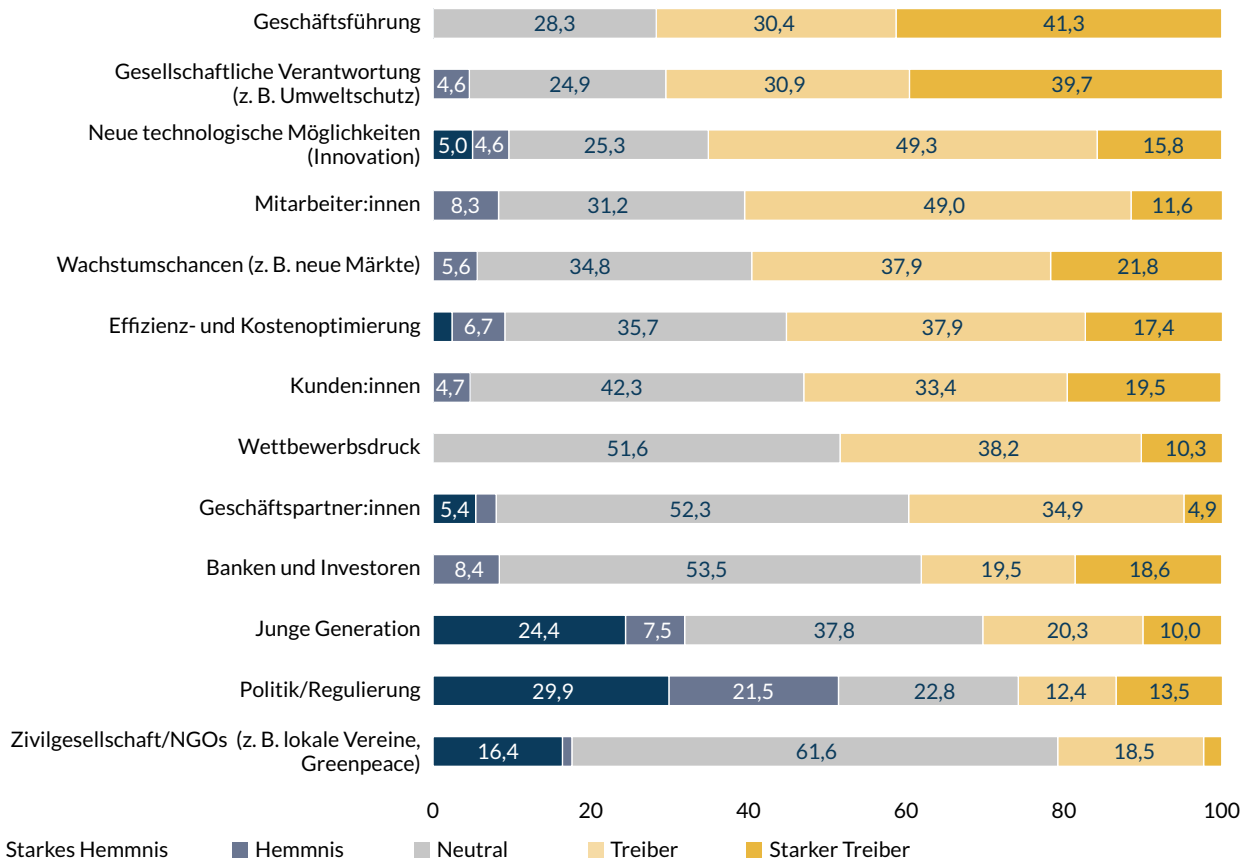
zudem, dass Mitarbeiter:innen nahezu nie als Hemmnis gesehen werden. Dies betont die essenzielle Rolle einer zumindest neutralen oder besser noch einer proaktiven Einstellung der Mitarbeiter:innen bei tiefgreifenden Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen.

Demgegenüber sind unter den drei wichtigsten Treibern der Nachhaltigkeitsinnovatoren auf Stufe 3 neben der Geschäftsführung (71,7 Prozent) auch gesellschaftliche Verantwortung (70,6 Prozent) und neue technologische Möglichkeiten (65,1 Prozent). Ein direkter Vergleich zwischen Transformations- und Nachhaltigkeitsinnovatoren zeigt außerdem, dass die betrachteten Faktoren insgesamt als neutraler bewertet wurden. So landet die gesellschaftliche Verantwortung bei den

Abbildung 28b | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Vergangenheit, in Prozent)

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

Nachhaltigkeitsinnovatoren



Geschäftsmodellinnovatoren zwar nur auf dem vierten Platz, wird mit 76,3 Prozent aber öfter als (starker) Treiber bewertet, als dies bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren (70,6 Prozent) der Fall ist. Die mithilfe des Reifegradmodells identifizierte Korrelation zwischen der Bewertung der untersuchten Faktoren als Treiber und der Ausprägung der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen spiegelt sich auch hier wider.

Interessanterweise wird der Wettbewerbsdruck, der das am zweithäufigsten genannte Hemmnis für Geschäftsmodellinnovatoren ist, von 51,6 Prozent der Nachhaltigkeitsinnovatoren als neutral bewertet und gar nicht als Hemmnis angesehen. Die Zivilgesellschaft/NGOs werden, obgleich sie in der vorgenommenen Sortierung auf dem letzten Platz landen, von 61,6 Pro-

zent der Nachhaltigkeitsinnovatoren als neutral wahrgenommen und gelten in dieser Gruppe mit 17,6 Prozent lediglich als das am dritthäufigsten genannte Hemmnis. Die Nachhaltigkeitsinnovatoren identifizieren rückblickend besonders die junge Generation und Politik/Regulierung als Hemmnisse. Der letzte Faktor wird sowohl von den Transformations- als auch von den Nachhaltigkeitsinnovatoren zu über 50 Prozent als (starkes) Hemmnis ihrer Veränderungen betrachtet.

In der zukunftsorientierten Betrachtung der Bedeutung verschiedener Faktoren für die stärkere Ausrichtung von Geschäftsmodellen auf Nachhaltigkeit (Abbildung 29) offenbart der Vergleich zwischen den Unternehmen der Stufe 2 und Stufe 3 zunächst, dass die Faktoren insgesamt als durchschnittlich wichtiger



Robert Klauer

CASE BOX 4 | VAUDE: Führungskräfte als Träger:innen der Nachhaltigkeits-transformation

Ein zentraler Aufgabenbereich von Führungskräften ist das stetige Scannen und Interpretieren von ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, um rechtzeitig Veränderungen der Marktbedingungen, die die strategischen Geschäftsfelder betreffen könnten, zu antizipieren. Führungskräfte setzen sich also damit auseinander, welche wesentlichen Kräfte das Geschäftsmodellportfolio des Unternehmens beeinflussen. Und eben diese wesentlichen Kräfte sind bzw. werden mittel- und langfristige Nachhaltigkeitsthemen.

Deshalb müssen Führungskräfte aller Funktionsbereiche zu Träger:innen der Nachhaltigkeits-transformation werden. Eine zentrale Nachhaltigkeitsabteilung mit Stabstellenfunktion für die Geschäftsführung kann lediglich die fachlichen Grundlagen schaffen bzw. bestehende Wertschöpfungsprozesse kritisch reflektieren; die Operationalisierung von Nachhaltigkeit muss jedoch direkt in den Funktionsbereichen erfolgen. Nur so konnte sich VAUDE als absolutes Pionierunternehmen einen Namen machen und mehrfach nationale sowie internationale Nachhaltigkeitspreise gewinnen. Die Erfolgsformel von VAUDE ist konsequent: Nachhaltigkeit ist das omniprésente Orientierungsgerüst aller Wertschöpfungsprozesse. Was heißt das genau? Nachhaltigkeit ist als wirtschaftliches Leitbild horizontal in alle Funktionsbereiche des Unternehmens strukturell eingebettet. Die Leitungsebene des Unternehmens gilt mit ihrer Einstellung, ihrer Leidenschaft und ihrem Verhalten als Treiber der Transformation. Damit wird sie nicht nur an wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren gemessen, sondern ebenfalls an der sozialen und ökologischen Performance ihrer Funktionsbereiche.

eingestuft werden. Hervorzuheben ist, dass vor allem primäre Stakeholder und Business-Case-Faktoren, die das Kerngeschäft aus ökonomischer Perspektive beeinflussen, als relevant erachtet werden.

Darüber hinaus ist zudem Folgendes auffallend: Alle Nachhaltigkeitsinnovatoren bewerten den Faktor Politik/Regulierung zumindest als teilweise wichtig, wenn es um die nachhaltige Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle in der Zukunft geht. Dieser Faktor wird von Nachhaltigkeitsinnovatoren als der relevanteste Faktor für zukünftige Veränderungen gesehen. Dies lässt vermuten, dass sich diese Unternehmen schneller an ein verändertes Wettbewerbs- und Regulationsumfeld anpassen und ihr Geschäftsmodell verändern. Wie in Case Box 5 geschildert, geht der Nachhaltigkeitspionier VAUDE sogar so weit, die Chancen eines nachhaltigen Wirtschaftens aktiv in den Fokus von Politik und Regulierung zu heben. Dies steht im starken Kontrast zur

Rolle von Politik/Regulierung als Hemmnis für vergangene Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen und auch zur Bewertung durch die Geschäftsmodellinnovatoren. Letztere sehen Politik/Regulierung mit Blick in die Zukunft lediglich auf dem zehnten Platz der zumindest teilweise wichtigen Faktoren.

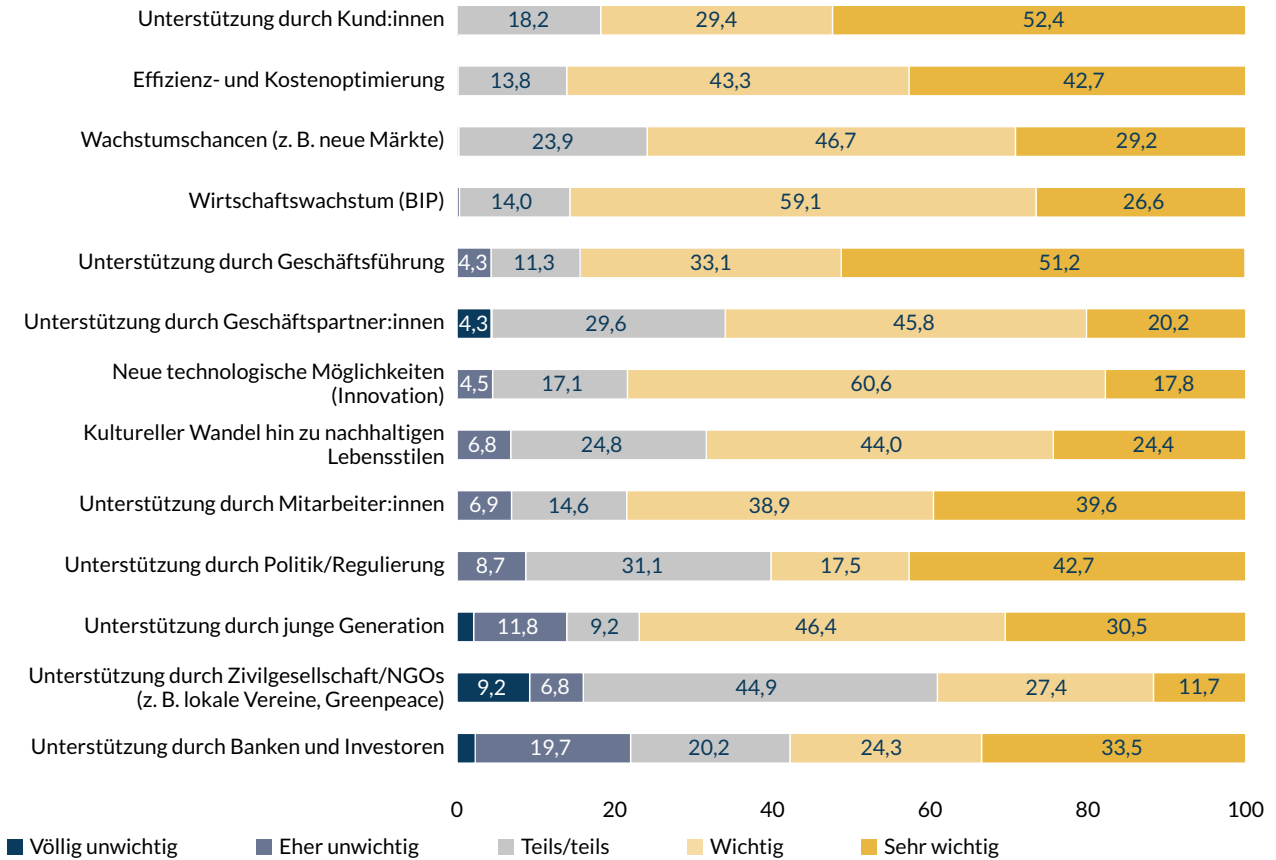
Auf den hinteren Rängen der bewerteten Faktoren finden sich auch auf Reifegradstufe 3 erneut Banken und Investoren sowie Zivilgesellschaft/NGOs. Die Nachhaltigkeitsinnovatoren bewerten den Faktor Zivilgesellschaft/NGOs zu 30,2 Prozent als eher oder völlig unwichtig, bei den Geschäftsmodellinnovatoren sind dies bezogen auf Banken und Investoren 22 Prozent.

Darüber hinaus möchten wir anmerken, dass Differenzen zwischen den bewerteten Einflussfaktoren nur noch begrenzt sinnvoll und klar analysiert werden können. Dies liegt daran, dass die untersuchten Faktoren

Abbildung 29a | Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Zukunft, in Prozent)

FRAGE | Wie wichtig sind die folgenden Faktoren, damit Sie Ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können?

Geschäftsmodellinnovatoren



| BertelsmannStiftung



Robert Klauer

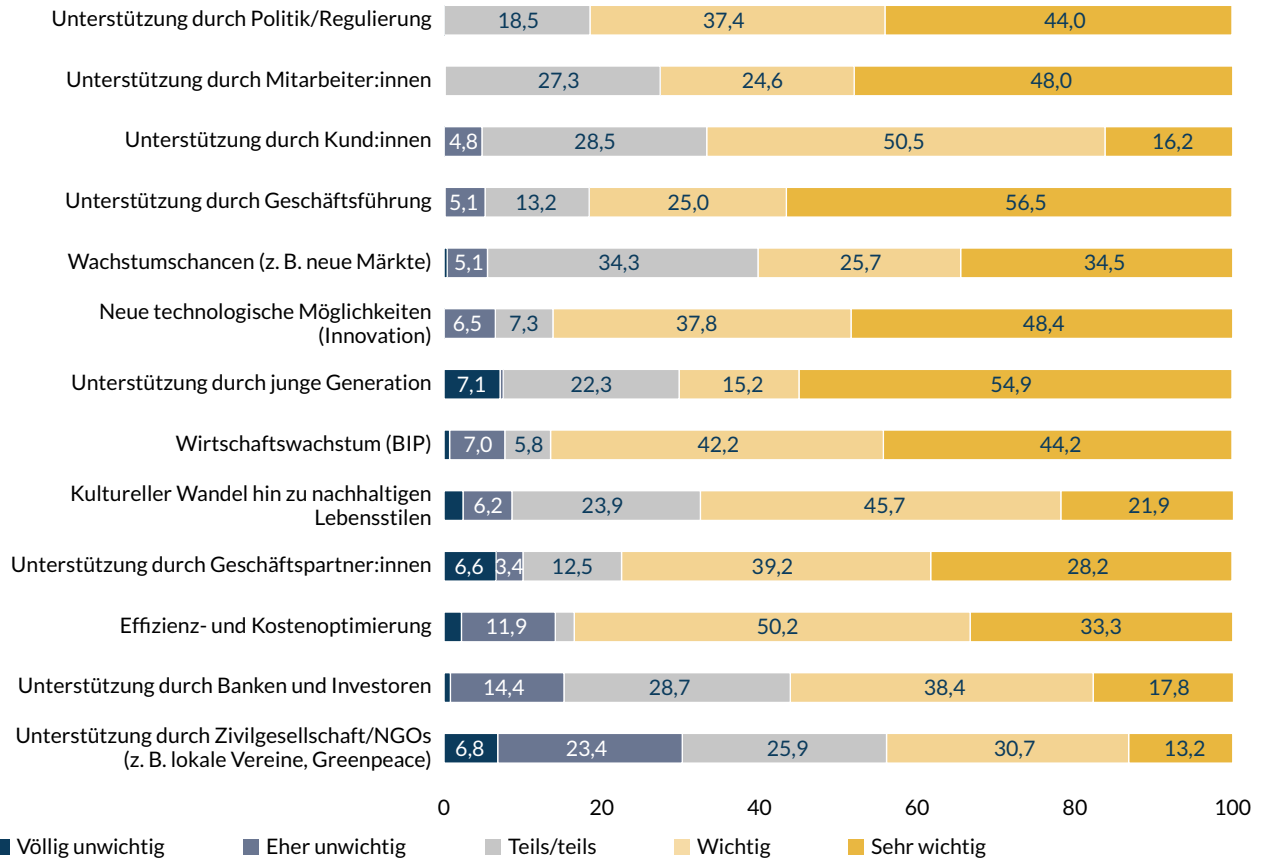
CASE BOX 5 | VAUDE: Politische Performativität oder: sich selbst den Markt schaffen

Mithilfe von Kommunikationskampagnen, z. B. durch die manager-magazin-Kolumne „Teil der

Lösung“ von Antje von Dewitz (Geschäftsführerin), und ökologisch orientierte Lobbyarbeit, versucht VAUDE, die gesellschaftlichen Bedingungen für nachhaltiges Wirtschaften positiv zu verändern. Einerseits initiiert VAUDE öffentliche Diskurse über die Verantwortung von Unternehmen für die derzeitigen multiplen Gesellschaftskrisen, um gleichzeitig dafür zu sensibilisieren, welche Beiträge Unternehmen zur Überwindung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts leisten sollen bzw. müssen. Durch die verstärkte öffentliche Wahrnehmung als Nachhaltigkeitspionier, die sich VAUDE in den letzten Jahren selbst geschaffen und erarbeitet hat, versucht das Unternehmen, die Po-

Abbildung 29b | Faktoren der Veränderung von Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (Zukunft, in Prozent)

FRAGE | Wie wichtig sind die folgenden Faktoren, damit Sie Ihr Geschäftsmodell in Zukunft stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten können?

Nachhaltigkeitsinnovatoren

tenziale nachhaltigen Wirtschaftens auf die Bühne nationalpolitischer Prioritäten zu heben. Denn eines ist klar: Für die Skalierung ihrer Pionierarbeit sind es und andere nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen auf die Veränderung von Marktregeln (z. B. durch ökologisch ausgerichtete Marktanzreize oder den Abbau von naturschädlichen Subventionen) angewiesen, die es ihnen zukünftig ermöglichen, neue ökonomische Handlungsspielräume zu erschließen sowie die Wettbewerbsposition langfristig zu stärken und sogar auszubauen.

von den Unternehmen der Stufe 3 kaum noch als eher oder völlig unwichtig für deren nachhaltige Geschäftsmodellausrichtung in der Zukunft bewertet werden. Diese Entwicklung deutet auf eine zunehmende Anerkennung der umfassenden Relevanz verschiedenster Einflussgrößen für die nachhaltige Transformation von Geschäftsmodellen hin.

5.2.3 Fazit zu Treibern und Hemmnissen

Treiber der bisherigen Veränderung: Kund:innen und Geschäftsführung einerseits – Effizienz, Kosten und neue Technologien andererseits

Mit Blick auf die Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen in den letzten zehn Jahren zeigt sich, dass diese vor allem von primären Stakeholdern und Business-Case-Potenzialen angetrieben werden. Zu nennen sind hier Kund:innen, Geschäftsführung, Effizienz- und Kostenoptimierungen sowie neue technologische Möglichkeiten. Die Faktoren Politik/Regulierung, Banken und Investoren sowie Zivilgesellschaft/NGOs werden hingegen stärker als Hemmnisse wahrgenommen denn als Treiber. Auffallend ist die sehr negative Einschätzung bezüglich Politik/Regulierung: 45,9 Prozent der Unternehmen schätzen diesen Faktor rückblickend als (starkes) Hemmnis ein.

Im Gesamtbild gibt es große Unterschiede in der Bewertung von Kund:innen einerseits und allen anderen Stakeholdern andererseits. Kund:innen stellen unter den Stakeholdern den wichtigsten Transformationshebel für die Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen dar, gefolgt von der Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen. Effizienz- und Kostenoptimierung sowie neue technologische Möglichkeiten betreffen den Kern unternehmerischer Wertschöpfung und stellen insgesamt die wichtigsten Treiber für Businesspotenziale dar.

Der Blick nach vorn: Alle Faktoren werden in Zukunft insgesamt wichtiger; die Rolle von Politik/Regulierung wird als sehr wichtig eingeschätzt

Mit Blick auf die Reifegradstufen sehen wir, dass sich die Basisunternehmen auf Stufe 1 von jenen der Adaptores auf Stufe 2 und den Innovatoren auf Stufe 3 dadurch unterscheiden, dass sie die abgefragten Treiber ihrer Veränderungen (z. B. Unterstützung durch Politik/Regulierung, neue technologische Möglichkeiten) rückblickend insgesamt als deutlich schwächer einschätzen. Umgekehrt gilt: Je stärker die erfolgte Veränderung aufseiten der Unternehmen, desto stärker werden die abgefragten Faktoren insgesamt im Durch-

schnitt auch als Treiber eingestuft. Alle drei Stufen verbindet jedoch der Blick nach vorn mit der Einschätzung, dass sehr viele Treiber in Zukunft wichtig bis sehr wichtig sein werden.

Für den Faktor Politik/Regulierung sehen wir beim Blick nach vorn, dass die große Mehrheit die Notwendigkeit eines politisch geschaffenen „Level Playing Field“ zu sehen scheint. Gut zwei Drittel der Unternehmen sagen, dass dieser Faktor ein wichtiger bis sehr wichtiger Treiber für eine in Zukunft nachhaltigere Ausrichtung von Geschäftsmodellen sein wird. Insgesamt sagen sogar über 80 Prozent, dass dieser Faktor zumindest teilweise wichtig sein wird. Rückblickend sehen Deutschlands Unternehmen die Rolle von Politik/Regulierung sehr nüchtern. Zugleich wird die Notwendigkeit dieses Faktors für mehr Nachhaltigkeit in der Zukunft aber klar anerkannt. Folglich betonen die Umfrageergebnisse die Wichtigkeit, in einem konstruktiven Dialog mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam Wege zu finden, um die vielfältigen Chancen und Risiken nachhaltigkeitsrelevanter Entwicklungen angehen zu können.

Für die Zukunft als eher hemmend bzw. wenig relevant eingeschätzt: Zivilgesellschaft/NGOs sowie Banken und Investoren

Bezüglich der in Zukunft nachhaltigen Ausrichtung der Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen sticht hervor, dass bestimmte Faktoren eher kritisch und als Hemmnisse gesehen werden. Die Umfrageergebnisse zeigen eine kritische Einschätzung zivilgesellschaftlicher und finanzieller Stakeholder für die in Zukunft nachhaltige Ausrichtung von Geschäftsmodellen. Die Antworten bezüglich Zivilgesellschaft/NGOs (für 57,1 Prozent der Unternehmen eher unwichtig bzw. völlig unwichtig) und Banken und Investoren (für 34,4 Prozent der Unternehmen eher unwichtig bzw. völlig unwichtig) fallen auf. Der Kapitalmarkt ist der am schwächsten bewertete Treiber zukünftiger Veränderungen. Die Rolle, die er einnehmen könnte und (politisch gewollt) sollte, erfüllt er offenbar noch nicht.

Diese Ergebnisse sind bemerkenswert und bedürfen in Zukunft erhöhter Aufmerksamkeit, da das Zusammenspiel aus Real- und Finanzwirtschaft von zentraler Bedeutung für die nachhaltige Transformation von

Wirtschaft und Gesellschaft sein wird. Aus der Transformationswissenschaft ist bekannt, dass eine nachhaltige und gesellschaftlich tragfähige Transformation der Wirtschaft ohne eine breite Unterstützung durch die Finanzwirtschaft nicht zu meistern sein wird.²⁰ Eine als konstruktiv wahrgenommene Lenkungswirkung von EU-Taxonomie und Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ist bisher noch nicht erkennbar.

Lernen von den Adaptoren und Innovatoren: positive Einschätzung von Geschäftsführung, Stakeholdern und Business-Case-Potenzialen

Für die Basisunternehmen auf Stufe 1 stellt sich die Frage, wie einerseits deren wichtigsten Treiber für die Zukunft nachhaltigkeitswirksam aktiviert werden können (bspw. Unterstützung durch Kund:innen, Effizienz- und Kostenoptimierung) und andererseits weitere Faktoren positiv aktiviert werden können, die bisher eher als unwichtig eingeschätzt werden (z. B. Zivilgesellschaft/NGOs, Banken und Investoren). Von den Unternehmen auf den höheren Stufen lernen wir hierbei unter anderem zwei Dinge: erstens, dass die nachhaltige Transformation von Geschäftsmodellen mit einer positiven Einschätzung sehr vieler Faktoren einhergeht (primäre und sekundäre Stakeholder sowie Business-Case-Faktoren). Und zweitens, dass sich die Unterstützung durch die Geschäftsführung in der Vergangenheit als ein zentraler Faktor gezeigt hat.

