



Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen

Die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens prüfen und gestalten

Thomas Wunder

Nachhaltigkeit hat sich zu einem gesellschaftlichen und politischen Trend mit Sogwirkung entwickelt, dem sich Unternehmen heute nicht mehr entziehen können. Dies zeigt sich in neuen regulatorischen Vorgaben für eine nachhaltige Entwicklung auf internationaler und nationaler Ebene sowie veränderten Stakeholder-Erwartungen. Etablierte Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand und müssen von Unternehmen, Investoren und Banken systematisch hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit bewertet werden.

Hintergrund

Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle erscheint für Unternehmen spätestens seit dem **European Green Deal** in einem anderen Licht. Denn die EU plant einen radikalen Umbau der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit. Hierfür sind große Investitionen erforderlich. Die Finanzwirtschaft wird über die **EU-Taxonomie** und weitere regulatorische Mittel dazu veranlasst, Geldströme in eine nachhaltige Richtung zu lenken. Ökonomische Aktivitäten und Investments werden in Zukunft auch danach beurteilt, ob sie einen Beitrag zur Erreichung der EU-Nachhaltigkeitsziele leisten. Unternehmen müssen prüfen, ob ihre Strategien und Geschäftsmodelle in Zukunft noch attraktiv für Investoren, Kunden, Mitarbeiter und weitere Anspruchsgruppen sind. Diese Entwicklung wird durch das viel diskutierte **Lieferkettengesetz** sowie die zunehmend geforderte Nachhaltigkeitskompetenz in Aufsichtsräten als Element der **Corporate Governance** flankiert. Und vieles spricht dafür, dass sich der Handlungsdruck zur Integration von Strategie und Nachhaltigkeit durch die öffentlichkeitswirksame mediale Berichterstattung über sozioökologische Probleme sowie die Erfahrungen mit Covid-19 noch verstärken wird.

Verfahren

Die Beschreibung eines Geschäftsmodells unterstützt die Konkretisierung und Klärung der Strategie. Denn darin kommt zum Ausdruck, welche Werte- bzw. Nutzenversprechen (»was«) ein Unternehmen seinen Kunden und weiteren Stakeholdern bietet (»für wen«), wie es diese Werte schafft bzw. vermittelt (»wie«) und wie das Unternehmen und die Gesellschaft diese Werte erfassen bzw. davon profitieren (»wozu & wieviel«). Inwieweit die

European Green Deal

Konzept der EU für eine klimaneutrale und ressourcenschonende Wirtschaft. Es umfasst das Ziel der Klimaneutralität bis 2050, den Schutz der Biodiversität, die Eindämmung der Umweltverschmutzung, die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft sowie die nachhaltige Umgestaltung in den Bereichen Energie, Mobilität, Lebensmittel- und Bauwirtschaft.

EU-Taxonomie

ist ein einheitliches Klassifizierungssystem für nachhaltige ökonomische Aktivitäten und Investments. Sie wird 2021 schrittweise eingeführt. Als taxonomiekonform gilt, was einen substanziellen Beitrag zu mindestens einem der sechs EU-Umweltziele leistet und gleichzeitig keine substanzielle Verletzung eines anderen Zieles bedeutet.

Lieferkettengesetz

Ein Lieferkettengesetz soll Unternehmen dazu verpflichten zu kontrollieren, dass auch bei der Produktion von Produktionsteilen und Endprodukten, die im Ausland beschafft werden, Menschenrechte geachtet werden und Umweltzerstörung vermieden wird. Unternehmen, die Mensch und Umwelt Schäden zufügen, sollten hierfür auch haften. Die EU-Kommission will 2021 einen Gesetzesentwurf für ein europäisches Lieferkettengesetz vorlegen.

Corporate Governance

Governance bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Steuerung und Koordination eines Unternehmens. Idealerweise versteht man darunter eine verantwortungsvolle, gute und transparente Unternehmensführung. Die Grundsätze der Corporate Governance werden in ein Steuerungs- und Regulationssystem eingebunden, d. h., es werden Strukturen wie Aufbau- oder Ablauforganisationen geschaffen, die einer wert- und erfolgsorientierten Unternehmensführung dienen sollen.