Für die Adaptoren und Innovatoren auf den Reifegradstufen 2 und 3 steht im Vordergrund, wie sie die positiven Einflüsse von Schlüsselfaktoren wie der Geschäftsführung und neuen Technologien nachhaltig sichern und weiter ausbauen können. Insbesondere nehmen wir an, dass die in der Vergangenheit wichtige Rolle der Mitarbeiter:innen und Geschäftsführung sowie deren Zusammenspiel ein wichtiger, wenn nicht gar der zentrale Hebel für die nachhaltige Transformation der Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen sein wird. Zudem ist es entscheidend, politische und regulatorische Rahmenbedingungen als Treiber für den Transformationsfortschritt zu nutzen, um die Unternehmen der Stufen 2 und 3 in Richtung Nachhaltigkeitsinnovatoren schließlich zu vollständigen Transformatoren auf Stufe 4 zu entwickeln.

²⁰ Fu, Lu und Pirabi 2023; Naidoo 2020; Reppmann et al. 2024.

Proaktives Stakeholder- und Business-Case-Management vs. sich von Politik/Regulierung treiben lassen

Schließlich haben wir uns über alle Reifegradstufen hinweg den Zusammenhang zwischen NGMT-Reife einerseits und Treibern und Hemmnissen andererseits angeschaut. Unsere Ergebnisse zeigen einen positiven und statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem NGMT-Wert und den Treibern Geschäftsführung, Mitarbeiter:innen, Banken/Investoren, Wachstumschancen und gesellschaftliche Verantwortung. Werden diese Faktoren jeweils als starke Treiber und nicht als starkes Hemmnis gesehen, ist der NGMT-Wert im Durchschnitt höher.

Wird der Faktor Politik/Regulierung hingegen eher als starker Treiber und nicht als starkes Hemmnis wahrgenommen, ist der NGMT-Wert entsprechender Unternehmen tendenziell niedriger. Man kann dies vielleicht auch so lesen: Unternehmen mit geringerer NGMT-Reife lassen sich tendenziell eher von dem Faktor Politik/Regulierung treiben, als dass sie proaktiv vorgehen.

Wir sehen insgesamt, dass klassische Business-Case-Faktoren wie zum Beispiel Effizienz- und Kostenoptimierung und die Einschätzung von Stakeholdern wie Geschäftspartner:innen nicht geeignet sind, um zwischen unterschiedlichen Reifegradstufen zu unterscheiden. Es ist eher die Einschätzung der oben genannten Faktoren als starke Treiber. Für Banken/Investoren ist dies besonders markant, da dieser Faktor insgesamt als wenig treibend gesehen wird – dies scheinen derzeit nur Pioniere so zu sehen bzw. Unternehmen mit einem hohen Reifegrad.

5.3 | Pfade und Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Angesichts des stattfindenden Wandels und dessen Treibern und Hemmnissen haben uns die konkreten Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle interessiert: Welche Pfade und Formen nehmen die Geschäftsmodellveränderungen deutscher Unternehmen an? Hierbei erkennen wir, dass Unternehmen die Integration von ökologischer, sozialer und ökonomischer

Nachhaltigkeit in ihr Geschäftsmodell auf vielfältige Weise vorantreiben können. Obgleich die entsprechenden Transformationsprozesse in der Praxis dynamisch und oft unvorhersehbar sind – wie Case Box 6 illustriert –, ist es dennoch möglich, idealtypische Pfade der Geschäftsmodellveränderung skizzieren.²¹

Ein erster Pfad kann darin bestehen, dass das bestehende Kerngeschäft um zusätzliche Lösungen für Umwelt- und soziale Probleme ergänzt wird. Hierbei bleibt zum Beispiel die Produktion wie sie ist, es werden aber zusätzlich Reparatur- und Rücknahmediendienstleistungen und somit neue Geschäftsfelder eingeführt (Ent-

wicklung weiterer Geschäftsfelder). Nachhaltigkeitsaspekte können aber auch direkt in das bestehende Kerngeschäft integriert werden. Hierbei wird das bestehende Kerngeschäft als solches weiterentwickelt, zum Beispiel durch ressourcensparende Produktionsmethoden (Weiterentwicklung des Kerngeschäfts). Das Kerngeschäft kann aber auch grundlegend durch ein neues ersetzt werden, beispielsweise durch eine komplette Umstellung von der Güterproduktion auf Reparaturdienstleistungen (Ersetzung des Kerngeschäfts). Zudem ist auch ein weiterer Pfad denkbar, auf dem Unternehmen ihr bisheriges Kerngeschäft durch eine Aus- oder Neugründung ergänzen oder gar hinter sich lassen (Ausgründung).

21 Lüdeke-Freund und Froese 2022.



Katrin Bauer

CASE BOX 6 | **Ortovox: Transformation als nicht steuerbarer und nicht linearer Prozess**

Im Zuge der stetigen Weiterentwicklung der Managementforschung gehört die Vorstellung, dass Unternehmen wie triviale Maschinen gesteuert und kontrolliert werden können, der Vergangenheit an. Bei Maschinen (ausgenommen sind lernende Maschinen basierend auf künstlicher Intelligenz) sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen und das Zusammenwirken der einzelnen Komponenten klar und eindeutig nachvollziehbar und somit in den meisten Fällen in ihrer Wirkung und Entwicklung vorhersagbar. Dagegen sind Unternehmen als soziale Systeme durch Entscheidungsfreiheit, Spontaneität und Unberechenbarkeit geprägt, was dazu führt, dass unternehmerische Nachhaltigkeitstransformationen „entwicklungsoffen“ sind; sie erlauben eine Vielzahl an Navigationsmöglich-

keiten. Kreative Momente oder andere Formen von Interventionen durch Mitarbeiter:innen und Entscheidungsträger:innen, die vorher nicht eingeplant oder erwartbar gewesen sind, können sich stets auf die Entwicklungsdynamik der Transformation auswirken.

Ortovox zeigt nach mehreren Jahren Erfahrung in der Operationalisierung ihrer Nachhaltigkeitstransformation, dass die Definition von Zielen nach der SMART-Methode nützlich sein kann. Nichtsdestotrotz erscheint es wichtiger, einen langfristigen Zielhorizont (Zitat aus dem Interview: „Vorgabe eines Nordsterns“) zu schaffen, der sich erst durch die Ausgestaltung und Umsetzung von nachhaltigen Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen konkretisiert. Der langfristige Zielhorizont verfestigt die kollektive Vorstellung, in welche Richtung die Transformation gehen soll, ohne völlig eindeutig, statisch und in der Entwicklung abgeschlossen zu sein. So können Unternehmen bei ihren Mitarbeiter:innen das Bewusstsein dafür schaffen, dass strategische Transformationsbausteine, wie z. B. der Aufbau einer Sharing-Plattform oder die Etablierung eines auf Reparatur basierten Geschäftsmodells, jederzeit zu unvorhergesehenen Folgen (sowohl positiv als auch negativ) für das gesamte Unternehmen führen können.

5.3.1 Pfade der Veränderung

Betrachtet man vor dem Hintergrund der möglichen Pfade, wozu die Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle geführt haben, zeigt sich folgendes Bild: Knapp die Hälfte aller deutschen Unternehmen (48,3 Prozent) gibt an, in den vergangenen zehn Jahren neue Geschäftsfelder entwickelt zu haben. Dieser Pfad-3-Ansatz ist die mit Abstand am häufigsten genannte Veränderung (Abbildung 30).

Die Pfade 1 und 2, auf denen das bestehende Kerngeschäft weiterentwickelt oder ersetzt wird, sind nur schwach ausgeprägt. Zu einer Veränderung oder gar einer Ersetzung des Kerngeschäfts kam es lediglich bei 14,9 bzw. 7 Prozent der Unternehmen. Die Ausgründung über das bestehende Kerngeschäft hinaus ist mit 8,4 Prozent ebenfalls nur selten in der deutschen Wirtschaft anzutreffen. Bei diesen Werten muss berücksichtigt werden, dass sie keinen Aufschluss darüber geben, ob und inwieweit Nachhaltigkeitsanliegen die genannten Veränderungen motiviert haben.

Abbildung 30 | Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

FRAGE | Wozu hat die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche geführt?

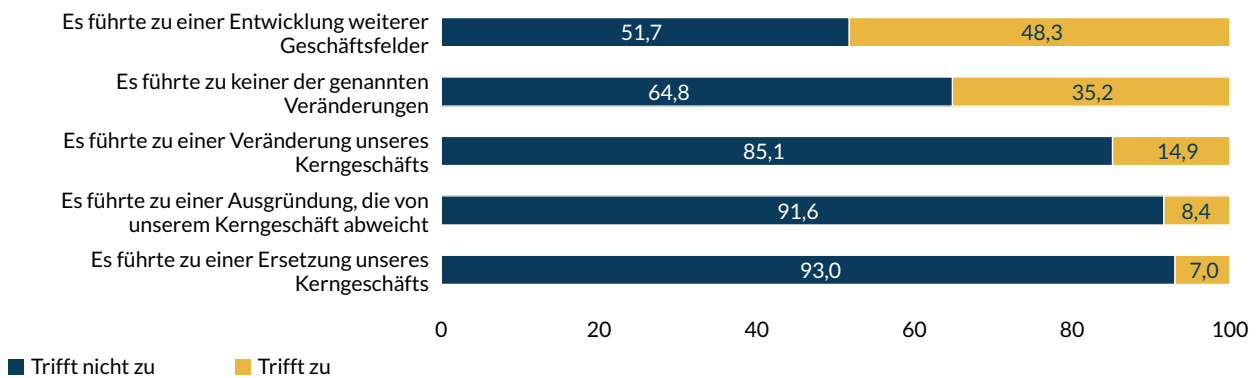
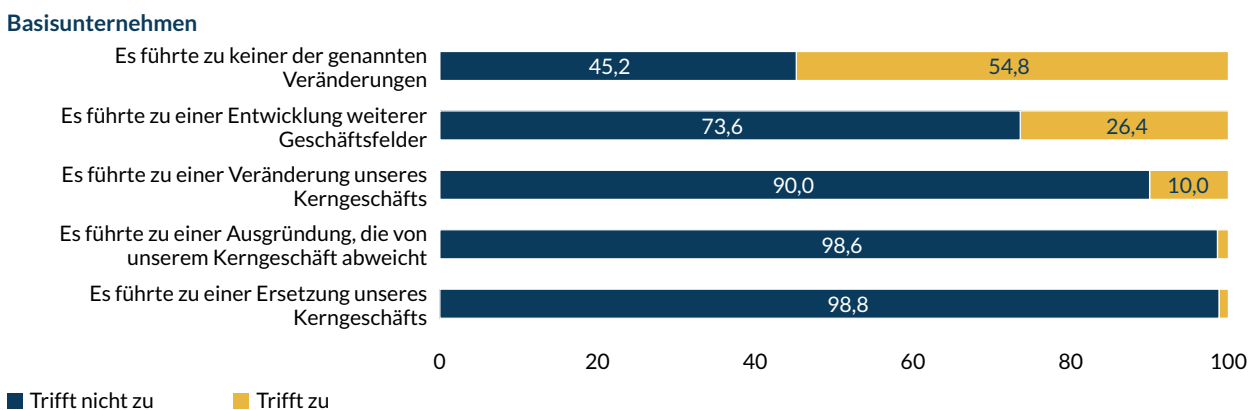


Abbildung 31 | Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (in Prozent)

FRAGE | Wozu hat die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche geführt?



Im Folgenden werden diese Pfade auf den einzelnen Reifegradstufen betrachtet. Wie zu erwarten war, sind bei den Basisunternehmen der Stufe 1 sowie den Nachhaltigkeitsadaptoren der Stufe 2 größtenteils keine der genannten Veränderungen zu beobachten.

Pfade der Veränderung auf Reifegradstufe 1

Wir haben die Basisunternehmen gefragt, wozu die Veränderungen ihrer Wertschöpfungsaktivitäten und Geschäftsmodelle geführt haben (Abbildung 31). Bei gut einem Viertel (26,4 Prozent) dieser Unternehmen führten die Veränderungen zunächst zur Erschließung neuer Geschäftsfelder, bei jedem zehnten Unternehmen (10 Prozent) führten sie zu einer Veränderung des Kerngeschäfts. Die Mehrheit dieser Unternehmen (54,8 Prozent) gab jedoch keine der abgefragten Veränderungen an, was ihre Positionierung als Basisunternehmen der Stufe 1 mitbegründet.

Pfade der Veränderung auf Reifegradstufe 2

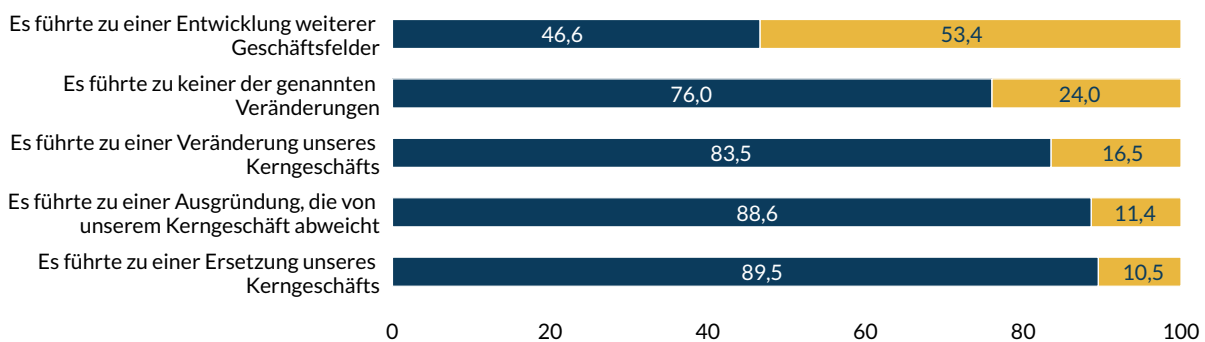
Bei den Geschäftsmodelladaptoren der Stufe 2 lässt sich bereits eine deutlich größere Veränderungsdynamik erkennen (Abbildung 32).

Im Kontrast zu den Basisunternehmen der Stufe 1 sind die Geschäftsmodelladaptoren der Stufe 2 mit einem Anteil von 53,4 Prozent relativ gesehen gut doppelt so häufig mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder befasst. Darüber hinaus führt die Veränderung der Aktivitäten und Geschäftsmodelle bei jeweils gut jedem zehnten Unternehmen entweder zu einer Ausgründung, die vom Kerngeschäft abweicht (11,4 Prozent), bzw. zu einer Ersetzung des Kerngeschäfts (10,5 Prozent). Noch ungefähr ein Viertel der Unternehmen (24 Prozent) dieser Stufe berichtet, dass keiner der abgefragten Veränderungspfade eingeschlagen wurde.

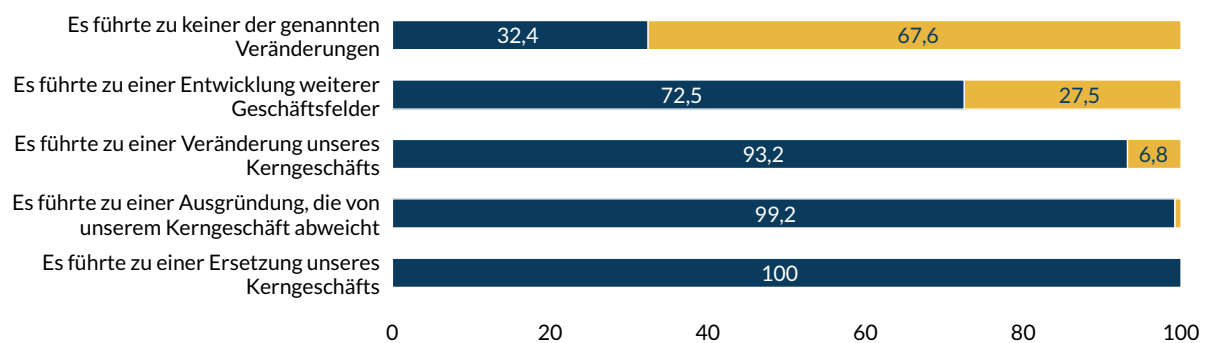
Abbildung 32 | Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (in Prozent)

FRAGE | Wozu hat die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche geführt?

Geschäftsmodelladaptoren



Nachhaltigkeitsadaptoren



■ Trifft nicht zu ■ Trifft zu

Im Gegensatz dazu zeigen die Nachhaltigkeitsadapto- ren der Stufe 2 mit 67,6 Prozent einen sehr hohen Anteil an Unternehmen, die keine der möglichen Veränderun- gen nennen. Dieser Anteil ist sogar höher als bei den Ba- sisunternehmen der Stufe 1. Dies untermauert die Ein- schätzung, dass Nachhaltigkeitsadapto- ren der Stufe 2 zwar eine gewisse Ausrichtung auf Nachhaltigkeit verfol- gen, dies aber nicht notwendigerweise mit einer Verände- rung ihrer Aktivitäten oder Geschäftsmodelle einhergeht. Trotz Nachhaltigkeitsorientierung wird die Wertschöp- fungslogik dieser Unternehmen i. d. R. nicht verändert. Was hier jedoch nicht näher untersucht wurde und daher nicht ausgeschlossen werden kann, ist, dass eine nach- haltige Ausrichtung der Wertschöpfungslogik bereits vor dem abgefragten Zehnjahreszeitraum erfolgt ist.

Immerhin geben 27,5 Prozent der Unternehmen in die- ser Gruppe an, dass sie neue Geschäftsfelder entwi- ckelt haben, womit sie den Basisunternehmen ähneln.

Pfade der Veränderung auf Reifegradstufe 3

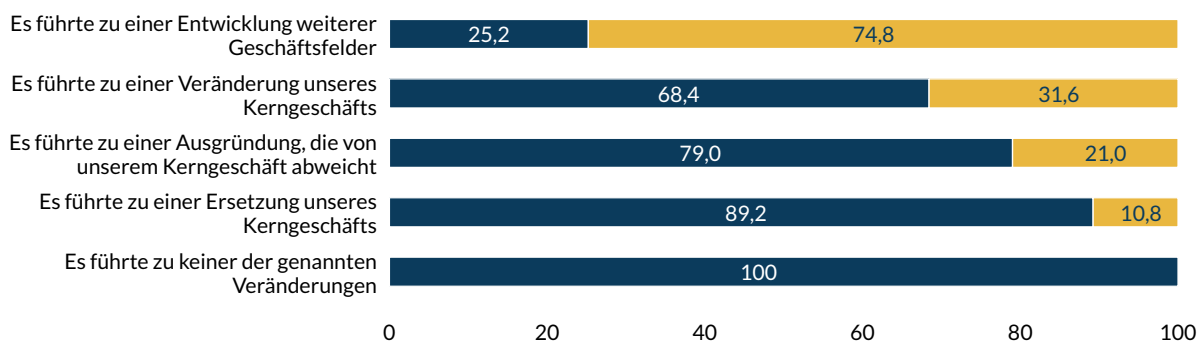
Blickt man auf die Innovatoren der Stufe 3, wird sehr deutlich, dass auch hier Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle vorrangig die Entwicklung wei- terer Geschäftsfelder vorantreiben (Abbildung 33).

Von den Geschäftsmodellinnovatoren der Stufe 3 geben 74,8 Prozent an, neue Geschäftsfelder ent- wickelt zu haben, während 31,6 Prozent eine Ver- änderung des bestehenden Kerngeschäfts nennen. Bemerkenswert ist, dass im Vergleich mit den Ge- schäftsmodelladapto- ren der Stufe 2 (11,4 Prozent) re- lativ gesehen fast doppelt so viele Geschäftsmodellin- novatoren der Stufe 3 (21 Prozent) eine Ausgründung berichten, die vom Kerngeschäft abweicht. Die voll- ständige Ersetzung des Kerngeschäfts ist bei den Ge- schäftsmodelladapto- ren der Stufe 2 (10,5 Prozent) und den Geschäftsmodellinnovatoren der Stufe 3 (10,8

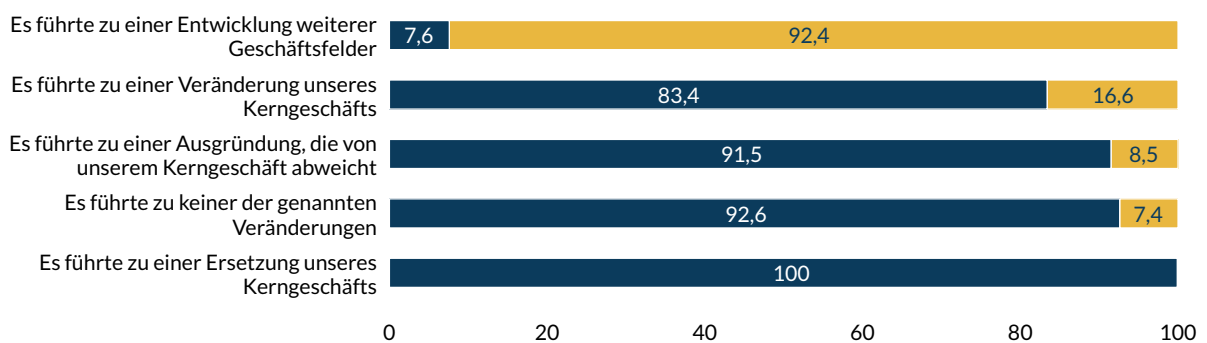
Abbildung 33 | Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (in Prozent)

FRAGE | Wozu hat die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche geführt?

Geschäftsmodellinnovatoren



Nachhaltigkeitsinnovatoren



■ Trifft nicht zu ■ Trifft zu



Lothar Rieth

CASE BOX 7 | EnBW: Exnovation als integraler Bestandteil nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation

Nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen führen in den meisten Fällen zu einer Ergänzung des bestehenden nicht nachhaltigen Geschäftsmodellportfolios und somit zu fortdauernden Parallelstrukturen, die dazu führen, dass die gesamtunternehmerische Nachhaltigkeitsperformance stagniert. Bei Nachhaltigkeitstransformationen geht es daher nicht nur um die kreative Gestaltung von innovativen Produkt- und Dienstleistungskombinationen, sondern gleichzeitig um den gezielten Rückbau und Ausstieg aus nicht nachhaltigen Technologien, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen. Dieser Rückbau (auch als Exnovation bezeichnet) von nicht zukunftsfähigen Strukturen und Praktiken bedeutet selbstverständlich nicht, dass Innova-

tionsbestrebungen zurückgefahren werden sollten. Ganz im Gegenteil: Transformative Veränderungsprozesse benötigen Investitionen in die Innovationskraft des Unternehmens, damit neue Formen nachhaltiger Wertschöpfung die alten, etablierten Strukturen ersetzen können.

Angesichts von strukturellen, technologischen und organisationalen Pfadabhängigkeiten sind gezielte Exnovationen in Unternehmen mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Dennoch zeigt der prominente Fall des Energieversorgers EnBW, dass der Aufbau von nachhaltigen Geschäftsmodellen und der gleichzeitige Ausstieg aus der Nutzung nicht zukunftsfähiger Technologien funktionieren kann. Eine Erfolgsformel von EnBW, damit die Transformation von einem fossilbasierten Energieversorger hin zu einem nachhaltigen Infrastrukturanbieter gelingen kann, ist die klare Definition und Kommunikation von Ausstiegszielen (z. B. der erfolgte Ausstieg aus der Kernkraft oder das Ende der Kohleverstromung bis 2028). Für den perspektivischen Ausstieg nehmen ebenfalls attraktive Zukunftsbilder eine bedeutende Rolle ein, um interne und externe Stakeholdergruppen von der Transformation zu überzeugen und gleichzeitig die Beharrungskräfte des Status quo einzudämmen.

Prozent) ähnlich stark ausgeprägt. Interessanter- und konsistenterweise gibt es keine Geschäftsmodelladapto- ren und Geschäftsmodellinnovatoren, bei denen es zu keinen der möglichen Veränderungen kam.

Die Tendenz zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder verstärkt sich noch bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren der Stufe 3. Hier berichten 92,4 Prozent der Unternehmen, dass die Veränderung ihrer Aktivitäten oder Geschäftsmodelle zur Erschließung neuer Geschäftsfelder geführt hat. Bei den Nachhaltigkeitsadapto- ren der Stufe 2 sind dies nur 27,5 Prozent – die Nachhaltigkeitsinnovatoren sind somit relativ gesehen dreimal so aktiv in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder wie ihre Stufe-2-Pendants. Von lediglich 16,6 Prozent der Nachhaltigkeitsinnovatoren auf Stufe 3 wird eine Verände-

rung des Kerngeschäfts genannt. Die Geschäftsmodell- innovatoren waren hierbei relativ gesehen doppelt so aktiv (31,6 Prozent). Dieses Ergebnis ist, wie Case Box 7 anschaulich illustriert, von besonderer Bedeutung: Die volle Entfaltung der Potenziale nachhaltigkeitsorien- tierter Geschäftsmodelltransformationen wird oftmals erst dann erreicht, wenn nicht nur neue, nachhaltige Wertschöpfungsaktivitäten etabliert werden, sondern ebenso die Auflösung traditioneller, nachhaltigkeits- kritischer Aktivitäten vollzogen wird.

5.3.2 Formen der Veränderung

Wohin führen die Pfade der Veränderung, sprich: Wozu haben die Veränderungen von Geschäftsmodellen in der

Vergangenheit geführt? Deutsche Unternehmen setzen im Durchschnitt vor allem am Kern ihres Angebots an, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen ökologisch orientiert gestalten. Außerdem spielt auch die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft eine zentrale Rolle.

Von den insgesamt 62,6 Prozent der Unternehmen, die mindestens eine teilweise Veränderung mit Fokus auf ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen angeben, geben 36,5 Prozent sogar eine starke bis sehr starke Veränderung an. Auf dem zweiten Platz liegt die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft. Hier haben 60,5 Prozent der Unternehmen mindestens eine teilweise Veränderung genannt. Des Weiteren geben 42,3 Prozent an, dass sie mindestens teilweise eine erweiterte gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen haben (Abbildung 34).

Deutlich seltener wagen Unternehmen das Teilen von Ressourcen und Angeboten (im Sinne von Sharing-Geschäftsmodellen) oder Angebote für einkommensschwache Zielgruppen. Hier geben nur 28,4 bzw. 24 Prozent der Unternehmen mindestens eine teilweise Veränderung an.

Wie innovative, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wertschöpfungsaktivitäten erprobt werden können und so die Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung gelegt werden kann, zeigt Tchibo mit seinem Circular Solutions Lab (Case Box 8).

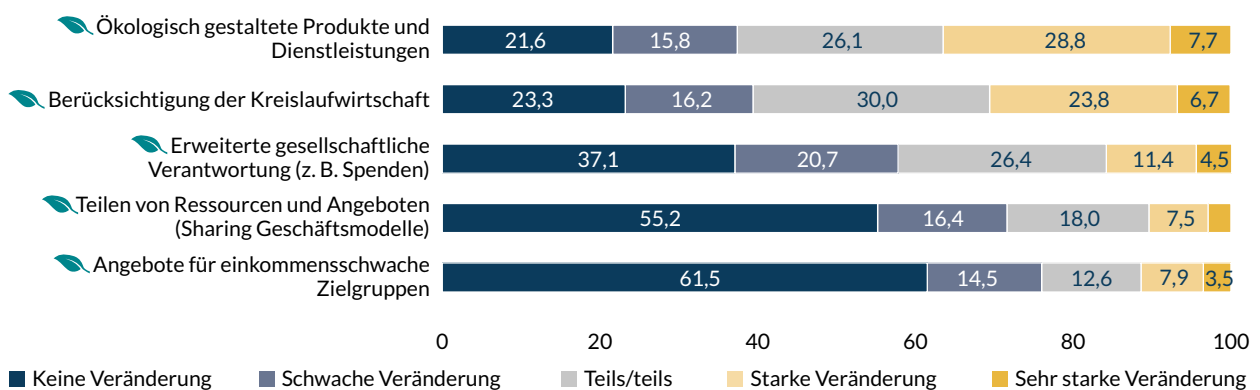
Neben den explizit an Nachhaltigkeit ausgerichteten Formen der Geschäftsmodellveränderung haben wir nach fünf weiteren, allgemeinen Formen der Geschäftsmodellveränderung gefragt. Diese wurden eher neutral formuliert, können jedoch durchaus auch Potenziale für Nachhaltigkeitsbeiträge in sich bergen, je nach ihrer konkreten Umsetzung in den Unternehmen (z. B. können Veränderungen im Lieferkettenmanagement durchaus an ökologischen und sozialen Kriterien ausgerichtet sein).

Setzt man bei einer mindestens teilweisen Veränderung an, werden die Veränderung von Preis- und Umsatzmodellen (74,7 Prozent), Kooperationen mit neuen Akteuren (62,9 Prozent), das zunehmende Anbieten von Dienstleistungen (60,7 Prozent) und Veränderungen im Lieferkettenmanagement (58,8 Prozent) sehr häufig genannt (Abbildung 35). Lediglich der Aspekt der Finanzierung liegt etwas abgeschlagen im unteren Bereich (39,1 Prozent).

Betrachtet man im Gesamtbild die fünf am stärksten ausgeprägten Formen der durchgeführten Geschäftsmodellveränderung, finden sich darunter zwei explizit nachhaltigkeitsorientierte Formen – ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen und die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft, die jeweils von über 60 Prozent der Unternehmen mindestens teilweise umgesetzt wurden.

Abbildung 34 | Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)

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





Kristina Kölling

CASE BOX 8 | Tchibo: Unternehmerische Reallabore als Booster für eine nachhaltige Geschäftsmodelltransformation

Sowohl in der Stadtentwicklung als auch in der unternehmerischen Praxis wird zunehmend auf den Transformationsansatz des Reallabors gesetzt. Dabei sind Reallabore eine dynamische Methode, um radikale Innovationen in einem offenen Entwicklungsprozess zu erproben. Es sind Experimentierräume, in denen neue Geschäftsmodelle und Technologien unter realen Umweltbedingungen exploriert und getestet werden können. Im Vergleich zu Simulationen und Modellen bieten Reallabore u. a. die Möglichkeit, die dynamischen Wechselwir-

kungen der Innovation mit potenziellen Zielgruppen und anderen Stakeholdergruppen zu untersuchen.

Das von Tchibo gegründete Circular Solutions Lab kann als eine Variation des Reallabors bezeichnet werden. Es ist ein Ort, an dem ein diverses Team zusammenkommt, das sich tagtäglich zirkulären Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen widmet: ein Think-and-Do-Tank für die Zukunftsausrichtung von Tchibo in einer Circular Economy. Die aktuellen Pilotprojekte des Circular Solutions Lab erstrecken sich von Initiativen zur Reduzierung von Verpackungsmaterialien über die Erprobung potenzieller Sharing-Plattformen bis hin zur Konzipierung möglicher Reparaturangebote. Somit wird mit einem Set an Innovationen experimentiert, das unterschiedliche Circular-Economy-Prinzipien (Reduce, Reuse, Repair) abdeckt. Wichtig dabei ist die enge Zusammenarbeit mit den relevanten Funktionsbereichen des Unternehmens, damit das durch die Experimente geschaffene Know-how und die erprobten Lösungsansätze in die operativen Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens überführt werden können.

Hingegen wurden die Formen der erweiterten Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, das Teilen von Ressourcen und Angeboten sowie Angebote für einkommensschwache Zielgruppen deutlich seltener als bereits umgesetzte Geschäftsmodellveränderungen genannt. Zusammen mit dem ebenfalls eher weniger genannten Aspekt der Finanzierung scheint es hier zumindest theoretisch eine interessante Veränderungs- und Transformationsreserve für die zukünftige Entwicklung innovativer und nachhaltiger Geschäftsmodelle zu geben.

Formen der Geschäftsmodellveränderung auf Reifegradstufe 1

Die Analyse der Formen von Geschäftsmodellveränderungen bei Basisunternehmen der Stufe 1 zeigt, dass die vorrangigen Veränderungen zumeist keinen spezifischen Nachhaltigkeitsbezug haben. An der Spitze stehen Preis- und Umsatzmodelle. Nahezu die Hälfte der

Unternehmen (49,9 Prozent) berichtet, dass sie diesbezüglich in den letzten zehn Jahren mindestens teilweise Veränderungen vorgenommen haben (Abbildung 36). Kooperationen mit neuen Akteuren rangieren auf dem zweiten Platz, allerdings mit einem deutlichen Rückgang in der Häufigkeit der Nennungen. 27,6 Prozent nennen bezüglich solcher Kooperationen eine teilweise oder starke Veränderung. Erst auf dem vierten Platz landet eine klar nachhaltigkeitsbezogene Form der Geschäftsmodellveränderung: die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft (20,8 Prozent). Diese ist dicht gefolgt von der Finanzierung (17 Prozent).

Betrachtet man in Abbildung 36 die unteren Ränge, so sind dort nachhaltigkeitsbezogene Geschäftsmodellveränderungen zu finden. Mit 8,8 bzw. 12,8 Prozent der Basisunternehmen, die mindestens teilweise Veränderungen angeben, sind das Teilen von Ressourcen und Angeboten im Sinne von Sharing-Geschäftsmodellen und die Übernahme erweiterter gesellschaftlicher Ver-

Abbildung 35 | Formen der Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)

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

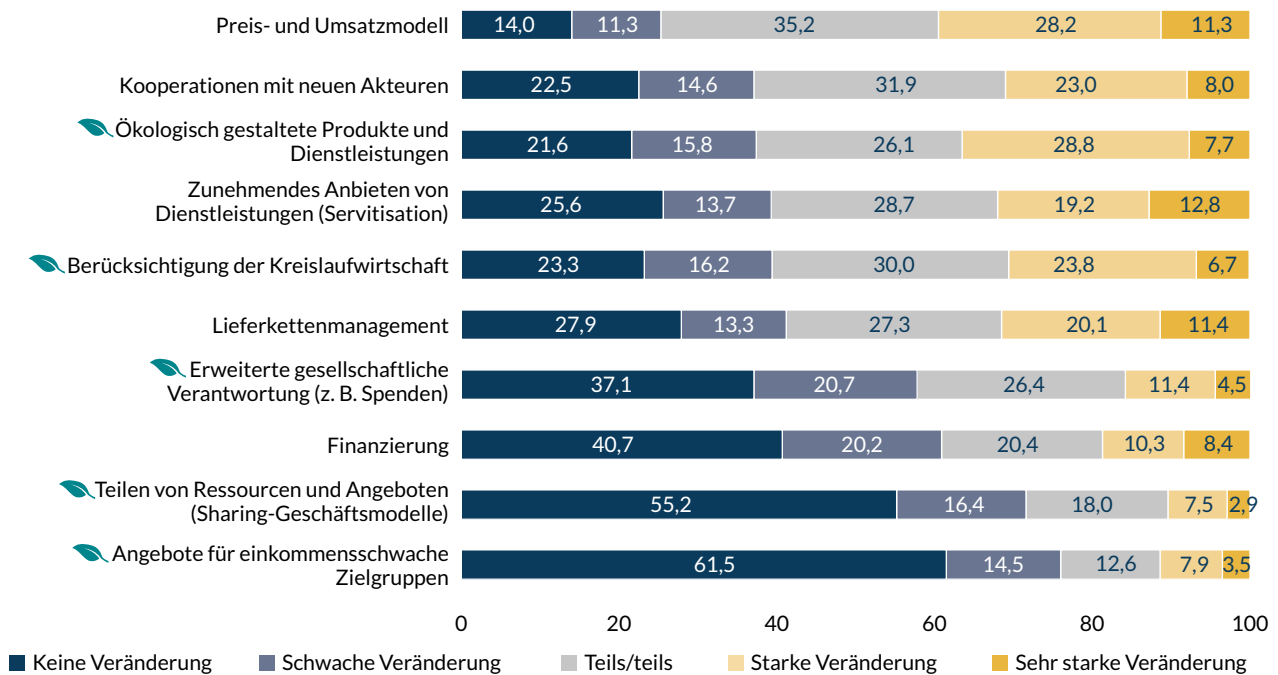


Abbildung 36 | Formen der Geschäftsmodellveränderung der Basisunternehmen (in Prozent)

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

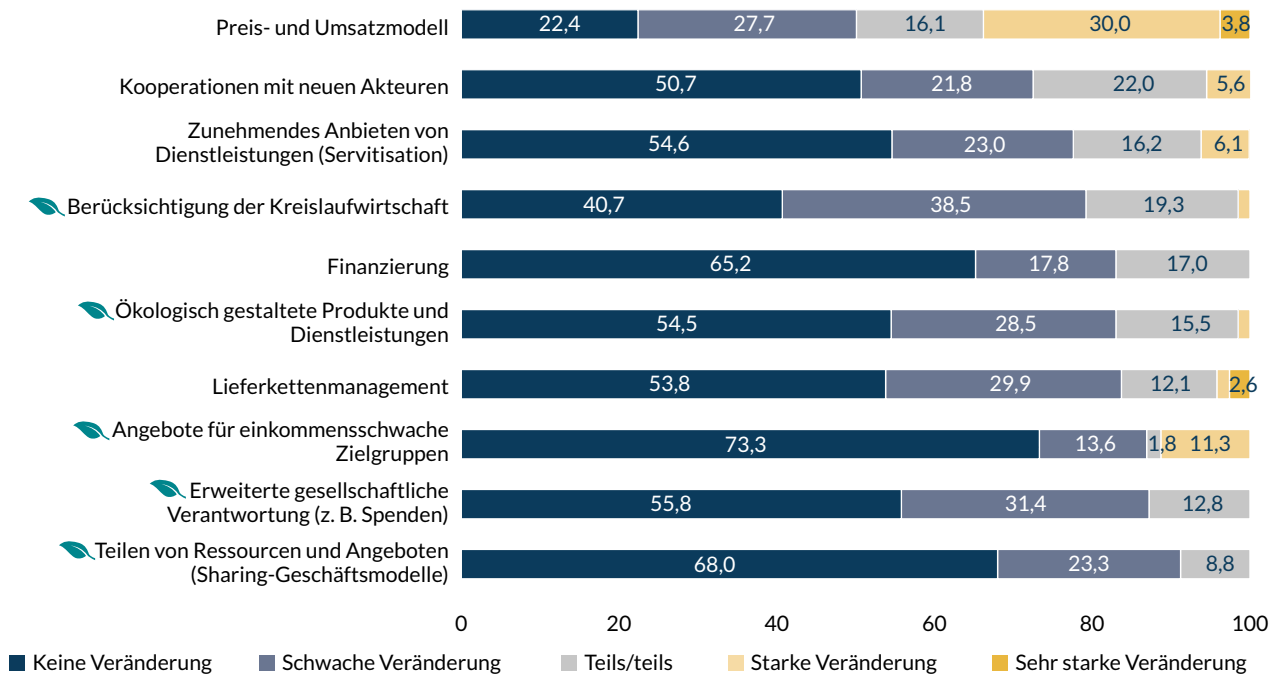
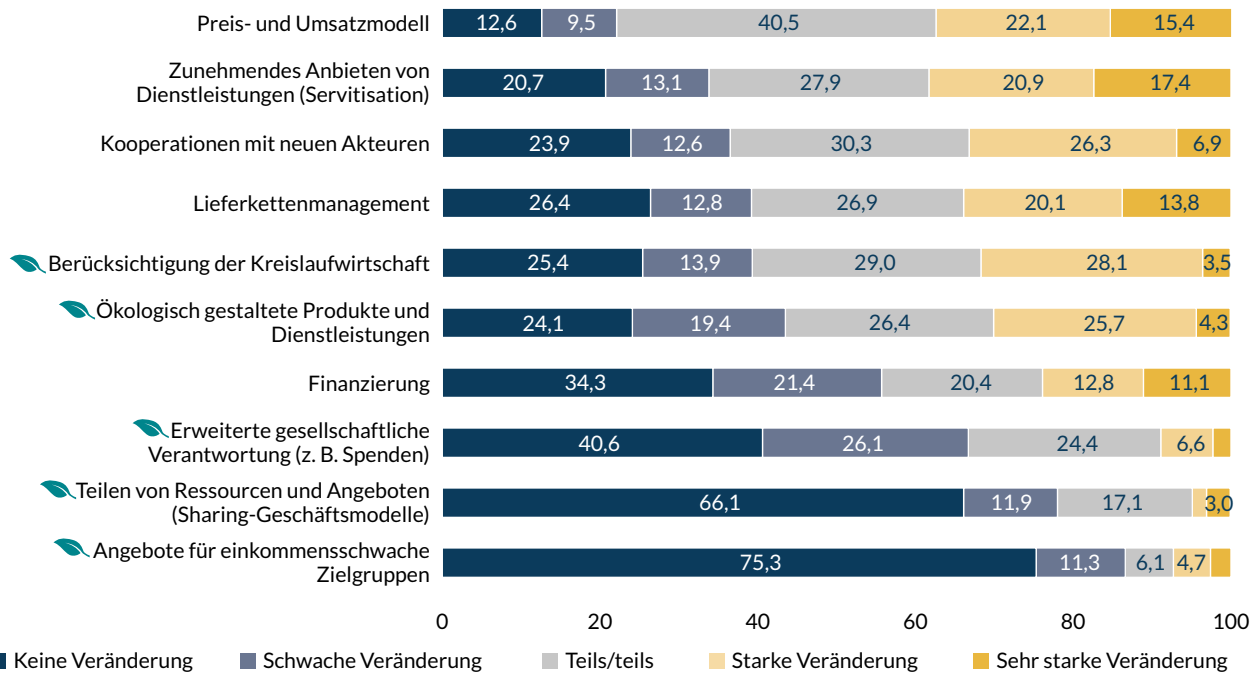


Abbildung 37 | Formen der Geschäftsmodellveränderung der Geschäftsmodelladaptoren (in Prozent)

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



antwortung die am seltensten genannten Formen der Geschäftsmodellveränderung. Angebote für einkommensschwache Zielgruppen landen auf dem drittletzten Platz. Interessanterweise gibt hier jedoch gut jedes zehnte Basisunternehmen (11,3 Prozent) an, dass eine starke Veränderung stattgefunden hat.

Formen der Geschäftsmodellveränderung auf Reifegradstufe 2

Beim Übergang von den Basisunternehmen zu den Adaptoren auf Stufe 2 ist eine signifikante Steigerung der Vielfalt und des Ausmaßes an Geschäftsmodellveränderungen zu beobachten, was sowohl für die Geschäftsmodelladaptoren als auch die Nachhaltigkeitsadaptoren gilt.

Mit Blick auf diese Veränderungen zeigen sich zwischen den Basisunternehmen und den Geschäftsmodelladaptoren bestimmte Parallelen, insbesondere wenn man die am häufigsten und am seltensten genannten Veränderungsformen betrachtet. Bei den Geschäftsmodelladaptoren bleibt das Preis- und Umsatzmodell an

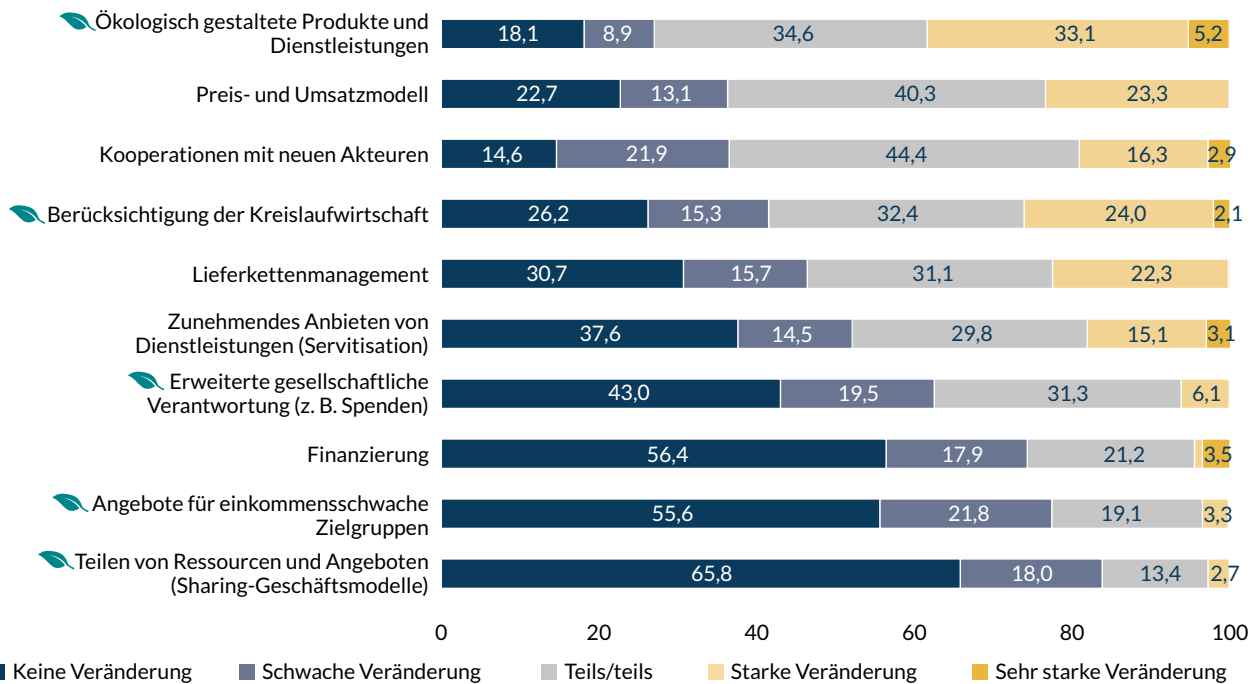
vorderster Stelle, wobei 78 Prozent der Unternehmen angeben, mindestens teilweise Anpassungen vorgenommen zu haben. Darüber hinaus berichten 66,2 Prozent der Geschäftsmodelladaptoren, mindestens teilweise zunehmend Dienstleistungen anzubieten. Mit entsprechenden 63,5 Prozent liegt die Kooperation mit neuen Akteuren auf dem dritten Platz (Abbildung 37).

Auf den unteren drei Rängen befinden sich die Angebote für einkommensschwache Zielgruppen, das Teilen von Ressourcen und Angeboten und die erweiterte gesellschaftliche Verantwortung. Beispielsweise geben lediglich 13,4 Prozent der Geschäftsmodelladaptoren an, dass sie ihre Angebote für einkommensschwache Kundengruppen mindestens teilweise verändert haben.

Für die Nachhaltigkeitsadaptoren auf Stufe 2 ist eine ökologische Neuausrichtung von Produkten und Dienstleistungen mit 72,9 Prozent der Nennungen die vorrangige Form der Geschäftsmodellveränderung. Dies markiert einen signifikanten Wandel hin zur Priorisierung ökologischer Aspekte in der Gestaltung von Wertangeboten. Das Preis- und Umsatzmodell (63,7

Abbildung 38 | Formen der Geschäftsmodellveränderung der Nachhaltigkeitsadaptoren (in Prozent)

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



Prozent) sowie die Kooperationen mit neuen Akteuren (63,6 Prozent) zählen weiterhin zu den drei führenden Formen der Geschäftsmodellveränderung (Abbildung 38).

Interessanterweise fällt das zunehmende Anbieten von Dienstleistungen deutlich ab und landet nunmehr auf dem sechsten Platz. Nur noch knapp die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) gibt an, hier Veränderungen vorgenommen zu haben, die in ihrer Intensität als mindestens teilweise beschrieben werden können.

Auf den unteren drei Rängen finden sich auch bei den Nachhaltigkeitsadaptoren die Finanzierung (in 25,7 Prozent der Fälle mit mindestens teilweisen Veränderungen) und zwei nachhaltigkeitsbezogene Formen: Angebote für einkommensschwache Zielgruppen und das Teilen von Ressourcen und Angeboten. Betrachtet man die konkreten Werte, so fällt jedoch auf, dass immerhin noch gut jedes fünfte Unternehmen (22,5 Prozent) berichtet, dass bezüglich der Angebote für einkommensschwache Zielgruppen mindestens teilweise Veränderungen vorgenommen wurden.

Formen der Geschäftsmodellveränderung auf Reifegradstufe 3

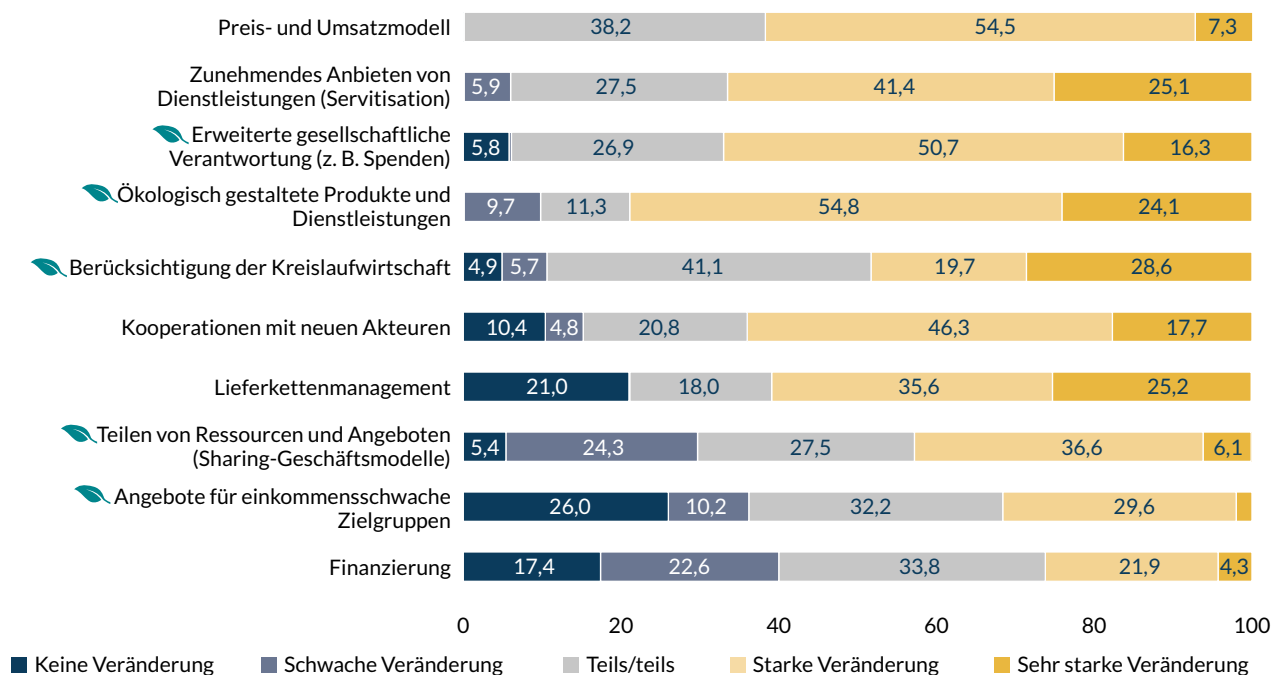
Wie Abbildung 39 und Abbildung 40 zeigen, unterstreicht der Übergang von Stufe 2 zu Stufe 3 die umfassendere Umsetzung von Geschäftsmodellveränderungen bei den Innovatoren.

Bei den Geschäftsmodellinnovatoren sind, wie bereits bei den Geschäftsmodelladaptoren, das Preis- und Umsatzmodell sowie das zunehmende Anbieten von Dienstleistungen, auch bekannt als Servitization, auf den vorderen zwei Plätzen. Bemerkenswert sind nun die prozentualen Werte: Ausnahmslos alle Geschäftsmodellinnovatoren berichten, dass sie ihr Preis- und Umsatzmodell mindestens teilweise oder sogar stark verändert haben. Und nahezu alle dieser Unternehmen (94 Prozent) nennen auch ein mindestens teilweise zunehmendes Anbieten von Dienstleistungen.

Die Plätze drei bis fünf verdeutlichen zudem, dass sich die nachhaltigkeitsbezogenen Formen der Geschäftsmodellveränderung in ihrem relativen Ranking weiter

Abbildung 39 | Formen der Geschäftsmodellveränderung der Geschäftsmodellinnovatoren (in Prozent)

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



nach oben verschoben haben, wenn man die Geschäftsmodellinnovatoren mit den Geschäftsmodelladaptoren auf Stufe 2 vergleicht. Zum Beispiel liegt auf dem dritten Platz die erweiterte gesellschaftliche Verantwortung: 93,9 Prozent der Geschäftsmodellinnovatoren berichten, dass sie im Rahmen ihrer Aktivitäten und/oder ihres Geschäftsmodells eine erweiterte gesellschaftliche Verantwortung übernommen haben. Darüber hinaus erhalten ökologische Nachhaltigkeitsaspekte wie ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen und die Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft hohe Zustimmungswerte. Dies bestätigt nochmals die stärker ausgeprägte Ausrichtung der Geschäftsmodelle von Geschäftsmodellinnovatoren auf Nachhaltigkeitsaspekte.

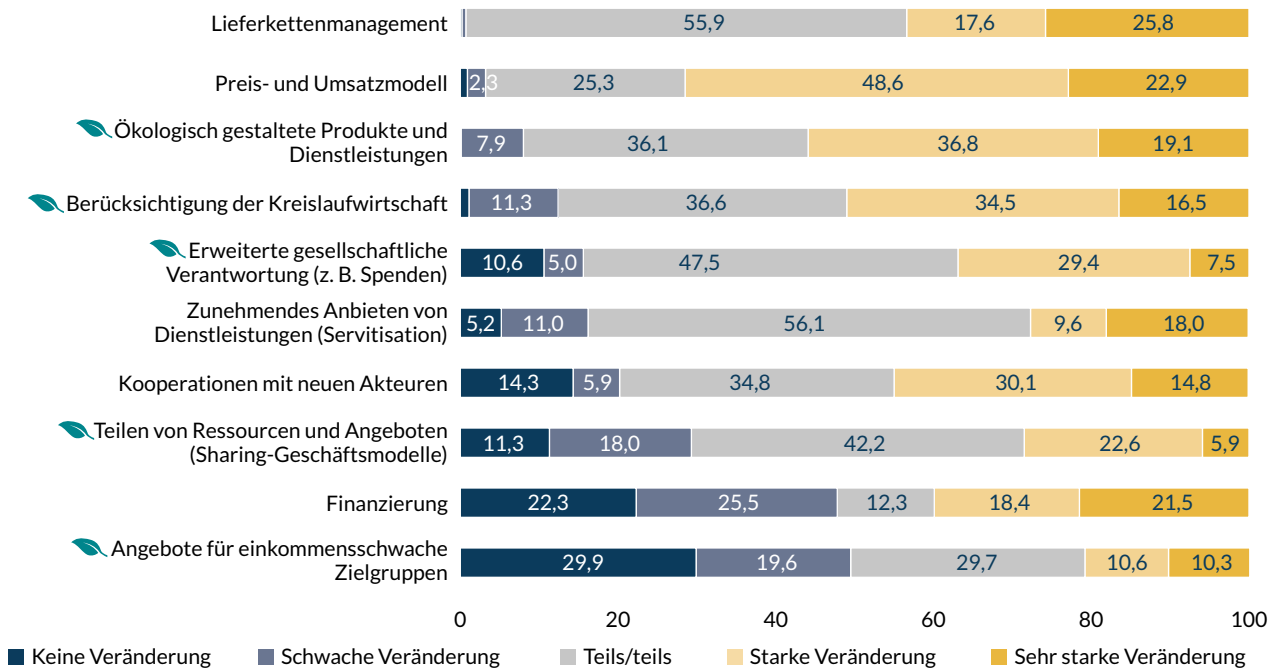
Schaut man auf die unteren Ränge, so zählen das Teilen von Ressourcen und Angeboten und Angebote für einkommensschwache Zielgruppen zu den weniger häufig genannten Veränderungen. Hierzu ist jedoch anzumerken, dass selbst die Finanzierung, obwohl sie den letzten Rang einnimmt, noch von 60 Prozent der Unternehmen als Form genannt wird, bei der mindestens teilweise Anpassungen vorgenommen wurden.

Bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren sticht insbesondere die umfassende Anpassung im Lieferkettenmanagement hervor. Nahezu alle Unternehmen (99,5 Prozent) berichten von mindestens teilweisen Veränderungen in diesem Bereich. Dieses Ergebnis schiebt bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren das Preis- und Umsatzmodell auf den zweiten Platz (96,8 Prozent). Erst auf dem dritten bis fünften Rang kommen sodann eindeutig mit Nachhaltigkeit in Bezug stehende Formen der Geschäftsmodellveränderung, für die mindestens teilweise Veränderungen angegeben wurden: ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen (92 Prozent), Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft (87,6 Prozent) und die erweiterte gesellschaftliche Verantwortung (84,4 Prozent).

Zuletzt spiegeln die unteren Ränge bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren erneut die gleichen Schwerpunkte wider, die bereits bei den Geschäftsmodellinnovatoren und auch im deutschlandweiten Durchschnitt identifiziert wurden. Darunter sind das Teilen von Ressourcen und Angeboten, die Finanzierung und zuletzt Angebote für einkommensschwache Zielgruppen. Es ist jedoch

Abbildung 40 | Formen der Geschäftsmodellveränderung der Nachhaltigkeitsinnovatoren (in Prozent)

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



bemerkenswert, dass hinsichtlich der letzten beiden Aspekte noch immer ca. die Hälfte der Nachhaltigkeitsinnovatoren meldet, dass es mindestens teilweise Veränderungen in den letzten zehn Jahren gab.

5.3.3 Fazit zu Pfaden und Formen der Veränderung

Der meistgenutzte Pfad zum nachhaltigen Wirtschaften: zusätzliche Geschäftsfelder

Insgesamt lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass deutsche Unternehmen neue Chancen auf Basis von Nachhaltigkeitsthemen insbesondere durch die Entwicklung neuer Geschäftsfelder erschließen (insgesamt 48,3 Prozent aller Unternehmen). Ihr Kerngeschäft verändern jedoch nur sehr wenige Unternehmen (knapp 15 Prozent). Dies trifft insbesondere zu, wenn man sich das Profil der Nachhaltigkeitsinnovatoren auf Stufe 3 anschaut.

Es ist noch offen, ob sich Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle in den nächsten Jahren über

die Entwicklung neuer bzw. zusätzlicher Geschäftsfelder hinaus auch zu anderen Pfaden wie der Umgestaltung oder gar Transformation des Kerngeschäfts führen werden. Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur lassen einen schrittweisen Übergang zu nachhaltigeren Geschäftspraktiken erwarten, bei dem Unternehmen zunächst Erfahrungen sammeln und Risiken in neue Geschäftsfelder auslagern, bevor sie grundlegende und riskante Veränderungen im Kerngeschäft in Betracht ziehen.²²

Im Fokus nachhaltiger Geschäftsmodelle: Kreislaufwirtschaft und ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen

Neben dem meistgenutzten Pfad der Veränderung zeigt unsere Analyse auch: Deutsche Unternehmen setzen vor allem darauf, ihre Produkte und Dienstleistungen ökologisch orientiert zu gestalten. Zudem spielt Kreislaufwirtschaft eine zentrale Rolle. Zusammengekommen können wir folgern, dass vor allem neue Ge-

²² Achtenhagen, Melin und Naldi 2013; Foss und Saebi 2017; Hofmann und zu Knyphausen-Aufseß 2022.

schäftsfelder durch neue Produkte und Dienstleistungen entstanden sind, viele hiervon vermutlich mit Bezug zur Kreislaufwirtschaft.

Große Veränderungsdynamiken bei den Innovatoren

Die geschilderten Analysen zeigen eine Zunahme der Geschäftsmodellveränderungen in Richtung Nachhaltigkeit je höher die Unternehmen auf den Reifegradstufen positioniert sind. Insbesondere bei den Innovatoren auf Stufe 3 verschieben sich die Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderung in ihrer relativen Häufigkeit deutlich nach oben (gemessen als mindestens teilweise Veränderungen wesentlicher Aktivitätsbereiche). Dieses Ergebnis überrascht nicht, da es die Korrelation zwischen Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderung (GMT-Reife) und Nachhaltigkeitsausrichtung (N-Reife) widerspiegelt, die dem Reifegradmodell zugrunde liegt.

Geschäftsmodellinnovatoren setzen verstärkt auf Dienstleistungen und neue Preis- und Umsatzmodelle

Darüber hinaus kann mit einem Blick auf die Innovatoren der Stufe 3, die immer auch eine Vorbildfunktion einnehmen, Folgendes festgehalten werden: Bei den Geschäftsmodellinnovatoren finden zumeist Anpassungen der Preis- und Umsatzmodelle sowie die verstärkte Ausrichtung auf Dienstleistungen und gesellschaftliche Verantwortung statt. Hier deutet sich ein Muster an, demgemäß Unternehmen auf die sogenannte Servitization setzen und dies mit Anpassungen ihrer Preis- und Umsatzmodelle flankieren. Die so erzielten Gewinne können Geschäftsmodellinnovatoren zum Beispiel dazu nutzen, eine erweiterte gesellschaftliche Verantwortung mittels Spenden zu übernehmen.

Nachhaltigkeitsinnovatoren zeigen: Nachhaltige Lieferketten und nachhaltige Geschäftsmodelle gehören zusammen

Bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren sticht der äußerst hohe Anteil an Veränderungen im Bereich des Lieferkettenmanagements hervor. Dies verdeutlicht die zentrale Rolle des Lieferkettenmanagements für die nachhaltige Ausrichtung von Geschäftsmodellen. Es ist anzunehmen, dass diese Veränderungen bei den Nach-

haltigkeitsinnovatoren zumeist ökologische und soziale Aspekte betreffen – beispielsweise im Sinne von Sorgfaltspflichten, wie sie das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) vorschreibt.

5.4 | Chancen und Risiken nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Welche Chancen und Risiken sehen die deutschen Unternehmen für ihre Geschäftsmodelle angesichts aktueller Entwicklungen mit Nachhaltigkeitsbezug? Nachdem wir die Treiber und Hemmnisse sowie die Pfade und Formen der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen angeschaut haben, stellt sich die Frage, ob deutsche Unternehmen diese eher mit positiven oder negativen Erwartungen verbinden.

Unternehmen müssen sich mit vielfältigen Entwicklungen in den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie auseinandersetzen. Manche sehen hierbei eher Chancen, andere wiederum eher Risiken. Diese Einschätzung spielt eine wichtige Rolle für die zukünftige Ausrichtung bestehender und neuer Geschäftsmodelle und die Motivation, mit der deutsche Unternehmen sich an der großen Transformation beteiligen.

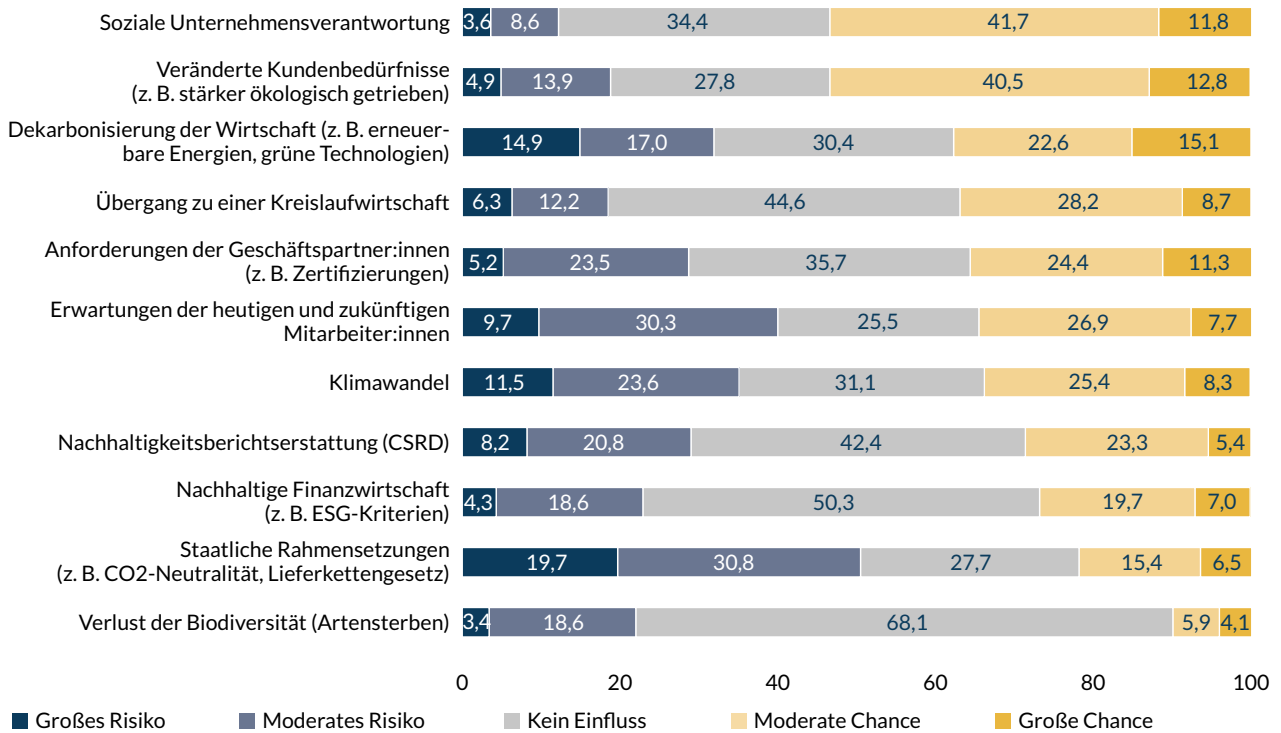
5.4.1 Chancen und Risiken für die deutsche Wirtschaft

Hinsichtlich der Einschätzung nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen und deren Einfluss auf die Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen wird deutlich, dass diese Entwicklungen differenziert als Risiken oder Chancen wahrgenommen werden (Abbildung 41). Hervorzuheben ist, dass 53,5 Prozent der deutschen Unternehmen soziale Unternehmensverantwortung als moderate oder große Chance betrachten; dicht gefolgt von veränderten Kundenbedürfnissen, wie einem verstärkten ökologischen Bewusstsein, die von 53,3 Prozent der Unternehmen ebenfalls als moderate oder große Chance gesehen werden.

Die Dekarbonisierung der Wirtschaft wird von 37,7 Prozent der Unternehmen als Chance eingestuft, was im Vergleich zu den zuvor genannten Bereichen signifikant weniger ist. Weitere relevante Aspekte wie der

Abbildung 41 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen (in Prozent)

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



Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft oder die Anforderungen von Geschäftspartner:innen (z. B. Zertifizierungen) werden ebenfalls als Chancen gesehen, jedoch mit noch etwas geringeren Zustimmungsraten von 36,9 bzw. 35,7 Prozent. Am unteren Ende der Skala finden sich staatliche Rahmenseetzungen (z. B. das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) und der Verlust der Biodiversität, welche nur von 21,9 bzw. 10 Prozent der Unternehmen als moderate oder große Chancen bewertet werden.

In der deutschen Unternehmenslandschaft wird der Verlust der Biodiversität von 68,1 Prozent der Unternehmen als neutral in Bezug auf ihr Geschäftsmodell bewertet, während staatliche Rahmenseetzungen von 50,5 Prozent als moderates oder großes Risiko angesehen werden. Weiterhin bewerten Unternehmen die Erwartungen der aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter:innen (40 Prozent) sowie den Klimawandel (35,1 Prozent) oft als moderates oder großes Risiko.

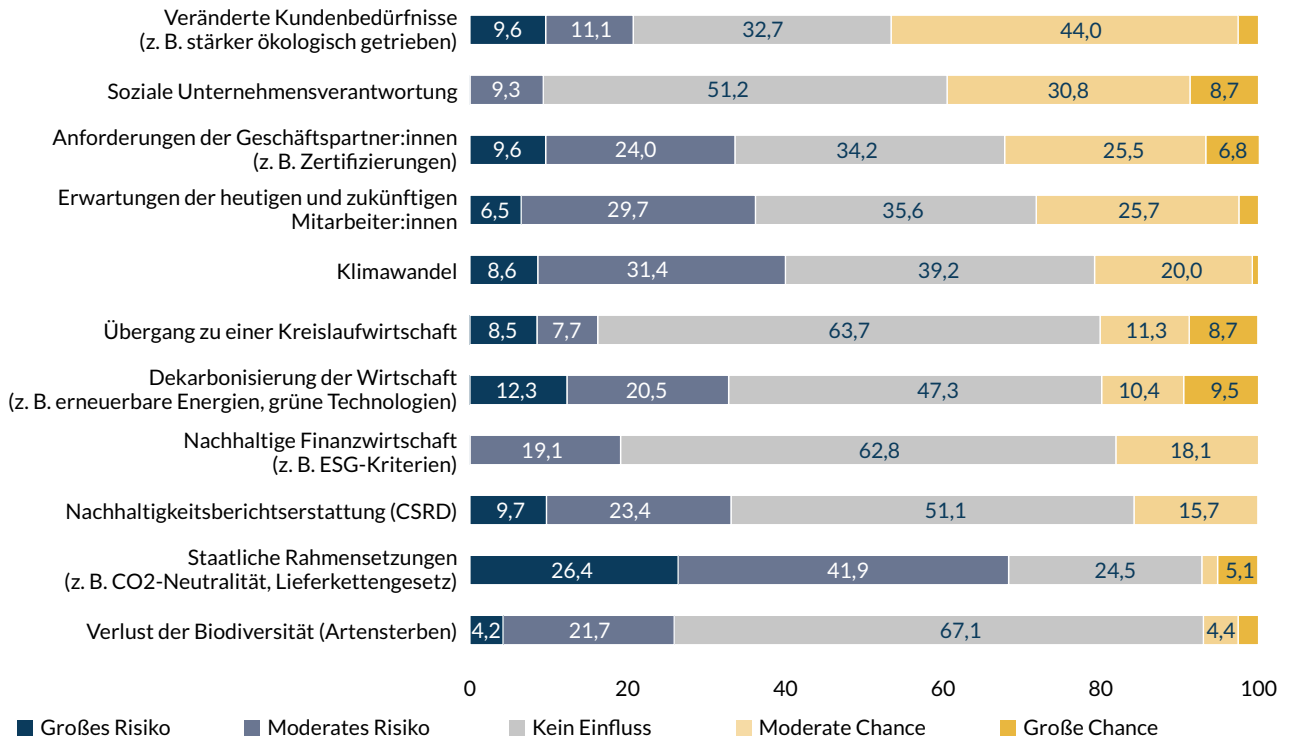
5.4.2 Chancen und Risiken der verschiedenen Reifegradstufen

Chancen und Risiken auf Reifegradstufe 1

Auf Stufe 1, repräsentiert durch die Basisunternehmen, offenbart sich ein Bewusstsein für Chancen im Kontext sozialer Verantwortung und unmittelbar geschäftsrelevanter Aspekte. Der Fokus liegt auf den sich verändernden Kundenbedürfnissen, die von 46,6 Prozent der Basisunternehmen als moderate oder große Chance identifiziert werden. Die soziale Unternehmensverantwortung liegt mit 39,5 Prozent auf dem zweiten Platz. Weiterhin werden die Anforderungen der Geschäftspartner:innen (32,3 Prozent) sowie die Erwartungen der heutigen und zukünftigen Mitarbeiter:innen (28,2 Prozent) als wesentliche Chancen angesehen, was deren Bedeutung für eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmen unterstreicht (Abbildung 42).

Abbildung 42 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Basisunternehmen (in Prozent)

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



Der Klimawandel und staatliche Rahmenseetzungen können stellvertretend für Entwicklungen genannt werden, die stärker als Risiko denn als Chance eingeschätzt werden. 40 Prozent der Basisunternehmen sehen den Klimawandel und eine deutlich überwiegende Mehrheit von 68,3 Prozent sieht staatliche Rahmenseetzungen als moderate oder sogar große Risiken.

Chancen und Risiken auf Reifegradstufe 2

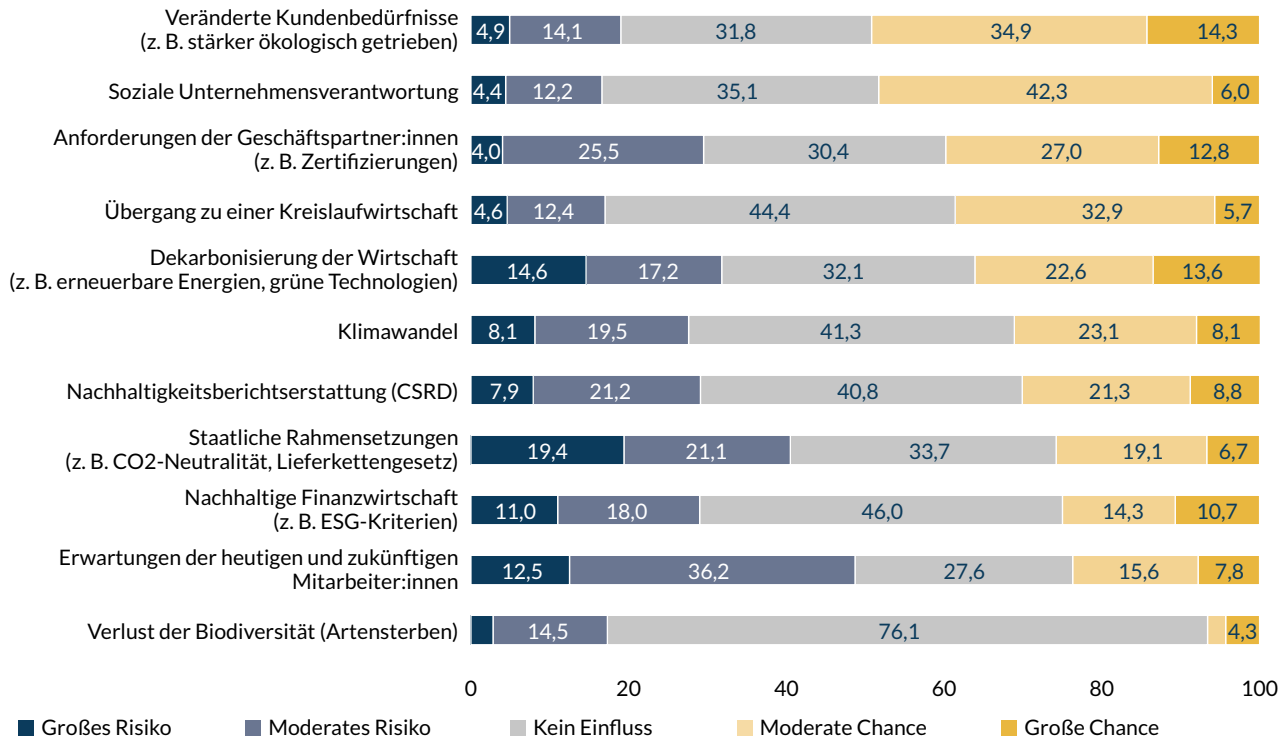
Im Übergang von der ersten zur zweiten Stufe des Reifegradmodells bleibt die Rangordnung der drei wichtigsten Faktoren für die Teilgruppe der Geschäftsmodelladaptoren konstant. Dabei stufen 49,2 Prozent der Unternehmen veränderte Kundenbedürfnisse, beispielsweise mit einem stärkeren Fokus auf ökologische Aspekte, und 48,3 Prozent die soziale Unternehmensverantwortung als moderate oder große Chancen ein (Abbildung 43).

Ein markantes Merkmal dieser Stufe ist die Bewertung der Erwartungen heutiger und zukünftiger Mitarbeiter:innen: Fast die Hälfte der Unternehmen (48,7 Prozent) sieht in diesen Erwartungen ein moderates oder großes Risiko. Dies übersteigt sogar die Bedenken hinsichtlich staatlicher Rahmenseetzungen, die von 40,5 Prozent als Risiko eingestuft werden. Es ist ebenfalls erwähnenswert, dass eine beträchtliche Mehrheit der Geschäftsmodelladaptoren, knapp über drei Viertel, den Verlust der Biodiversität als neutral für ihr Geschäftsmodell betrachtet.

Bei einer näheren Betrachtung der Nachhaltigkeitsadaptoren fällt auf, dass die zwei führenden Entwicklungen dieselben bleiben, allerdings mit einer noch stärkeren Betonung: 65,2 Prozent der Unternehmen betrachten soziale Unternehmensverantwortung als moderate oder große Chance, während 53,5 Prozent veränderte Kundenbedürfnisse als Chance sehen. Auffällig ist zudem, dass die Erwartungen der heutigen und

Abbildung 43 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Geschäftsmodelladaptoren (in Prozent)

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



zukünftigen Mitarbeiter:innen in dieser Gruppe wieder stark an positiver Bedeutung gewinnen und von 42,9 Prozent der Unternehmen als moderate oder große Chance eingestuft werden (Abbildung 44).

Andererseits betrachten auch hier immerhin 40,1 Prozent der Unternehmen Erwartungen der heutigen und zukünftigen Mitarbeiter:innen auch als moderates oder großes Risiko, was ein nahezu ausgeglichenes Chance-Risiko-Verhältnis darstellt. Das signifikanteste Risiko bilden erneut staatliche Rahmenseetzungen (z. B. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Vorgaben zur CO2-Neutralität), die von 61,5 Prozent der Unternehmen als Risiko angesehen werden.

Zuletzt wird der Verlust der Biodiversität im Vergleich zu den Geschäftsmodelladaptoren nur etwas seltener, um genau zu sein von 68,4 Prozent der Nachhaltigkeitsadaptoren, als neutral bewertet.

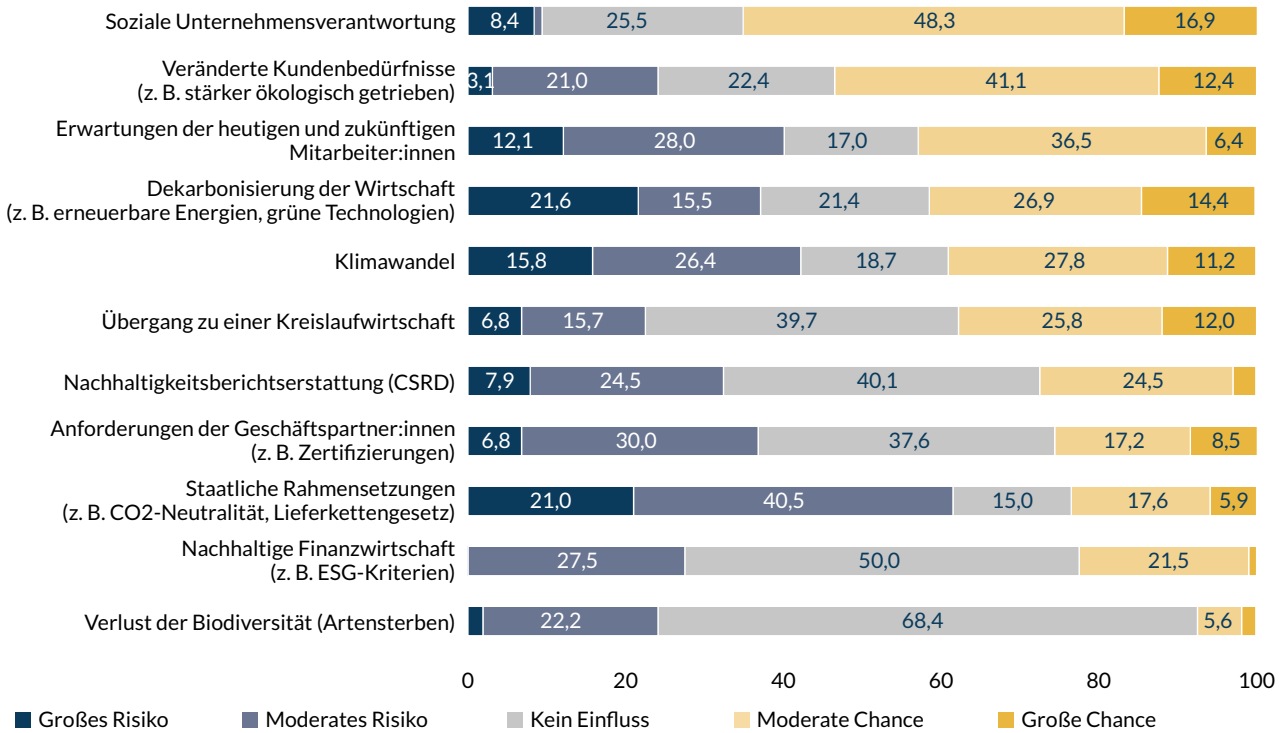
Chancen und Risiken auf Reifegradstufe 3

Die Geschäftsmodellinnovatoren der Stufe 3 zeichnen sich durch eine besondere Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Kontext ihres Geschäftsmodells aus. Der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, ein Aspekt, der bei anderen Gruppen eher mittlere Positionen einnimmt, wird von 78,8 Prozent dieser Gruppe als moderate oder sogar große Chance erkannt und niemals als Risiko eingestuft. Die veränderten Kundenbedürfnisse folgen mit ebenfalls 78,8 Prozent auf dem zweiten Platz, sie werden von 6,3 Prozent als moderates Risiko betrachtet. Interessanterweise werden die Erwartungen heutiger und zukünftiger Mitarbeiter:innen von 66,6 Prozent als Chance gesehen, während die soziale Unternehmensverantwortung mit 65,4 Prozent auf den vierten Platz rutscht (Abbildung 45).

Bezüglich der Risiken wird der Klimawandel am häufigsten als moderates oder großes Risiko identifiziert,

Abbildung 44 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Nachhaltigkeitsadaptoren (in Prozent)

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



BertelsmannStiftung

insgesamt von 40 Prozent der Geschäftsmodellinnovatoren, gefolgt von der Dekarbonisierung der Wirtschaft mit 24,1 Prozent. Es ist jedoch hervorzuheben, dass diese beiden Entwicklungen auch von 49,2 bzw. 59,9 Prozent als moderate oder große Chancen betrachtet werden. Der Verlust der Biodiversität wird von ca. der Hälfte der Unternehmen (50,2 Prozent) als neutral für das Geschäftsmodell angesehen.

Zuletzt fällt auf, dass staatliche Rahmenseetzungen im Bereich Nachhaltigkeit lediglich von 23,1 Prozent als moderates oder großes Risiko angesehen werden, was einen deutlichen Unterschied zu den anderen Reifegradstufen bzw. Teilgruppen darstellt. Im Vergleich dazu setzen die Nachhaltigkeitsinnovatoren soziale Unternehmensverantwortung mit 70,2 Prozent an die Spitze der Chancen, gefolgt von veränderten Kundenbedürfnissen mit 62 Prozent und der Dekarbonisierung der Wirtschaft mit 53,4 Prozent (Abbildung 46).



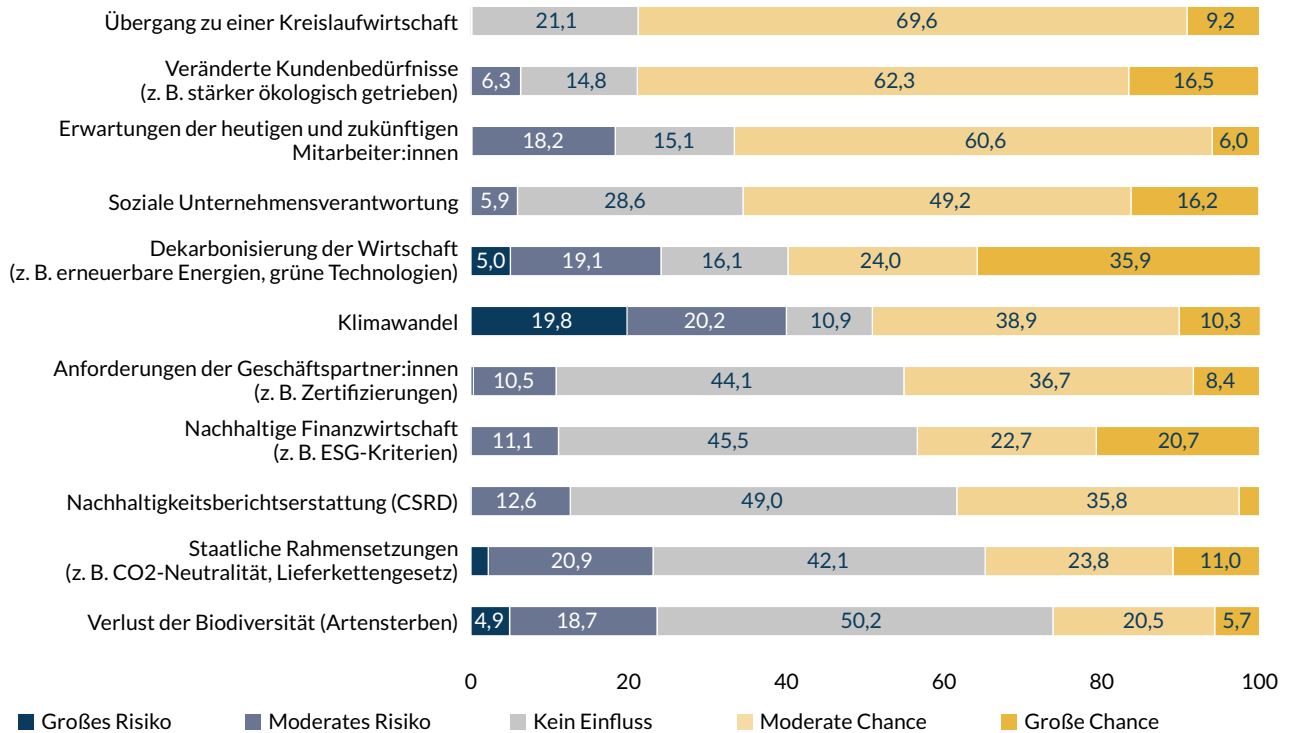
Felix Schmitz

CASE BOX 9 | Klöckner: Transformative Branding

Eine identitätsstiftende Marke kann nicht nur als Ergebnis, sondern vielmehr als ein Kompass für nachhaltigkeitsorientierte Transformationsprozesse verstanden werden. Wenn sie sinnvoll und mit strategischem Geschick aufgebaut wird, bie-

Abbildung 45 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Geschäftsmodellinnovatoren (in Prozent)

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



BertelsmannStiftung

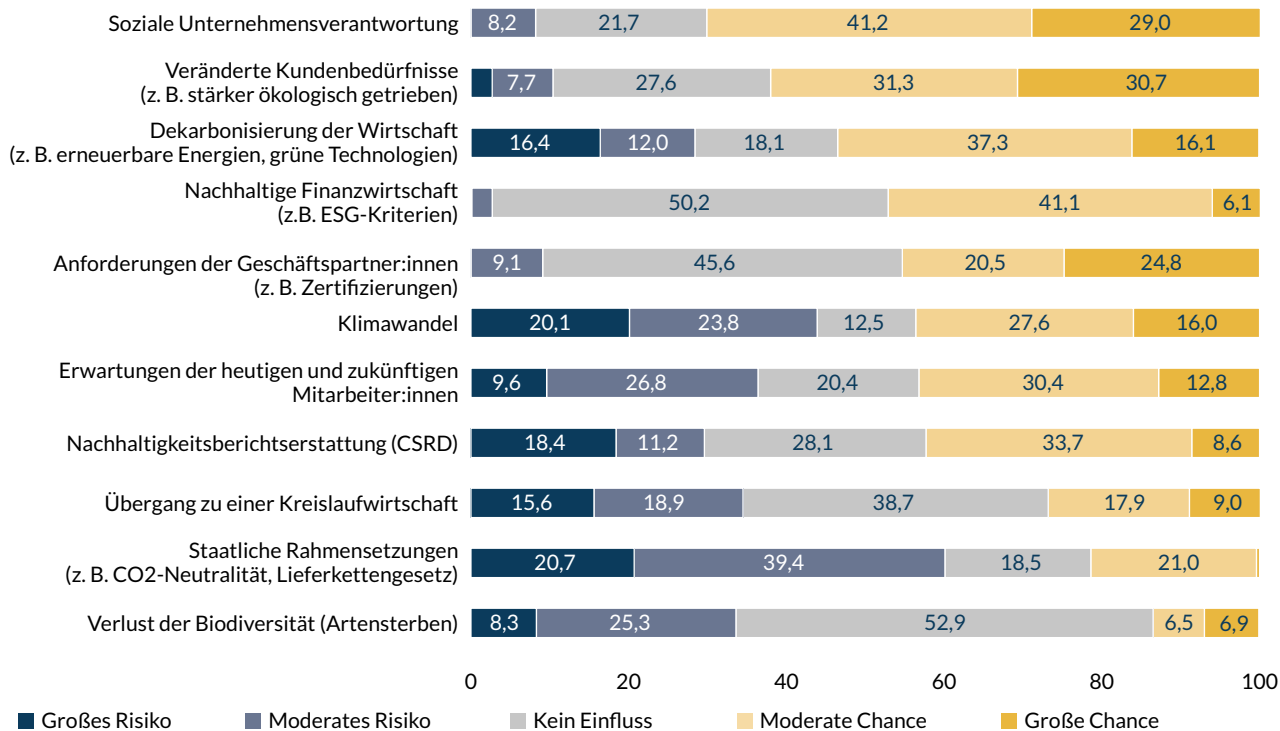
tet sie dem Unternehmen Orientierung und Weitsicht; sie kann sowohl eine positive Aufbruchsstimmung erzeugen als auch den langfristigen Zielhorizont der Transformation markieren. Dazu gilt es, die Markenbildung bzw. -entwicklung mit der Transformation von Geschäftsmodellen zu verknüpfen.

Als Best Practice für das sogenannte „Transformative Branding“ kann die von Klöckner & Co. neu etablierte Marke Nexigen® genannt werden. Die Marke steht für die Erweiterung des Geschäftsmodellportfolios um CO2-reduzierte Produkt-Service-Systeme, die darauf abzielen, den sektorübergreifenden Kundengruppen beim Aufbau nachhaltiger und transparenter Wertschöpfungsketten zu unterstützen. Nexigen® fungiert

als zentrales Kommunikationsinstrument, um die nachhaltigkeitsorientierte Transformation von Klöckner & Co. nach innen und außen gut sichtbar und gleichzeitig greifbar zu machen. So sollen nicht nur Mitarbeiter:innen für die internen Veränderungsprozesse mobilisiert, sondern in gleichem Maße neue Kundengruppen, Investoren und potenzielle Bewerber:innen durch die Signalwirkung der Marke Nexigen® gewonnen werden.

Abbildung 46 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen für Nachhaltigkeitsinnovatoren (in Prozent)

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



Die nachhaltige Finanzwirtschaft erreicht in dieser Gruppe den vierten Platz der moderaten und großen Chancen und wird kaum als Risiko gesehen, was das ausgeprägte Bewusstsein dieser Unternehmen für ihre Rolle als Nachhaltigkeitsinnovatoren und ihre Offenheit gegenüber ESG-Kriterien unterstreichen könnte (Abbildung 46). Klöckner (Case Box 9) beispielsweise zeigt, wie es innovativen Unternehmen gelingen kann, CO2-Reduzierung aktiv zu nutzen, um nicht nur Kund:innen, sondern auch Investoren und Mitarbeiter:innen für sich zu gewinnen.

Jedoch werden staatliche Rahmensetzungen mit 60,1 Prozent als das größte Risiko wahrgenommen, gefolgt vom Klimawandel mit 43,9 Prozent und den Erwartungen der heutigen und zukünftigen Mitarbeiter:innen mit 36,4 Prozent. Der Biodiversitätsverlust wird weiterhin am seltensten als Chance wahrgenommen und von 52,9 Prozent als neutral für das Geschäftsmodell bewertet.

5.4.3 Fazit zu Chancen und Risiken

Soziale Unternehmensverantwortung und sich verändernde Kundenbedürfnisse als Chancen

Deutsche Unternehmen sehen große Chancen insbesondere in der Übernahme sozialer Unternehmensverantwortung und in sich verändernden Kundenbedürfnissen im Sinne zunehmender ökologischer Ansprüche, die von 53,5 bzw. 53,3 Prozent der Unternehmen als moderate oder große Chancen für ihre Geschäftsmodelle eingeschätzt werden. Diese beiden Entwicklungen werden über alle Reifegradstufen hinweg als wichtige Chancen gesehen und scheinen keinen systematischen Unterschied zwischen den verschiedenen Reifegradstufen auszumachen. Dies sind somit allgemein anerkannte Chancen.

Ein hoher NGMT-Reifegrad hängt mit einer besonderen Wahrnehmung von Chancen zusammen

Es gibt jedoch vier Aspekte, deren Einschätzung als Chance mit einem steigenden NGMT-Wert zusammenhängen bzw. mit diesem positiv signifikant korreliert sind. Es handelt sich hierbei um staatliche Rahmensetzungen (z. B. CO₂-Neutralität, Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz), den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, eine nachhaltige Finanzwirtschaft (z. B. ESG-Kriterien) und sich verändernde Anforderungen an Geschäftspartner:innen (z. B. Zertifizierungen). Unternehmen, die diese Faktoren als große Chance und nicht als großes Risiko wahrnehmen, haben im Durchschnitt höhere NGMT-Werte. Wir sehen zum Beispiel, dass die Geschäftsmodellinnovatoren auf Stufe 3 den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft als eine der größten Chance einschätzen.

Der Verlust der Artenvielfalt wird unterschätzt und die Rolle von Politik und Regulierung wird ambivalent eingeschätzt

Bezüglich der Risikowahrnehmung zeigt sich, dass in der deutschen Unternehmenslandschaft insgesamt der Verlust der Biodiversität von 68,1 Prozent der Unternehmen als neutral in Bezug auf ihr Geschäftsmodell bewertet wird. Staatliche Rahmensetzungen werden von 50,5 Prozent als moderates oder großes Risiko angesehen. Die Einschätzung, dass staatliche Rahmensetzungen als Risiko und der Biodiversitätsverlust weitgehend als neutral zu betrachten seien, können durchaus als bedenklich eingestuft werden. Sie stehen im Kontrast zu der Notwendigkeit effektiver Rahmensetzungen, um das oft geforderte „Level Playing Field“ für Unternehmen im Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen zu schaffen sowie der existenziellen Bedrohung zu begegnen, die das Artensterben für die Menschheit darstellt.

Wie in Abschnitt 5.2.3 diskutiert, scheint jedoch die große Mehrheit die Notwendigkeit eines politisch geschaffenen „Level Playing Field“ zu sehen, da gut zwei Drittel der Unternehmen sagen, dass Politik und Regulierung wichtig bis sehr wichtig für eine in Zukunft nachhaltigere Ausrichtung von Geschäftsmodellen sind und insgesamt sogar über 80 Prozent sagen, dass diese Faktoren zumindest teilweise wichtig sein werden.

Chancen gemeinsam erkennen: Ein Dialog von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft könnte helfen

Vergleicht man die Ergebnisse der Transformations- und Nachhaltigkeitsinnovatoren auf Stufe 3, zeigt sich interessanterweise, dass Nachhaltigkeitsinnovatoren die abgefragten Entwicklungen im Durchschnitt deutlich öfter als Risiko einstufen. Dies könnte auf die Bedeutung von bereits gemachten Transformationserfahrungen hinweisen. Der gemeinsame Aufbau von Kapazitäten für eine stärkere und weiterhin positive Wahrnehmung aktueller Entwicklungen als Chancen könnte Anlass für eine stärkere Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in diesem Bereich sein.

5.5 | Wirkungen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir die Treiber und Hemmnisse, Pfade und Formen sowie die Chancen und Risiken der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen deutscher Unternehmen betrachtet. Abschließend gehen wir der Frage nach, welche Wirkungen ihre Aktivitäten und Geschäftsmodelle auf Stakeholder und Umwelt haben.

Unter Stakeholdern verstehen wir hierbei verschiedene Akteure bzw. Akteursgruppen, oft auch als Interessengruppen bezeichnet, auf die Unternehmen wirken und die wiederum auch auf Unternehmen wirken. Unternehmen sind Teil komplexer Stakeholdernetzwerke: Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Geschäftspartner:innen, zivilgesellschaftliche Gruppen, Politik und viele weitere mehr interagieren mit ihnen, wirken auf sie ein und sind zugleich von den positiven und negativen Auswirkungen des Unternehmenshandelns betroffen. Gleiches gilt für die natürliche Umwelt. Damit Unternehmen aktiv und positiv zur großen Transformation beitragen können, müssen sie ihre Wirkungen kennen und managen.

5.5.1 Auswirkungen auf Stakeholder

Wir haben Unternehmen, die ihre Aktivitäten oder ihr Geschäftsmodell in den letzten zehn Jahren verändert haben, gefragt, wie sich diese Veränderungen auf ihre Stakeholder ausgewirkt haben. Im deutschlandweiten Vergleich zeigt sich, dass die Veränderungen den primären Interessengruppen Kund:innen, Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen zugutekommen: 64,5 Prozent der Unternehmen sehen für Kund:innen eine (eher) positive Wirkung, hinsichtlich der Geschäftsführung tun dies 62 Prozent der Unternehmen. Dies wird dicht gefolgt von den Mitarbeiter:innen, für die 59,2 Prozent der Unternehmen eine (eher) positive Wirkung angeben (Abbildung 47).

Allerdings sehen wir auch, dass immerhin 13,8 Prozent der Unternehmen angeben, dass sich ihre Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen (eher) negativ auf Mitarbeiter:innen ausgewirkt haben. Für die junge Generation stellt sich dies ähnlich dar, da 13,9 Prozent der Unternehmen eine (eher) negative Wirkung ihrer Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen für diese Stakeholdergruppe angeben. Zuletzt fällt auf, dass Unternehmen zumeist keine nennenswerten Auswirkungen der untersuchten Veränderungen für Banken und

Investoren (56,8 Prozent) sowie für die Zivilgesellschaft bzw. NGOs wie Greenpeace (60,6 Prozent) erkennen.

Stakeholderauswirkungen der Veränderungen auf Reifegradstufe 1

Die Basisunternehmen der Stufe 1 berichten überwiegend, dass die eher geringfügigen Veränderungen in ihren Aktivitäten und Geschäftsmodellen eine (eher) positive Wirkung auf ihre primären Stakeholder haben. Von 57,8 Prozent der Basisunternehmen wird eine (eher) positive Wirkung auf Mitarbeiter:innen verzeichnet; 47,3 Prozent stellen eine (eher) positive Wirkung auch in Bezug auf die Geschäftsführung fest. Es ist jedoch bemerkenswert, dass diese Stakeholdergruppen gleichzeitig am ehesten von negativen Auswirkungen betroffen zu sein scheinen: 18,2 Prozent der Basisunternehmen berichten von (eher) negativen Wirkungen auf die Mitarbeiter:innen und 13,6 Prozent von (eher) negativen Wirkungen bezüglich der Geschäftsführung (Abbildung 48).

Interessanterweise wird die Mehrheit der geringen Veränderungen, die von den Basisunternehmen vorgenommen wurden, oft als wirkungslos hinsichtlich exter-

Abbildung 47 | Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Akteure aus?

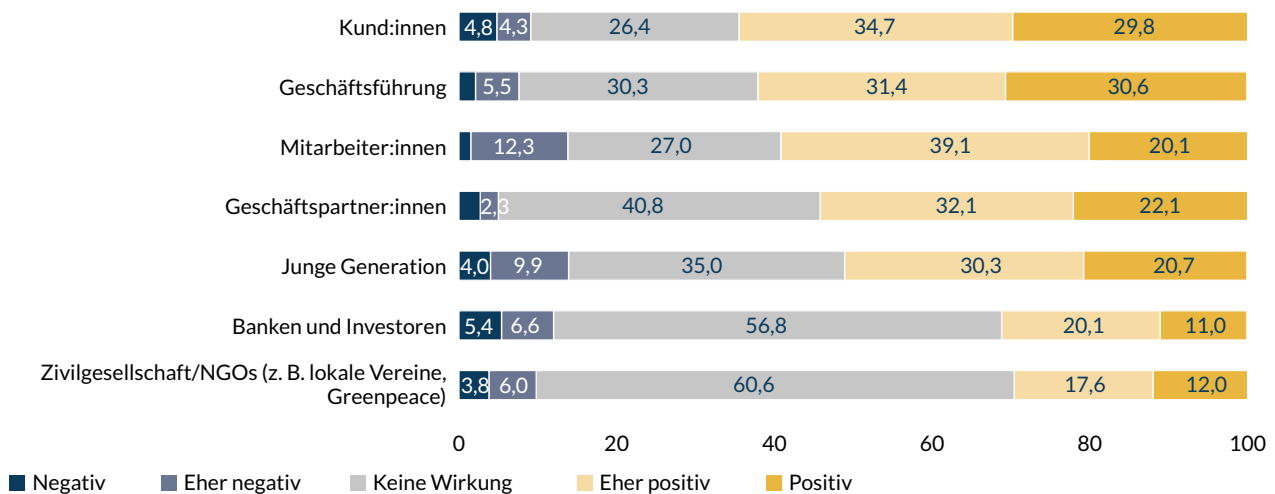
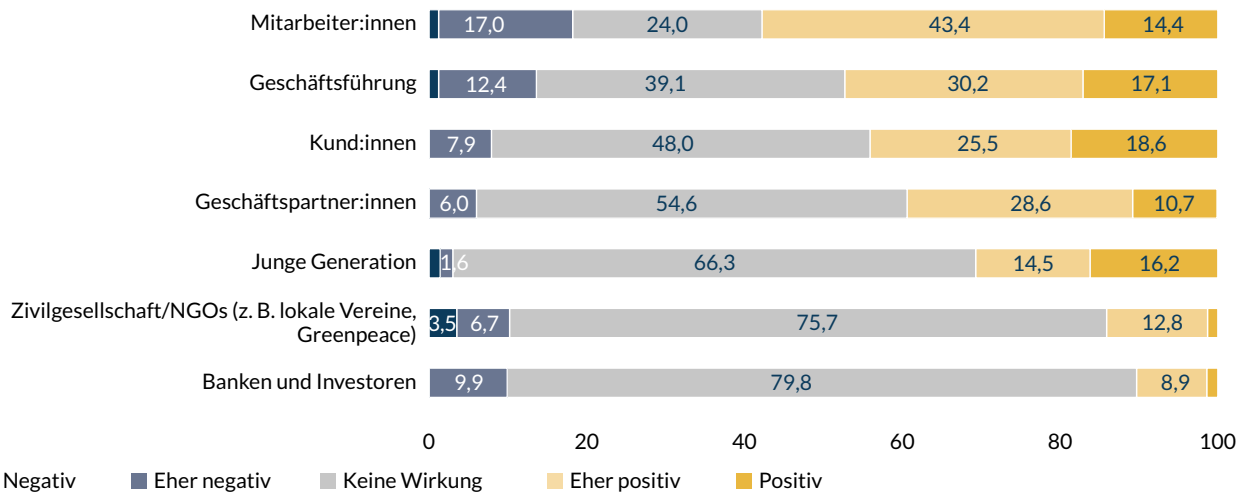


Abbildung 48 | Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Akteure aus?

Basisunternehmen



ner Stakeholder angesehen. Insbesondere berichten jeweils über drei Viertel der Unternehmen von keiner signifikanten Wirkung auf die Zivilgesellschaft oder NGOs (z. B. lokale Vereine oder Greenpeace; 75,7 Prozent) sowie auf Banken und Investoren (79,8 Prozent). Gut zwei Drittel sehen auch keine Wirkung auf die junge Generation (66,3 Prozent).

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Veränderungen, die bei Basisunternehmen stattgefunden haben, sofern überhaupt welche zu verzeichnen sind, primär auf interne Akteure wirken. Diese Veränderungen haben vor allem Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen und die Geschäftsführung und erst an dritter Stelle auch auf Kund:innen.

Stakeholderauswirkungen der Veränderungen auf Reifegradstufe 2

Bei den Unternehmen der Stufe 2, den Adaptoren, wird eine insgesamt positive Entwicklung in Bezug auf die Auswirkungen ihrer Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen auf alle Stakeholdergruppen beobachtet, wobei die Kund:innen nun an erster Stelle stehen. Die Mehrheit der Geschäftsmodelladaptoren (65,5 Prozent) und der Nachhaltigkeitsadaptoren (66,1 Pro-

zent) berichtet von (eher) positiven Effekten für diese Stakeholdergruppe. Die Geschäftsführung nimmt bei den Geschäftsmodelladaptoren mit 61,5 Prozent den zweiten Platz ein, während bei den Nachhaltigkeitsadaptoren die Mitarbeiter:innen mit 58 Prozent auf dem zweiten Platz liegen (Abbildung 49).

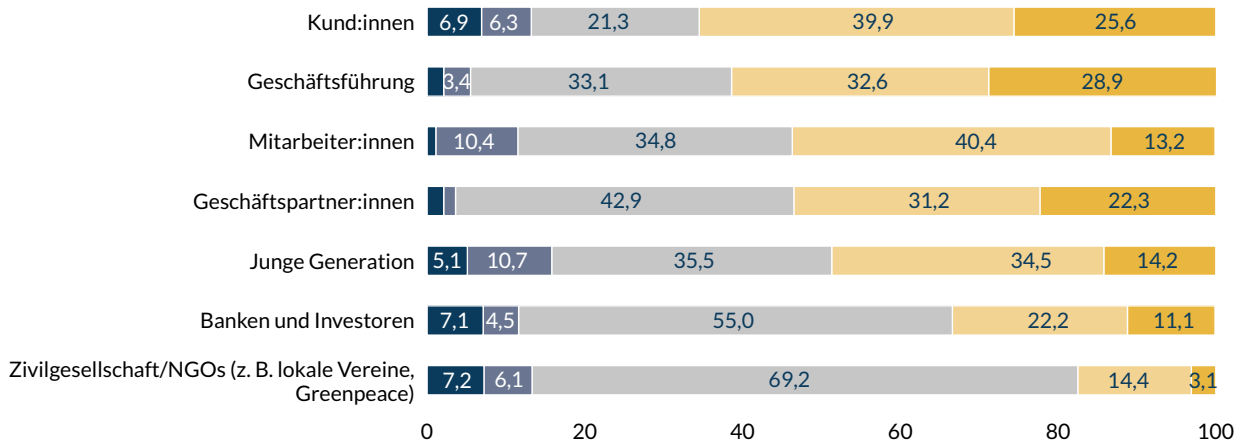
Tendenziell negativ wirken die Veränderungen bei den Geschäftsmodelladaptoren am ehesten auf die junge Generation (15,8 Prozent) und auf die Zivilgesellschaft bzw. auf NGOs (13,3 Prozent). Außerdem fällt auf, dass mehr als jeder zehnte Transformationsadaptor der Ansicht ist, dass die Veränderungen eine tendenziell negative Wirkung auf Kund:innen haben (13,2 Prozent). Bei den Nachhaltigkeitsadaptoren sind es vor allem die jüngere Generation (17,5 Prozent) und Mitarbeiter:innen (19,3 Prozent), die von (eher) negativen Auswirkungen betroffen sind.

Die Wirkung auf Banken und Investoren sowie auf die Zivilgesellschaft und NGOs wird erneut zumeist als neutral bewertet. Es zeigt sich jedoch, dass auf der Reifegradstufe 2 die Anzahl der Unternehmen, die von keinen relevanten Auswirkungen ihrer Veränderungen berichten, insgesamt abnimmt. Dies deutet darauf hin, dass mit dem Reifegrad die Bedeutung und vielleicht

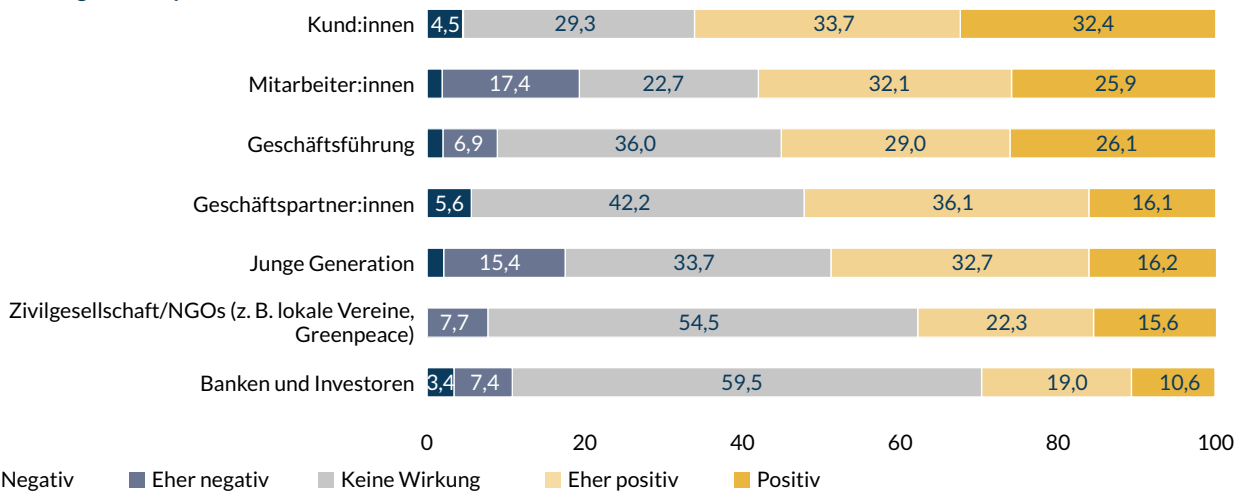
Abbildung 49 | Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Akteure aus?

Geschäftsmodelladaptoren



Nachhaltigkeitsadaptoren



auch das Bewusstsein für die vielfältigen Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf verschiedene Stakeholdergruppen zunehmen.

Stakeholderauswirkungen der Veränderungen auf Reifegradstufe 3

Bei den Innovatoren der Stufe 3 ist eine signifikante Zunahme der (eher) positiven Effekte auf alle Stakeholdergruppen zu beobachten, wobei die Geschäftsführung, die Mitarbeiter:innen und die Kund:innen die vordersten Ränge einnehmen. Dieses Mal wird das Ranking von der Geschäftsführung angeführt, mit 86,4

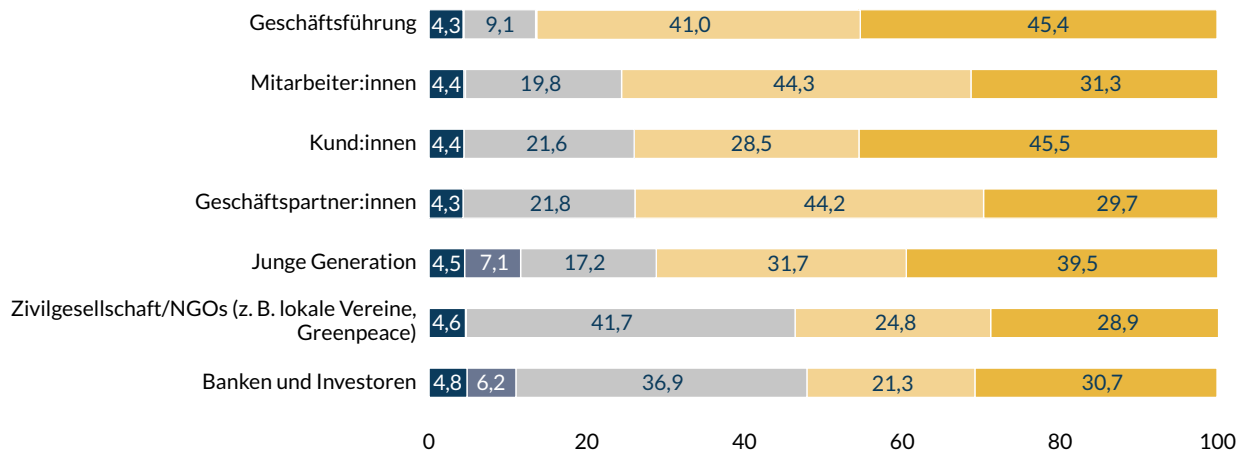
Prozent der Geschäftsmodellinnovatoren und 75,8 Prozent der Nachhaltigkeitsinnovatoren, die von einer positiven oder eher positiven Wirkung berichten. Die Werte für Mitarbeiter:innen und Kund:innen liegen eng beieinander: Knapp über 70 Prozent sowohl der Transformations- als auch der Nachhaltigkeitsinnovatoren melden positive Auswirkungen ihrer Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen auf diese Stakeholdergruppen (Abbildung 50).

Ein weiteres gemeinsames Ergebnis der Transformations- und Nachhaltigkeitsinnovatoren ist, dass die Auswirkungen auf Banken und Investoren sowie auf die

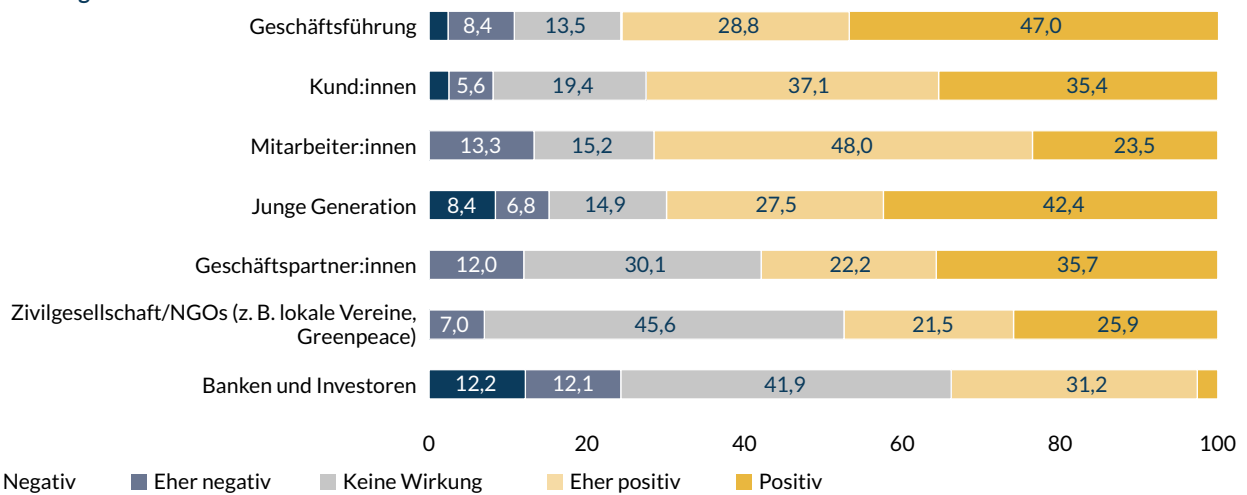
Abbildung 50 | Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3 (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Akteure aus?

Geschäftsmodellinnovatoren



Nachhaltigkeitsinnovatoren



junge Generation am häufigsten als negativ oder eher negativ bewertet werden. Bei den Geschäftsmodellinnovatoren sehen 11,6 Prozent (eher) negative Effekte für die junge Generation und 11 Prozent berichten (eher) negativ bezüglich der Auswirkungen auf Banken und Investoren. Bei den Nachhaltigkeitsinnovatoren sehen 15,2 Prozent der Unternehmen (eher) negative Auswirkungen auf die junge Generation und fast ein Viertel (24,3 Prozent) berichtet von (eher) negativen Effekten für Banken und Investoren. Diese Beobachtung wirft die Frage auf, inwiefern eine Transformation hin zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen mit finanziellen Herausforderungen für die finanziellen Stakeholder verbunden ist.

Zuletzt stimmen beide Unternehmensgruppen zudem darin überein, dass Effekte auf die Zivilgesellschaft oder NGOs sowie auf Banken und Investoren am seltensten positiv und am häufigsten als neutral bewertet werden.

5.5.2 Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte

Zusätzlich zu den zuvor dargestellten Wirkungen auf verschiedene Stakeholdergruppen wurde untersucht, wie sich die Veränderungen der Unternehmen in ihren Aktivitäten und Geschäftsmodellen in den letzten zehn

Jahren auf ausgewählte Nachhaltigkeitsaspekte ausgewirkt haben. Diesbezüglich sehen wir zunächst, dass Unternehmen derartige Veränderungen am häufigsten mit ökologisch (eher) positiven Wirkungen in Verbindung bringen. 62,4 Prozent der Unternehmen geben eine (eher) positive Wirkung für den Umweltschutz an, 61 Prozent tun dies in Bezug auf die Schonung von Ressourcen. Im mittleren Feld der positiven Wirkungen liegen wirtschaftliche Aspekte, die wir im Sinne wirtschaftlicher Resilienz und neuer oder besserer Arbeitsplätze abgefragt haben. Hier gibt jeweils etwas über die Hälfte der Unternehmen eine (eher) positive Auswirkung ihrer Veränderungen an. Soziale Nachhaltigkeitsauswirkungen, die wir durch fairen Handel sowie Inklusion und Diversität abgebildet haben, bewerten hingegen lediglich 32,4 bzw. 30,8 Prozent der Unternehmen als (eher) positiv (Abbildung 51).

Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen auf Reifegradstufe 1

Die moderaten und schrittweisen Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen der Basisunternehmen haben vorrangig zu ökonomischer Nachhaltigkeit beigetragen. Im Mittelpunkt der vermuteten (eher) positiven Effekte stehen die Schaffung neuer oder die Ver-

besserung bestehender Arbeitsplätze, von denen 39,9 Prozent der Basisunternehmen berichten. Dieses Ergebnis steht in Einklang mit der weiter oben ausgeführten Feststellung, dass die Veränderungen der Basisunternehmen primär Mitarbeiter:innen zugutekommen. Des Weiteren rangiert die wirtschaftliche Resilienz mit 38 Prozent auf dem zweiten Platz der Aspekte, für die (eher) positive Nachhaltigkeitsauswirkungen wahrgenommen werden (Abbildung 52).

Beim Blick auf die negativen oder neutralen Auswirkungen zeigt sich, dass die ökologische Nachhaltigkeit bei etwa einem Viertel der Unternehmen (eher) negativ beeinflusst wird, während soziale Nachhaltigkeitsaspekte bei etwa drei Vierteln der Unternehmen unberührt bleiben. Konkret liegen Ressourcenschonung und Umweltschutz mit jeweils rund 24 Prozent (und zusätzlich auch wirtschaftliche Resilienz (23,2 Prozent)) dicht beieinander, wenn es um (eher) negative Wirkungen geht. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle der Basisunternehmen oftmals nicht mit einer benennbaren Wirkung auf die abgefragten Nachhaltigkeitsdimensionen verbunden werden, dies gilt insbesondere in den Bereichen soziale Inklusion und Diversität (71,7 Prozent) sowie fairer Handel (86,4 Prozent).

Abbildung 51 | Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?

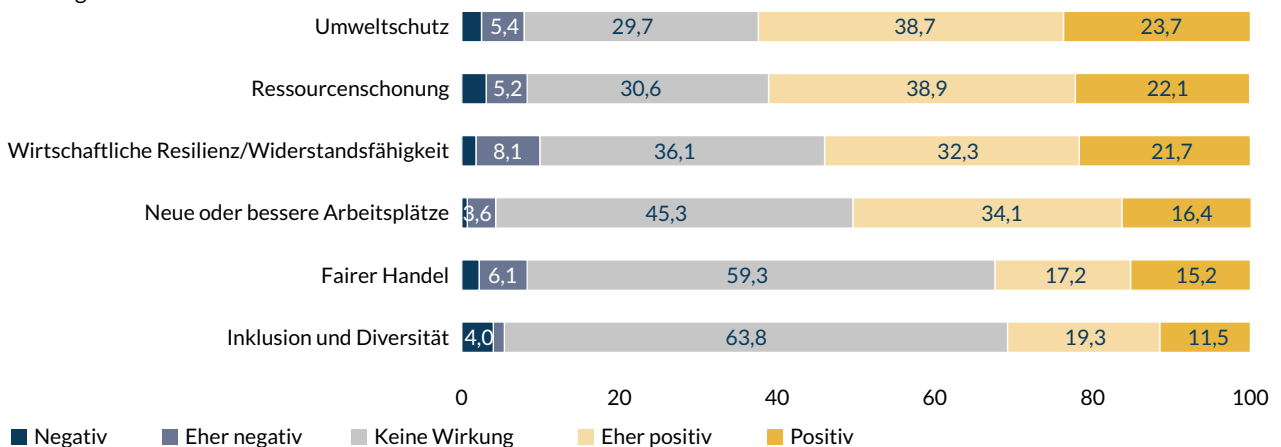
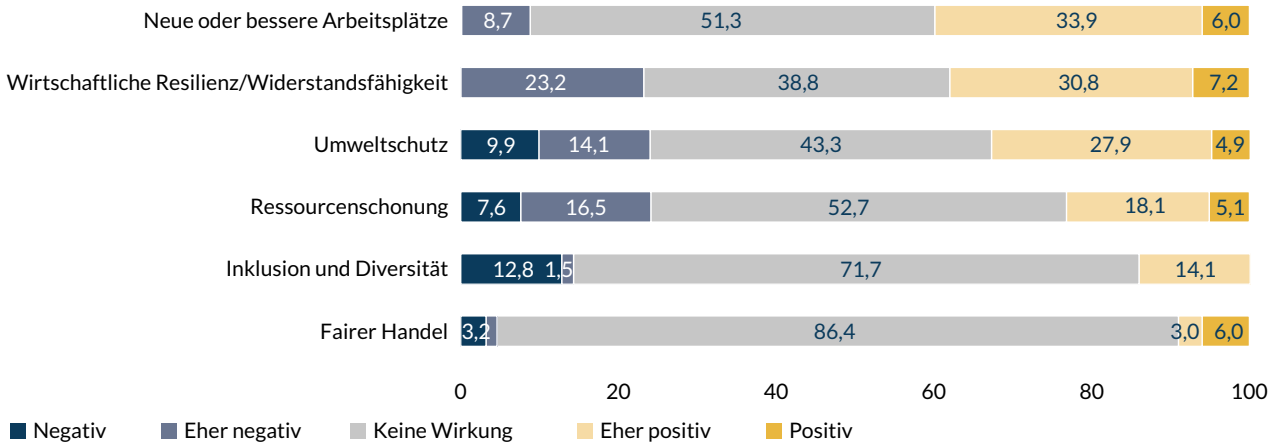


Abbildung 52 | Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 1 (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?

Basisunternehmen



| BertelsmannStiftung

Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen auf Reifegradstufe 2

Bei den Adaptoren der Stufe 2 sehen wir eine Verschiebung. Insbesondere ökologische Aspekte rücken in den Vordergrund. Geschäftsmodelladaptoren schätzen die Wirkungen auf Umweltschutz und Ressourcenschonung zu jeweils etwa 50 Prozent als (eher) positiv ein. Die ökologisch positiven Effekte werden von den Nachhaltigkeitsadaptoren noch stärker hervorgehoben: Rund 80 Prozent der Unternehmen berichten von (eher) positiven Auswirkungen ihrer Aktivitäts- und Geschäftsmodellveränderungen (Abbildung 53). In Übereinstimmung mit dem deutschlandweiten Muster folgen auf diese ökologischen Vorteile zunächst positive ökonomische und schließlich soziale Wirkungen. Einen bemerkenswerten Unterschied zwischen den beiden Adaptorengruppen sehen wir darin, dass die Einschätzung bezüglich der Nachhaltigkeitsdimensionen bei den Geschäftsmodelladaptoren tendenziell neutraler und ausgeglichener ausfällt. Im Kontrast dazu zeichnen die Nachhaltigkeitsadaptoren ein klareres Bild der Abstufung von ökologischen über die ökonomischen hin zu den sozialen positiven Wirkungen ihrer Veränderungen.

Auffallend ist zudem, dass Adaptoren die Wirkungen der Veränderungen ihrer Aktivitäten und Geschäftsmodelle kaum noch als negativ einstufen. Insbesondere melden Nachhaltigkeitsadaptoren bezüglich Umweltschutz, Ressourcenschonung und wirtschaftlicher Resilienz keine (eher) negativen Wirkungen. Ebenso verzeichnen die Geschäftsmodelladaptoren bei keinem der abgefragten Nachhaltigkeitsaspekte mehr als 10 Prozent (eher) negative Bewertungen. Zuletzt lässt sich festhalten, dass auch bei den Adaptoren wie bei den Basisunternehmen die Wirkungen auf soziale Aspekte wie Inklusion und Diversität sowie fairer Handel vor allem neutral eingeschätzt werden.

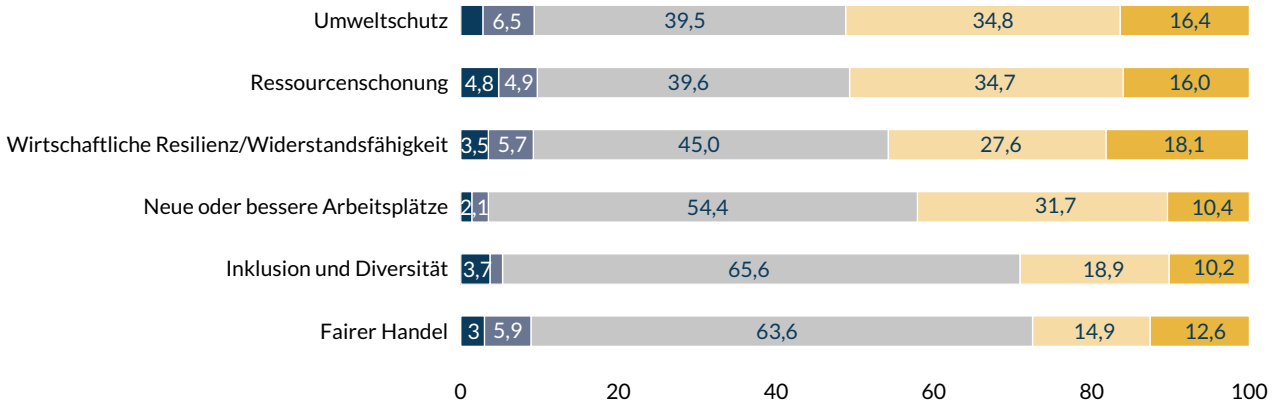
Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen auf Reifegradstufe 3

Bei der Analyse der Innovatoren der Stufe 3 festigt sich der Trend einer zunehmend positiven Einschätzung der Nachhaltigkeitswirkungen der Veränderungen der letzten zehn Jahre. Innerhalb dieser Reifegradstufe wiederholen die Geschäftsmodellinnovatoren die Rangfolge der Stufe-2-Unternehmen mit einer dominierenden, positiv eingeschätzten ökologischen Wirkung, gefolgt von ökonomischen und schließlich

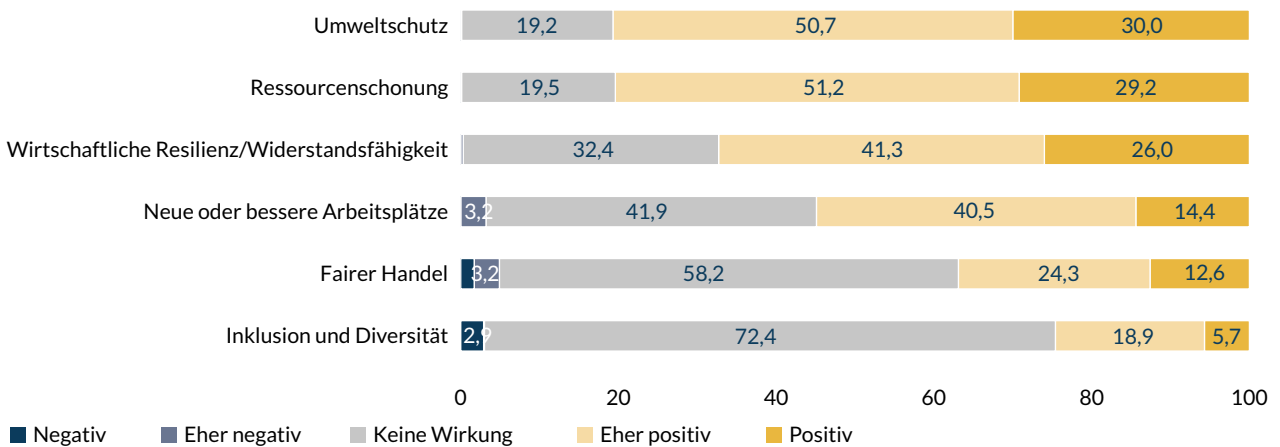
Abbildung 53 | Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 2 (in Prozent)

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?

Geschäftsmodelladaptoren



Nachhaltigkeitsadaptoren



sozialen Beiträgen. Ganze 95,4 Prozent der Geschäftsmodellinnovatoren verzeichnen positive Effekte in Bezug auf Ressourcenschonung und 85,2 Prozent erkennen solche Wirkungen beim Umweltschutz (Abbildung 54).

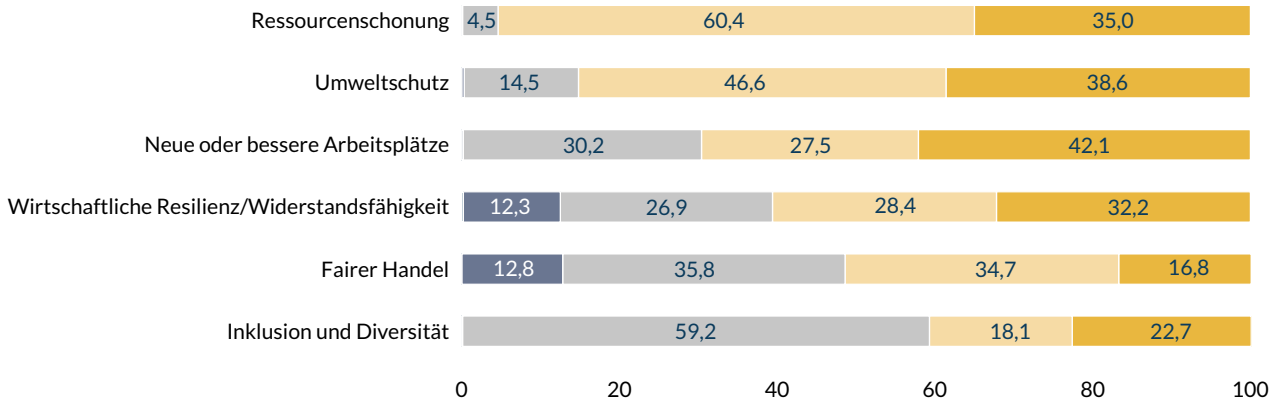
Mit 84,9 Prozent positiven Rückmeldungen zum Umweltschutz und 74,5 Prozent zu Ressourcenschonung unterstreichen die Nachhaltigkeitsinnovatoren ebenfalls die am stärksten ausgeprägten Beiträge zu ökologischer Nachhaltigkeit. Des Weiteren positionieren die Nachhaltigkeitsinnovatoren interessanterweise die positiven Wirkungen auf soziale Inklusion und Diversität prominenter im Mittelfeld ihrer Bewertungen, konkret

auf den vierten Rang nach Umweltschutz, Ressourcenschonung und der Schaffung neuer und besserer Arbeitsplätze. Zu dieser Rangfolge ist anzumerken, dass die Nachhaltigkeitsinnovatoren die beiden stärksten positiven Aspekte jeweils weniger häufig nennen, insgesamt zeigt diese Gruppe aber eine ausgeglichene Einschätzung aller Nachhaltigkeitsaspekte als die Geschäftsmodellinnovatoren. Selbst bei dem am niedrigsten bewerteten Aspekt, dem fairen Handel, berichten 63,9 Prozent der Nachhaltigkeitsinnovatoren von positiven Effekten. Im Gegensatz dazu wird bei den Geschäftsmodellinnovatoren für die Inklusion und Diversität mit 40,8 Prozent am seltensten eine (eher) positive Wirkung gemeldet. Dies deutet auf eine im

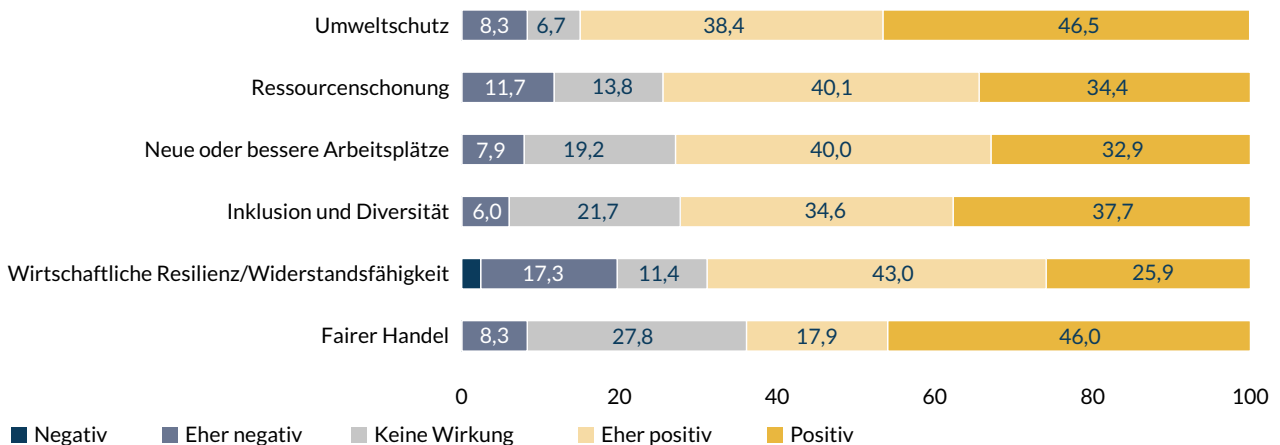
Abbildung 54 | Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf Reifegradstufe 3

FRAGE | Wie wirkt sich die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?

Geschäftsmodellinnovatoren



Nachhaltigkeitsinnovatoren



Vergleich umfassendere und ausgeglichene Integration und Wertschätzung aller Nachhaltigkeitsdimensionen in den Geschäftsmodellen der Nachhaltigkeitsinnovatoren hin.

Abschließend kann auf tendenziell negative und neutrale Wirkungen geschaut werden. Die Geschäftsmodellinnovatoren berichten lediglich in Bezug auf wirtschaftliche Resilienz und fairen Handel von negativen Effekten, wobei jeweils etwas mehr als 10 Prozent diese Wirkungen erkennen. Im Kontrast dazu berichten die Nachhaltigkeitsinnovatoren in fast allen Bereichen zu einem gewissen Grad (eher) negative Effekte – allerdings jeweils auch nur in etwa einem Zehntel der Fälle.

Eine Ausnahme stellt hier die wirtschaftliche Resilienz dar, bei der fast jeder fünfte Nachhaltigkeitsinnovator (eher) negative Auswirkungen meldet. Dennoch gibt es auch hier viele Gegenbeispiele: 68,9 Prozent der Nachhaltigkeitsinnovatoren berichten hinsichtlich der wirtschaftlichen Resilienz (eher) positive Wirkungen und das innovative Eigentumsmodell von elobau (Case Box 10) veranschaulicht, wie fortschrittliche Ansätze in der Wertschöpfungsstruktur von Nachhaltigkeitspionieren positiv zur Steigerung der Resilienz beitragen können. Des Weiteren werden neutrale oder nicht vorhandene Wirkungen zunehmend seltener berichtet, wobei anzumerken ist, dass die Geschäftsmodellinnovatoren in Bezug auf Inklusion und Diversität noch

immer in 59,2 Prozent der Fälle keine signifikanten Effekte verzeichnen.

5.5.3 Fazit zu Auswirkungen auf Stakeholder und Nachhaltigkeitsaspekte

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die von den Unternehmen vermuteten Wirkungen auf ihre Stakeholder prägnanter werden, d. h. weniger mit „keine Wirkung“ geantwortet wird, je höher die Reifegradstufe ist. Mehr noch: Wir können feststellen, dass ein höherer NGMT-Reifegrad mit (eher) positiven Wirkungen auf bestimmte Stakeholder einhergeht. Dieser Zusam-

menhang hält für die meisten der abgefragten Stakeholdergruppen einer statistischen Überprüfung stand: Unsere Analyse zeigt signifikant positive Zusammenhänge zwischen dem NGMT-Wert und positiven Auswirkungen auf die junge Generation, Geschäftsführung, Zivilgesellschaft und NGOs sowie Banken und Investoren. Je höher der NGMT-Reifegrad eines Unternehmens, desto positiver die angenommenen Wirkungen auf diese Stakeholdergruppen.

Überwiegend positive Wirkungen auf Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Geschäftspartner:innen



Pascal Schwarz

CASE BOX 10 | elobau: Ökonomische Resilienz durch innovative Unternehmens-eigentumsmodelle

Die sich seit mehreren Jahren vollziehende Transformation von elobau hin zu einem Pionier der Gemeinwohlökonomie setzt direkt an der DNA des Unternehmens an: den Eigentumsstrukturen. elobau ist ein Stiftungsunternehmen und damit Teil einer wachsenden Community an Unternehmen, die sich dem Verantwortungseigentum verschrieben haben. Demnach sind erwirtschaftete Gewinne sowie die Vermögenswerte an den Zweck des Unternehmens gebunden. Das dem Verantwortungseigentum zugrunde liegende Prinzip des „Asset-Lock“ verhindert, dass die Gewinne und die Vermögenswerte des Unternehmens in das private Vermögen der Eigentümer:innen übergehen oder als Bestandteil von Spekulationsgeschäften eingesetzt werden. So können die generierten Gewinne sowohl in den unabhängigen Erhalt als auch

in die langfristige Transformation des Unternehmens reinvestiert werden. Damit erweitert die Idee des Verantwortungseigentums das Spektrum an potenziellen Unternehmenszielen und überwindet den bisher grundlegenden Unternehmenszweck der kurzfristigen Gewinnmaximierung. Das Denken und Handeln nach Quartalszahlen weicht somit der Freiheit, in ausgedehnten Zeithorizonten zu planen.

Die von elobau gegründete gemeinnützige „elobau Stiftung“ besitzt 99 Prozent der Anteile am Unternehmen und erhält ihre zweckgebundenen Stiftungsmittel aus den jährlichen Unternehmensgewinnen; der andere Teil des Gewinns fließt direkt in neue Investitionsprojekte des Unternehmens. Die Hetzer Stiftung hingegen hält 99 Prozent der Stimmrechte des Unternehmens, sodass zukunftsweisende Entscheidungen nicht von einzelnen Personen getroffen, sondern durch einen Stiftungsrat beschlossen werden. Durch die bewusste Trennung von Eigentum (elobau Stiftung) und Entscheidungsrecht (Hetzer Stiftung) stellt das Unternehmen eine langfristige Orientierung losgelöst von Gewinnmaximierung dar. Die zweckgebundenen Stiftungsmittel aus den Unternehmensgewinnen eröffnen die Möglichkeit, gemeinwohlorientierte Projekte kontinuierlich finanziell zu fördern, die sich bei elobau auf die Themenfelder Bildung, Umweltschutz und Integration verteilen.

Und unsere Analyse zeigt auch Folgendes: Für die Stakeholdergruppen Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Geschäftspartner:innen wurde zwar kein signifikanter Zusammenhang zwischen NGMT-Wert und vermuteten Wirkungen auf Stakeholder gefunden. Wir sehen aber, dass über alle Reifegradstufen hinweg vor allem positive Wirkungen angegeben werden; mit insgesamt niedrigeren Werten auf Stufe 1 und höheren Werten auf den Stufen 2 und 3.

Ein Beispiel, das die Wichtigkeit der Attraktivität für die Stakeholdergruppe der Mitarbeiter:innen illustriert, liefert Ortovox (Case Box 11).

Reifere Unternehmen schätzen ihre Wirkung auf die junge Generation, Zivilgesellschaft, Geldgeber:innen und die Geschäftsführung positiver ein

Was wir aus diesen beiden Befunden ableiten können, ist Folgendes: Deutsche Unternehmen haben grundsätzlich ein Bewusstsein für Ihre Wirkungen auf wichtige primäre und sekundäre Stakeholder. Es ist aber das Bewusstsein über die positiven Wirkungen auf die junge Generation, Geschäftsführung, Zivilgesellschaft und NGOs sowie Banken und Investoren, das reifere Unternehmen von weniger reifen systematisch unterscheidet. Dies ist bedeutend, da insbesondere diese Stakeholder insgesamt i. d. R. mit nur schwach ausgeprägten Treibern und Hemmnissen sowie Chancen und Risiken assoziiert werden.

Wie weiter oben gezeigt, unterscheiden sich die reiferen Unternehmen aber auch diesbezüglich von den weniger reifen (siehe Abschnitte 5.3 und 5.4). Dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit, im Dialog mit allen Stakeholdern nachhaltige und inklusive Geschäftsmodelle zu entwickeln. Auch dann, wenn dies die Auseinandersetzung mit unbequemen Themen erfordert, wie zum Beispiel die politische Verantwortung von Unternehmen für den Erhalt der Demokratie oder die finanziellen Implikationen von ökologischen und sozialen Risiken tief in der Lieferkette.

Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte: Von ökonomischer zu integrativer Nachhaltigkeit



Katrin Bauer

CASE BOX 11 | Ortovox: Nachhaltigkeit als zentraler Faktor der Arbeitgeberattraktivität

Die Attraktivität von Arbeitgebern in einer zunehmend komplexeren Arbeitswelt wird immer facettenreicher, insbesondere in Zeiten des sich zuspitzenden Fachkräftemangels. Neben u. a. einem zufriedenstellenden Gehalt sowie beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten stehen Unternehmen mit einer nachhaltigkeitsausgerichteten Unternehmensidentität hoch im Kurs bei talentierten Nachwuchskräften. Eine Unternehmensidentität, die durch verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Wirtschaften charakterisiert ist, kann sowohl bei aktuellen Mitarbeiter:innen als auch bei externen Stakeholdergruppen, wie z. B. bei potenziellen Bewerber:innen, eine starke Bindung und Zugehörigkeit zum Unternehmen hervorrufen.

So betonen neue Mitarbeiter:innen, dass eines ihrer Hauptmotive für die Entscheidung, bei Ortovox ihre berufliche Karriere anzufangen bzw. fortzuführen, in der Positionierung des Unternehmens als Nachhaltigkeitspionier liegt. Zur hohen Arbeitgeberattraktivität von Ortovox tragen nicht nur die dezidiert ausgearbeitete und konsequent umgesetzte Nachhaltigkeitsstrategie PROTECT2024 oder die Kollektionen an langlebigen und PFC-freien Produkten bei, sondern ebenfalls ihr Engagement für ein transparentes und sozial gerechtes Lieferkettenmanagement.

Die Analyse der Auswirkungen von Veränderungen der Aktivitäten und Geschäftsmodelle auf ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte zeigt, dass zunehmend positive Effekte auf Nachhaltigkeitsaspekte vermutet werden, je höher der Reifegrad ist. Dabei steht insbesondere die ökologische Nachhaltigkeit im Vordergrund, was die Wichtigkeit umweltbezogener Maßnahmen in der heutigen Wirtschaftslandschaft unterstreicht. Es folgen wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeitsaspekte, wobei die Nachhaltigkeitsinnovatoren eine gleichmäßigere und positivere Wirkung über alle Nachhaltigkeitsdimensionen hinweg angeben. Dieses Ergebnis hebt ihre wichtige Vorbildfunktion als Wegbereiter für ein ausgewogenes Nachhaltigkeitsmanagement hervor.

Unsere Ergebnisse verdeutlichen zudem die Herausforderungen, die mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Geschäftsmodell verbunden sind, besonders in den frühen Phasen der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation. Während Basisunternehmen tendenziell noch einen Schwerpunkt auf wirtschaftliche Nachhaltigkeitswirkungen angeben, zeichnet sich ein Trend zur stärkeren Berücksichtigung insbesondere ökologischer Aspekte in fortgeschrittenen Reifegradstufen ab. Aus einer holistischen Nachhaltigkeitsperspektive betonen die gewonnenen Erkenntnisse somit die Notwendigkeit für Unternehmen, ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis zu entwickeln, das ökonomische, ökologische und soziale Ziele gleichermaßen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle berücksichtigt. Auch hier dient der NGMT-Reifegrad als Indikator bzw. Annäherung für die Entwicklungsphasen, in denen sich Unternehmen jeweils befinden.

Messung und Management von Nachhaltigkeitswirkungen sind kaum etabliert

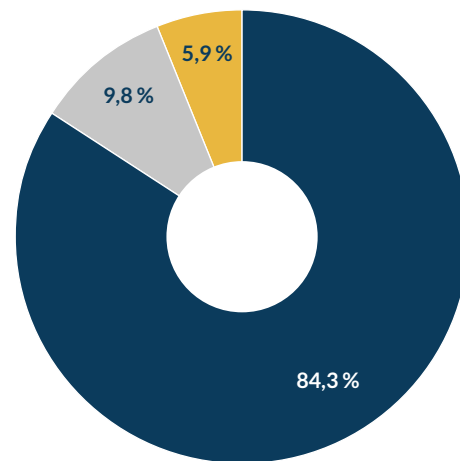
Abschließend haben wir Unternehmen nicht allein nach ihrer Einschätzung der Auswirkungen auf Stakeholder und Nachhaltigkeitsaspekte befragt, sondern auch danach, inwiefern sie die Nachhaltigkeitswirkungen ihres Kerngeschäfts aktiv und mithilfe von Instrumenten und Indikatoren messen (Abbildung 55). Das Ergebnis zeigt eindrücklich: Die Messung und das Management von Nachhaltigkeitswirkungen sind kaum etabliert! Die oft zitierte und Peter Drucker zugeschriebene Einsicht

„Man kann nicht steuern, was man nicht misst“, unterstreicht die Brisanz dieses Ergebnisses.

Dass es auch anders geht, darauf deutet Case Box 12 zu EnBW eindrücklich hin. Wir verstehen das Ergebnis daher als einen wichtigen Appell an die Wissenschaft, die Beratungsbranche, die Politik und auch an Unternehmen selbst, sich verstärkt dafür einzusetzen, Unternehmen die notwendigen Fähigkeiten und Werkzeuge an die Hand zu geben, um ihre Nachhaltigkeitseffekte messen und ihre Wertschöpfungsprozesse dementsprechend ausrichten zu können.

Abbildung 55 | Messung der Nachhaltigkeitswirkungen des Geschäftsmodells mit Instrumenten/Indikatoren (in Prozent)

FRAGE | Nutzen Sie bestimmte Instrumente und/oder Indikatoren, um die Nachhaltigkeitswirkungen Ihres Kerngeschäfts zu messen?



■ Nein ■ Ja, teilweise
■ Ja, als zentrales Entscheidungskriterium



Katharina Klein

CASE BOX 12 | EnBW: Integration von Nachhaltigkeitsindikatoren in Investitionsentscheidungen

Unternehmen, die systematisch ihr Geschäftsmodellportfolio nachhaltig transformieren möchten, müssen bei der Bewertung von geplanten Investitionen ein umfassendes Set an Nachhaltigkeitsindikatoren berücksichtigen. Als Vorreiter eines nachhaltigkeitsbezogenen Investitionsgenehmigungsprozesses gilt die EnBW. Unabhängig davon, ob es sich bei geplanten Investitionen um den Bau von Versorgungsinfrastruktur oder Unternehmensakquisitionen handelt, müssen sich kapitalintensive Investments einem Nachhaltigkeitsscreening unterziehen. Seit dem Geschäftsjahr 2021 besteht die Freigabe von Investitionsvorhaben bei EnBW aus drei großen Entscheidungsblöcken: der strategischen Bedeutung für das Unternehmen, den wirtschaftlichen Erfolgsaussichten sowie der langfristigen Wirkung der Investition auf soziale und ökologische Aspekte. Somit verankert EnBW neben finanziellen auch nicht finanzielle Kriterien in die Entscheidungsfindung. Zentrales Gremium dabei ist der sogenannte Investitionsausschuss, der mögliche Investitionsvorhaben diskutiert und Handlungsempfehlungen für den Gesamtvorstand erarbeitet. Der Investitionsausschuss setzt sich aus Vertreter:innen aller Fachbereiche und Ressorts des Unternehmens zusammen, um ein möglichst breites Spektrum an Blickwinkeln und Einschätzungen zu den Investitionsentscheidungen abzudecken.



6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

Die Transformation hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft erfordert eine Neuausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten und Wertschöpfungslogiken. Unternehmen, die frühzeitig auf diese Veränderungen setzen, können nicht nur neuen regulatorischen Vorgaben genügen und ihre Nachhaltigkeitsrisiken besser managen, sondern auch neue Geschäftsfelder erschließen und sich somit signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern sichern. Unsere Studie hat gezeigt, dass die Mehrzahl deutscher Unternehmen sich hierbei bereits auf den Weg gemacht hat, jedoch noch am Anfang einer solchen Transformation steht.

Um diesen Prozess weiter voranzutreiben, bedarf es 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 große Transformation stattfindet und in welcher Form und mit welcher Geschwindigkeit diese vollzogen werden kann. An dieser Stelle möchten wir einige ausgewählte, relevante Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik formulieren, die aus unserer Sicht notwendig sind, um hierbei die richtigen Pfade einzuschlagen.

6.1 | Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Unsere Studie zeigt, dass eine intensivere Veränderung von Geschäftsmodellen mit einer stärkeren Ausrichtung an Nachhaltigkeitsaspekten einhergeht. Es gilt auch umgekehrt, dass eine stärkere Ausrichtung an Nachhaltigkeitsaspekten mit einer intensiveren Ver-

änderung der Geschäftsmodelle zusammenhängt. Wir können dies wie folgt zusammenfassen: Die Weiterentwicklung von unternehmerischen Geschäftsmodellen und die Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmenshandeln gehen Hand in Hand – beides gehört zusammen. Erfolgreiche Geschäftsmodellveränderungen können hierbei unterschiedliche Pfade und Formen annehmen. Im Vordergrund stehen jedoch in der Regel die eigenen wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen.

Im Kontext der großen Transformation streben Unternehmen bisher vor allem danach, durch innovative und ökologisch gestaltete Produkte und Services neue Kund:innen zu gewinnen sowie durch Effizienzinnovationen Ressourcen einzusparen und Kosten zu senken. Insgesamt geht es darum, durch Geschäftsmodellveränderungen neue Business Cases zu schaffen. 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. Der Geschäftsführung und der zukünftigen Nachhaltigkeitspolitik und wird hierbei eine zentrale Rolle zugeschrieben.

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 von Anreizsystemen 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 große Transformation auch Offenheit für eine bewusste Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und der – tatsächlich gelebten – Unternehmenswerte. Wichtige Treiber sind Stakeholder wie die Geschäftsführung, Mitarbeiter:innen und Kund:innen. Was diese verbindet, sind geteilte Werte wie eine Orientierung an ökologischer Nachhaltigkeit, Generationengerechtigkeit bzw. „Enkelfähigkeit“ und die gegenseitige Offenheit und Toleranz für Fehler und Neues. 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. Unsere Studie hat gezeigt, dass zivilgesellschaftliche Akteure bisher eine sehr untergeordnete Rolle für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen spielen. Will man zukünftig eine umfassendere Wertschöpfung mit dem Geschäftsmodell erreichen, sollten auch externe Stakeholder frühzeitig 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.

6.2 | 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: Die Politik ist angehalten, 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 sollten auch die Schaffung von Förderprogrammen für Start-ups und KMUs, welche 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 die Beseitigung von Bürokratie, die Innovationen im Keim erstickt. Gleichzeitig ist es wichtig, klare und verbindliche Standards für Produkte und Dienstleistungen zu etablieren, die die Nachhaltigkeit in den verschiedenen Branchen fördern und gleichzeitig die Verbraucher 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 ihre 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 vonseiten der Finanzmärkte und die Weiterentwicklung von Strategien bieten.

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

6.3 | Ausblick

Unsere Studie hat entscheidende erste Einblicke in die Dynamik und die Potenziale der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation innerhalb der deutschen Wirtschaft geliefert. Wir haben gezeigt, dass die Transformation eines Geschäftsmodells und die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens sich gegenseitig bedingen. Unsere Studie verdeutlicht auch, wie essenziell die Integration von Nachhaltigkeit in die Kerngeschäftsprozesse für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen ist. Gleichwohl sehen wir, dass die deutsche Wirtschaft hierbei eher noch am Anfang einer tiefgreifenden Transformation steht.

In der Zukunft wird es darauf ankommen, die erzielten Fortschritte zu konsolidieren und die Transformation mit entschlossenem politischem Willen und unternehmerischer Innovationskraft weiter voranzutreiben. Aus einer Forschungsperspektive ergibt sich für uns eine klare Notwendigkeit, den Fortschritt der Geschäftsmodelltransformation hierbei weiter zu analysieren, holistisch abzubilden und zugleich im Detail zu verstehen.



LITERATUR

- Achtenhagen, Leona, Leif Melin und Lucia Naldi (2013). „Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation“. *Long Range Planning* (46) 6. 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>.
- Bowman, Cliff, und Veronique Ambrosini (2000). „Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy“. *British Journal of Management* (11) 1. 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>.
- Breuer, Henning, Klaus Fichter, Florian Lüdeke-Freund und Irina Tiemann (2018). „Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools“. *Int. J. Entrepreneurial Venturing* (10) 2. 256–286.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2020a). „Deutsches Ressourceneffizienzprogramm III – 2020 bis 2023. Programm zur nachhaltigen Nutzung und zum Schutz der natürlichen Ressourcen.“ Abgerufen am 12. April 2024, von: <https://www.bmu.de>.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2020b). „Gesetz zur Einführung eines Bundes-Klimaschutzgesetzes und zur Änderung weiterer Vorschriften vom 12. Dezember 2019“. In: *Bundesgesetzblatt*. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://www.bmu.de>.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Umweltschutz (2019). „Rohstoffstrategie der Bundesregierung Sicherung einer nachhaltigen Rohstoffversorgung Deutschlands mit nichtenergetischen mineralischen Rohstoffen“. Abgerufen am 12. April 2024, von: <https://www.bmwk.de>.
- Chancel, Lucas, Thomas Piketty, Emmanuel Saez, Gabriel Zucman et al. (2022). „World Inequality Report 2022“. Retrieved from World Inequality Lab website: wir2022.wid.world.
- Dembek, Krzysztof, Florian Lüdeke-Freund, Francesco Rosati und Tobias Froese (2022). „Untangling business model outcomes, impacts and value“. *Business Strategy and the Environment* (32) 4. Advance online publication. 2296–2311. <https://doi.org/10.1002/bse.3249>.
- Der Deutsche Bundestag (2017). „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz)“. In: *Bundesgesetzblatt*. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://www.bmj.de>.
- Der Deutsche Bundestag (2019a). „Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2513), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 18. August 2021 (BGBl. I S. 3905) geändert worden ist.“ In: *Bundesgesetzblatt*. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://www.bgbl.de>.
- Der Deutsche Bundestag (2019b). „Entwurf eines Gesetzes über einen nationalen Zertifikatehandel für Brennstoffemissionen (Brennstoffemissions-handelsgesetz – BEHG)“. In: *Bundesgesetzblatt*. Abgerufen am 12. April 2024, von: <https://www.bgbl.de>.

- Der Deutsche Bundestag (2021). „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“. In: Bundesgesetzblatt. Abgerufen am 12. April 2024, von: <https://www.bgbl.de>.
- Die Bundesregierung (2020). „Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021.“ Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://www.bundesregierung.de>.
- Europäische Kommission (2018). „Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, die Europäische Zentralbank, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäische Kommission (2019). „Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Der europäische Grüne Deal“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäische Kommission (2020). „Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und Ausschuss der Regionen. Ein neuer Aktionsplan für Kreislaufwirtschaft, für ein saubereres und wettbewerbsfähigeres Europa“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäische Kommission (2022). „Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Ökodesign-Anforderungen für nachhaltige Produkte und zur Aufhebung der Richtlinie 2009/125/EG“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2019). „Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2020). „Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2022a). „Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <http://data.europa.eu>.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2022b). „Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Nachhaltigkeitsprüfung von Unternehmen und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2019/1937“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2023). „Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Begründung und Bekanntmachung ausdrücklicher umweltbezogener Angaben (Green-Claims-Richtlinie)“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. Abgerufen am 11. April 2024, von: <https://eur-lex.europa.eu>.
- Evans, Steve, Doroteya Vladimirova, Maria Holgado, Kirsten van Fossen, Miying Yang, Elisabete A. Silva und Claire Y. Barlow (2017). „Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models“. *Business Strategy and the Environment* (26) 5. 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>.

- Foss, Nicolai J., und Tina Saebi (2017). „Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, And Where Should We Go?“. *Journal of Management* (43) 1. 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Freudenreich, Birte, Florian Lüdeke-Freund und Stefan Schaltegger (2020). „A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability“. *Journal of Business Ethics*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
- Fu, Chengbo, Lei Lu und Mansoor Pirabi (2023). „Advancing green finance: a review of sustainable development“. *Digital Economy and Sustainable Development* (1) 1. <https://doi.org/10.1007/s44265-023-00020-3>.
- Gauthier, Caroline, und Bettina Gilomen (2016). „Business Models for Sustainability“. *Organization & Environment* (29) 1. 124–144. <https://doi.org/10.1177/1086026615592931>.
- Geissdoerfer, Martin, Doroteya Vladimirova und Steve Evans (2018). „Sustainable business model innovation: A review“. *Journal of Cleaner Production* 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- Göpel, Maja (2016). *The Great Mindshift* (Vol. 2). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-43766-8>.
- Hofmann, Florian, und Dodo zu Knyphausen-Aufseß (2022). „Circular business model experimentation capabilities – A Case study approach“. *Business Strategy and the Environment* (31) 5. 2469–2488. <https://doi.org/10.1002/bse.3038>.
- Johanisova, Nadia, Tim Crabtree und Eva Franková (2013). „Social enterprises and non-market capitals: a path to degrowth?“. *Journal of Cleaner Production* (38). 7–16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.01.004>.
- Lüdeke-Freund, Florian (2018). „Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit – Welche Rolle spielen Geschäftsmodelle?“. *CSR und Geschäftsmodelle*. Hrsg. Patrick Bungard. Berlin: Springer. 29–55. https://doi.org/10.1007/978-3-662-52882-2_3.
- Lüdeke-Freund, Florian, Henning Breuer und Lorenzo Massa (2022). *Sustainable Business Model Design – 45 Patterns*. Berlin: Eigenverlag. <https://www.sustainablebusiness.design/>.
- Lüdeke-Freund, Florian, und Tobias Froese (2022). „Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit – welche Rolle spielen Geschäftsmodelle?“. *transforming economies*. <https://transforming-economies.de/unternehmerische-verantwortung-und-nachhaltigkeit-welche-rolle-spielen-geschaeftsmodelle/>.
- Lüdeke-Freund, Florian, Tobias Froese, Krzysztof Dembek, Francesco Rosati und Lorenzo Massa (2024). „What Makes a Business Model Sustainable? Activities, Design Themes, and Value Functions“. *Organization & Environment*, online first. <https://doi.org/10.1177/10860266241235212>.
- Mazzucato, Mariana (2019). *Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern*. Frankfurt: Campus.
- Naidoo, Chantal P. (2020). „Relating financial systems to sustainability transitions: Challenges, demands and design features“. *Environmental Innovation and Societal Transitions* (36). 270–290. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.10.004>.
- Palzkill, Alexandra, und Uwe Schneidewind (2014). „Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik: Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne“. *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts*. Hrsg. Camillo Müller und Claas-Philip Zinth. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 27–43.
- Reppmann, Manuel, Laura-Marie Edinger Schons, Jakob Kunzlmann, Kristina Jeromin und Fritz Putzhammer (2024). *Sustainability Transformation Monitor 2024*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. <https://doi.org/10.11586/2024010>.

- Richardson, Katherine, Will Steffen, Wolfgang Lucht, Jørgen Bendtsen, Sarah E. Cornell, Jonathan F. Donges, Markus Drücke, Ingo Fetzer, Bala Govindasamy, Werner von Bloh, Georg Feulner, Stephanie Fiedler, Dieter Gerten, Tom Gleeson, Matthias Hofmann, Willem Huiskamp, Matti Kummu, Chinchu Mohan, David Nongués-Bravo, Stefan Petri, Miina Porkka, Stefan Rahmstorf, Sibyll Schaphoff, Kirsten Thonike, Arne Tobian, Vili Virkki, Lan Wang-Erlandsson, Lisa WQeber und Johan Rockström (2023). „Earth beyond six of nine planetary boundaries“. *Science Advances* (9) 37. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>.
- Schaltegger, Stefan, Erik G. Hansen und Florian Lüdeke-Freund (2016). „Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues“. *Organization & Environment*, (29) 1. 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund und Erik G. Hansen (2016). „Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation“. *Organization & Environment* (29) 3. 1–26. <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>.
- Schneidewind, Uwe (2019). *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (Originalausgabe). 4. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Schneidewind, Uwe und Alexandra Palzkill (2017). „Von der expansiven zur reduktiven Moderne“. *Anders wirtschaften*. Hrsg. Jens Hollmann und Katharina Daniels. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 169–185. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09858-2_8.
- Sommer, Axel (2012). *Managing Green Business Model Transformations*. Heidelberg: Springer.
- Statistisches Unternehmensregister (2021). *Rechtliche Einheiten nach Wirtschaftsabteilungen und Größenklassen der Beschäftigten im Berichtsjahr 2021*.
- Zott, Christoph, und Raphael Amit (2010). „Business model design: An activity system perspective“. *Long Range Planning* (43) 2–3. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.

ANHANG

Branchenklassen und Wirtschaftszweige (WZ)				
Branchenklasse	WZ-Code	WZ-Name	Anzahl der Unternehmen	Anteil in Prozent
Verarbeitendes Gewerbe	10	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	26.273	19,86 %
	32	Herstellung von sonstigen Waren	20.042	15,15 %
	33	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	17.083	12,91 %
	16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	12.199	9,22 %
	18	Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	10.673	8,07 %
	31	Herstellung von Möbeln	10.565	7,99 %
	23	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	10.234	7,73 %
	22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	7.692	5,81 %
	13	Herstellung von Textilien	4.305	3,25 %
	20	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	4.022	3,04 %
	11	Getränkeherstellung	2.645	2,00 %
	14	Herstellung von Bekleidung	2.526	1,91 %
	17	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	1.770	1,34 %
	15	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	1.286	0,97 %
	21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	825	0,62 %
19	Kokerei und Mineralölverarbeitung	102	0,08 %	
12	Tabakverarbeitung	66	0,05 %	
Branchenklasse	WZ-Code	WZ-Name	Anzahl der Unternehmen	Anteil in Prozent
Metall-, Elektro- und Fahrzeugbau-industrie	25	Herstellung von Metallerzeugnissen	44.422	52,40 %
	28	Maschinenbau	17.723	20,91 %
	26	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	8.713	10,28 %
	27	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	6.666	7,86 %
	29	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	3.260	3,85 %
	24	Metallerzeugung und -bearbeitung	2.526	2,98 %
	30	Sonstiger Fahrzeugbau	1.458	1,72 %

Branchenklasse	WZ-Code	WZ-Name	Anzahl der Unternehmen	Anteil in Prozent
Bau-, Energie- und Umwelt-dienstleistungen	43	Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe	342.814	73,23 %
	35	Energieversorgung	71.261	15,22 %
	41	Hochbau	30.446	6,50 %
	42	Tiefbau	12.251	2,62 %
	38	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung	6.783	1,45 %
	37	Abwasserentsorgung	2.118	0,45 %
	36	Wasserversorgung	1.995	0,43 %
	39	Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung	457	0,10 %
Branchenklasse	WZ-Code	WZ-Name	Anzahl der Unternehmen	Anteil in Prozent
Handel	47	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	316.366	55,29 %
	46	Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	145.102	25,36 %
	45	Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	110.751	19,35 %
Branchenklasse	WZ-Code	WZ-Name	Anzahl der Unternehmen	Anteil in Prozent
Gesellschaftsnahe Dienstleistungen	86	Gesundheitswesen	220.269	20,64 %
	56	Gastronomie	180.023	16,87 %
	96	Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen	153.719	14,40 %
	81	Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau	119.898	11,23 %
	85	Erziehung und Unterricht	74.229	6,95 %
	94	Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen (ohne Sozialwesen und Sport)	51.477	4,82 %
	82	Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Rechtliche Einheiten und Privatpersonen a. n. g.	48.767	4,57 %
	55	Beherbergung	47.116	4,41 %
	90	Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeiten	46.286	4,34 %
	93	Erbringung von Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung	40.992	3,84 %
	88	Sozialwesen (ohne Heime)	35.453	3,32 %
	95	Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern	11.119	1,04 %
	79	Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen	10.640	1,00 %
	87	Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)	9.933	0,93 %
	92	Spiel-, Wett- und Lotteriewesen	9.049	0,85 %
	80	Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien	6.692	0,63 %
91	Bibliotheken, Archive, Museen, botanische und zoologische Gärten	1.704	0,16 %	

Branchenklasse	WZ-Code	WZ-Name	Anzahl der Unternehmen	Anteil in Prozent
Unternehmens- nahe Dienstleistungen	70	Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung	132.565	18,15 %
	71	Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung	129.049	17,67 %
	69	Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	117.549	16,09 %
	62	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	97.607	13,36 %
	74	Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	72.955	9,99 %
	49	Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen	65.610	8,98 %
	73	Werbung und Marktforschung	31.284	4,28 %
	52	Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr	21.867	2,99 %
	53	Post-, Kurier- und Expressdienste	15.705	2,15 %
	63	Informationsdienstleistungen	12.779	1,75 %
	59	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik	10.497	1,44 %
	72	Forschung und Entwicklung	8.260	1,13 %
	58	Verlagswesen	8.255	1,13 %
	61	Telekommunikation	3.061	0,42 %
	50	Schifffahrt	2.162	0,30 %
	51	Luftfahrt	662	0,09 %
60	Rundfunkveranstalter	527	0,07 %	

Quelle: Statistisches Unternehmensregister, 2021.

UNTERNEHMENSPROFILE



allsafe GmbH & Co. KG

Anzahl Mitarbeitende: ca. 250

Unternehmenssitz: Engen

Kurzbeschreibung des Unternehmens: allsafe entwickelt und produziert als mittelständisches Unternehmen Ladungssicherungssysteme und -elemente für unterschiedliche Transportfahrzeuge und Anwendungsfälle. Dazu zählen u.a. Zurrgurte, Sperrstangen und -balken, maßgefertigte Schienensysteme und Sicherungsnetze.

Industrie/Branche: Transport/Logistik

Kundensegmente: Aerospace und Automobil

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Vor einigen Jahren wurde die Transformation des Gesamtunternehmens hin zu einem Pionier der Circular Economy mit regionalem Fokus angestoßen. Neben der Überarbeitung des Produktsortiments unter Berücksichtigung der Prinzipien der Reparierbarkeit und Langlebigkeit treibt das Unternehmen mit all:change eine Geschäftsmodellinnovation voran, die die Vorteile digitaler Technologien mit den Prinzipien der Circular Economy sinnvoll miteinander verknüpft.

Interviewpartner: Detlef Lohmann

Verantwortungsbereich: Geschäftsführender Gesellschafter



elobau GmbH & Co. KG

Anzahl Mitarbeitende: ca. 1.200

Unternehmenssitz: Leutkirch

Kurzbeschreibung des Unternehmens: elobau ist ein weltweit agierender Produzent von berührungsloser Sensortechnik, Instrumenten für Füllstandsmessung sowie Bedienelemente für Nutzfahrzeuge und den Maschinen- und anlagenbau. Das Stiftungsunternehmen erstellte bereits im Jahr 2016 die erste Gemeinwohl-Bilanz und verpflichtet sich seitdem, die Leitlinien der Gemeinwohlökonomie Schritt für Schritt in ihre Wertschöpfungsprozesse und Unternehmenskultur aufzunehmen und strukturell zu verankern.

Industrie/Branche: Hersteller von elektronischen Bauelementen

Kundensegmente: Transport/ Nutzfahrzeuge/Maschinenbau

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: elobau ist ein Stiftungsunternehmen im Sinne des Verantwortungseigentums und damit Teil einer wachsenden Community an Unternehmen, die sich dem Verantwortungseigentum verschreiben. Im Fokus des Interesses standen die Veränderungsprozesse an den Eigentumsstrukturen des Unternehmens und wie ein deutsches mittelständisches Unternehmen das Primat der kurzfristigen Profitmaximierung strukturell überwinden kann.

Interviewpartner: Pascal Schwarz

Verantwortungsbereich: Head of Sustainability



EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Anzahl Mitarbeitende: ca. 29.000 (2023)

Unternehmenssitz: Karlsruhe

Kurzbeschreibung des Unternehmens: Die EnBW befindet sich auf dem Weg von einem klassischen Energieversorger hin zu einem nachhaltigen und innovativen Infrastrukturanbieter in den Bereichen erneuerbare Energieerzeugung, Elektromobilität sowie Netzinfrastruktur in den Bereichen Strom, Gas und Telekommunikation.

Industrie/Branche: Energie, Mobilität, Telekommunikation

Kundensegmente: Private Haushalte, Kommunen und Industrie

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Die gesamtunternehmerischen Innovations- und Umwälzungsprozesse, die bei der bisherigen Transformation des Geschäftsmodellportfolios eines wichtigen Akteurs der deutschen Energiewende erfolgreich beigetragen haben.

Interviewpartner*innen: Katharina Klein und Lothar Rieth

Verantwortungsbereich: Leiterin und Leiter des Bereichs Nachhaltigkeit



Jungheinrich AG

Anzahl Mitarbeitende: ca. 20.000

Unternehmenssitz: Hamburg

Kurzbeschreibung des Unternehmens: Jungheinrich bietet mit einem Portfolio an Flurförderzeugen, Automatiksystemen, digitalen Lösungen sowie den dazu passenden Dienstleistungen seinen Kunden maßgeschneiderte Lösungen aus einer Hand, um sie bei den wachsenden intralogistischen Herausforderungen und der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu unterstützen. Ein umfassendes Sortiment aus automatischen Lagersystemen, mobilen Robotern und Software realisiert die vollautomatisierte Intralogistik. Ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung zu vereinen, steht im Fokus aller Geschäftstätigkeiten. Die Unternehmensstrategie 2025+ verfolgt das Ziel, nachhaltige Werte für alle Stakeholder zu schaffen.

Industrie/Branche: Logistik/ Intralogistik

Kundensegmente: Jegliche Form von Unternehmen aus dem Einzel- und Großhandel, der Logistik und der Industrie

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Projekte und Geschäftsmodellinnovationen im Rahmen der Circular Economy. Dazu zählen u.a. die systematische Aufarbeitung und Wiederveräußerung oder die Vermietung von gebrauchten Gabelstaplern.

Interviewpartner: Gabriele Maurer

Verantwortungsbereich: Director of Corporate Sustainability, Health & Safety



Klöckner & Co SE

Anzahl Mitarbeitende: ca. 6.400

Unternehmenssitz: Duisburg

Kurzbeschreibung des Unternehmens: Auf Grundlage eines international ausgedehnten Distributionsnetzwerks fungiert Klöckner & Co als globales Bindeglied und unabhängiger Vermittler zwischen Stahlproduktion und -verarbeitung. Durch die Rolle als Stahldistributor positioniert sich Klöckner & Co als Mitinitiator und Impulsgeber einer Sektortransformation innerhalb einer Branche, die gegenwärtig einen großen Einfluss auf die weltweiten CO₂-Emissionen hat.

Industrie/Branche: Stahlindustrie

Kundensegmente: Unternehmen aus der stahlverarbeitenden Industrie, vorwiegend aus der Bau- und Transportindustrie sowie dem Maschinen- und Anlagenbau

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Konzeption, Markteinführung und Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Marke Nexigen®. Sie steht für die Erweiterung des Geschäftsmodellportfolios um CO₂-reduzierte Produkt-Service-Systeme, die darauf abzielen, ihren Kundengruppen beim Aufbau nachhaltiger Wertschöpfungsketten zu unterstützen.

Interviewpartner: Felix Schmitz

Verantwortungsbereich: CEO Kloeckner Metals Germany



Ortovox Sportartikel GmbH

Anzahl Mitarbeitende: ca. 160

Unternehmenssitz: Taufkirchen

Kurzbeschreibung des Unternehmens: Ortovox entwickelt, produziert und vertreibt technologisch anspruchsvolle Produkte in den Bereichen Lawinensicherheit und Bergsportbekleidung. Langlebige und zuverlässige Produkte, ökologisches Wirtschaften, faire Arbeitsbedingungen und hohe Standards beim Tiererschutz sind dabei zentrale und kollektive Orientierungspunkte von Ortovox, die sich in den Wertschöpfungsprozessen des Unternehmens widerspiegeln.

Industrie/Branche: Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung.
Kundensegmente: Einzelhandel und Produktnutzer*innen

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Im Jahr 2019 wurde die Nachhaltigkeitsstrategie ProtAct2024 verabschiedet, die sechs Transformationsbereiche des Unternehmens adressiert und entsprechende bereichsbezogene Zielvorstellungen miteinschließt. Im Fokus des Interesses stand sowohl die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie als auch die Reflektion von Erfolgen und Misserfolgen im Rahmen der bisherigen Transformationsprozesse.

Interviewpartnerin: Katrin Bauer

Verantwortungsbereich: Director Corporate Social Responsibility



Tchibo GmbH

Anzahl Mitarbeitende: ca. 11.300

Unternehmenssitz: Hamburg

Kurzbeschreibung des Unternehmens: Tchibo kann als eines der größten deutschen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen in Deutschland bezeichnet werden. Auf der unternehmenseigenen E-Commerce-Plattform, in über 900 Filialen, im Fachhandel, in Drogeriemärkten sowie im Lebensmittelhandel können die Produkte von Tchibo erworben werden. In den vergangenen Jahren wurde das Unternehmen mehrmals für seine Nachhaltigkeitsbestrebungen national und international ausgezeichnet.

Industrie/Branche: Konsumgüter/ E-Commerce/ Kaffeerösterei und Kaffeespezialitäten

Kundensegmente: Einzelhandel und Konsumierende

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Anfang 2018 gründete Tchibo ein Mietmodell für Kinderkleidung mit dem Namen „Tchibo Share“. Die Zielvorstellung lag darin, eine ökonomisch tragbare Geschäftsmodellinnovation der Circular Economy auf Basis einer digitalen Plattform zu schaffen und damit sowohl die Nutzungsrate als auch die Lebensdauer von Kinderkleidung zu erhöhen. Nach dem Motto „Fail fast. Fail forward“ wurde Tchibo Share im Dezember 2020 aufgrund unterschiedlicher Beweggründe und Dynamiken eingestellt.

Interviewpartnerin: Kristina Kölling

Verantwortungsbereich: Head of Environment & Circularity



VAUDE Sport GmbH & Co. KG

Anzahl Mitarbeitende: ca. 650

Unternehmenssitz: Tett nang

Kurzbeschreibung des Unternehmens: VAUDE hat die Vision, mehr Lebensqualität durch nachhaltige Outdoor-Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften zu schaffen - mit innovativen Produkten, Lösungen und Dienstleistungen, die umweltfreundlich und fair sind. Klimaschutz, Transparenz, Schutz der Menschenrechte und das Engagement für gesellschaftspolitische Themen sind die Handlungsmaxime von VAUDE. Das Unternehmen ist mehrfacher Gewinner von nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsawards.

Industrie/Branche: Outdoor- und Bike-Bekleidung und -Ausrüstung.

Kundensegmente: Einzelhandel und Endkonsument*innen

Untersuchungsgegenstand der Fallstudie: Gesamtunternehmerische Entwicklung hin zu einem wirtschaftlichen Akteur, der sich nicht nur für eine nachhaltige globale Textilbranche einsetzt, sondern ebenfalls als wirtschaftlicher Enabler einer gesamtgesellschaftlichen sozial-ökologischen Transformation in die deutsche Politik hineinwirkt. Ein weiterer Interessensschwerpunkt lag in der Herausbildung und Weiterentwicklung der unternehmenseigenen digitalen Plattform „VAUDE Rent“, auf der interessierte Personen Outdoor-Ausrüstung mieten können.

Interviewpartner: Robert Klauer

Verantwortungsbereich: Strategische Unternehmensentwicklung

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

Jakob Christof Kunzmann
Senior Expert
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon: +49 5241 81-81337
jakob.kunzmann@bertelsmann-stiftung.de