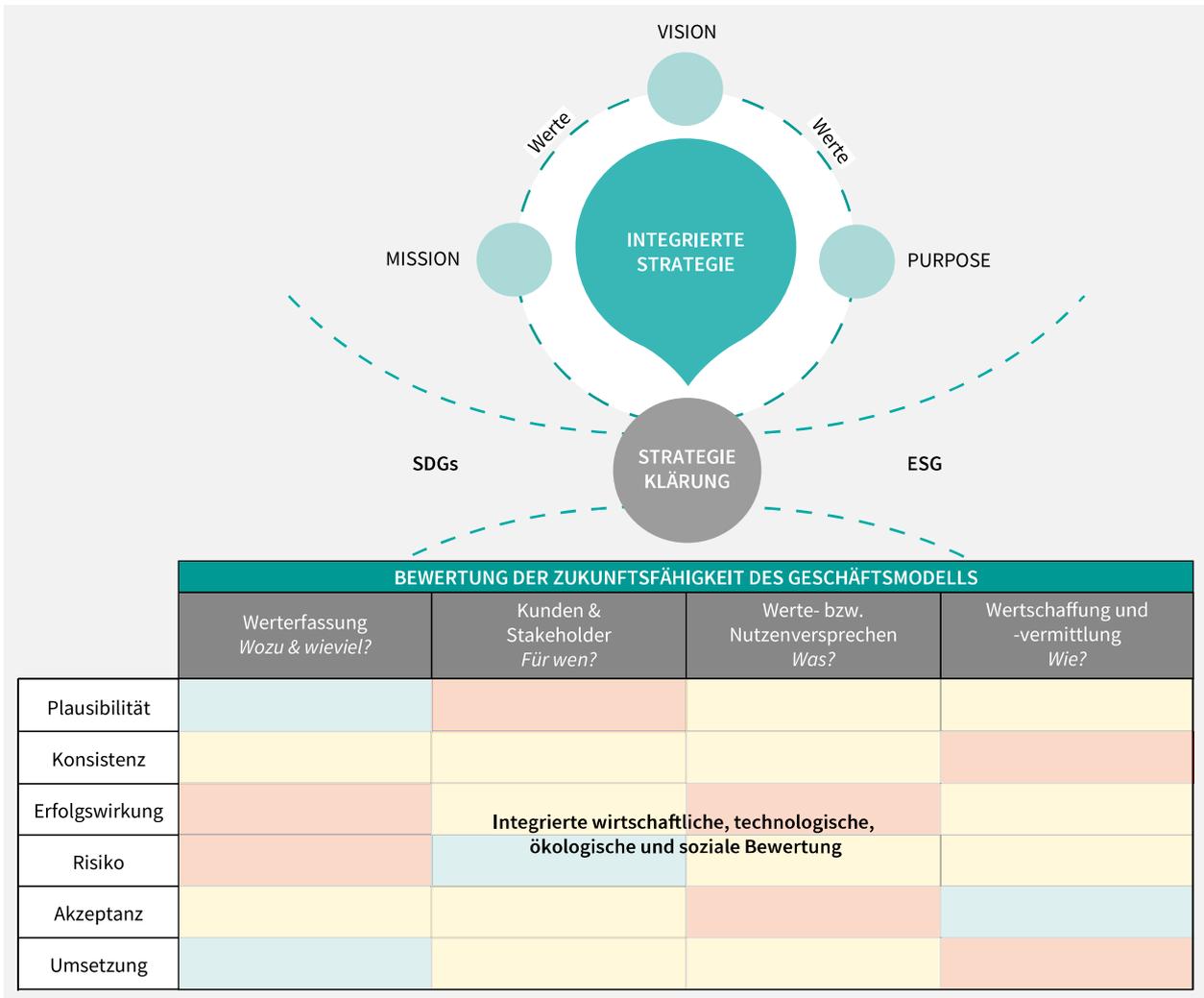


Abb.1 Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen im Rahmen der Strategiekklärung (Quelle: Sustainup GmbH. © 2021)

beschriebene Geschäftslogik auch wirtschaftlich, technologisch, ökologisch und sozial zukunftsfähig ist, lässt sich mithilfe von etablierten Kriterien der Strategiebewertung überprüfen (vgl. Abb. 1). Grundüberlegungen für nachhaltige Geschäftsmodelle können hierfür wertvolle Impulse liefern.¹

Plausibilität

Unternehmen müssen heute gleichzeitig die digitale Transformation und die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft in eine nachhaltige Zukunft meistern. In den Geschäftsmodellen werden plausible Antworten auf diese schnellen, zeitgleichen und teils disruptiven Veränderungen erwartet. Denjenigen Unternehmen, denen dies gelingt, bieten sich in den nächsten Jahren unternehmerische Chancen in Milliardenhöhe. Vor diesem Hintergrund liefert die Plausibilitätsprüfung Antworten auf die Frage, ob die aktuelle Geschäftslogik auch in Zukunft noch erfolgreich sein kann. Makrotrends, Branchenentwicklungen und Veränderungen bei Kunden, Wettbewerbern oder Lieferketten sowie technologische und nachhaltige Reifegrade werden hierzu systematisch analysiert. Mithilfe der Szenario-

Methode lassen sich alternative Zukunftsbilder entwickeln, mit denen bestehende Annahmen hinterfragt sowie Auswirkungen auf das Geschäftsmodell systematisch erfasst werden.

Konsistenz

Am Beginn unternehmerischer Tätigkeit steht die Frage, was das Unternehmen in Zukunft erreichen möchte (Vision), welchen kundenorientierten Unternehmenszweck es verfolgt (Mission) und welche handlungsleitenden Wertevorstellungen es hat. Zusätzlich artikulieren Unternehmen heute auch einen übergeordneten Purpose, in dem die gesellschaftliche Rolle bzw. der gewünschte Beitrag zum Gemeinwohl zum Ausdruck kommt (vgl. Abb. 1). Ist das Geschäftsmodell und das damit verbundene strategische Verhaltensmuster inkonsistent zu den vorher beschriebenen Elementen des strategischen Rahmens, dann verliert das Unternehmen an Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus ist die strategische Stimmigkeit von Geschäftsmodell-Elementen untereinander zu prüfen. Sie beeinflusst, wie einzigartig die Erfolgsmechanismen sind und wie schwer sie von anderen Marktteilnehmern nachgeahmt werden können.² Inwie-

weit ist beispielsweise die Nachhaltigkeitsorientierung bei der Wertschaffung stimmig mit dem Nutzenversprechen im Kerngeschäft sowie den Mechanismen der Werterfassung?

Erfolgswirkung

Um die Erfolgswirkung zu bewerten, sind neben den etablierten finanziellen Maßstäben auch ökologische und soziale Indikatoren festzulegen, anhand derer die geschaffenen Werte erfasst werden. Als Orientierung hierfür kann ein Unternehmen heute auf eine Vielzahl von Modellen zurückgreifen. Beispiele sind die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs), ESG-Kriterien von Ratingagenturen, Indikatoren aus Nachhaltigkeitsstandards wie GRI oder SASB, der Future-Fit-Business Benchmark und die damit verbundenen Nachhaltigkeitsprinzipien sowie speziell entwickelte Erfolgsindikatoren wie das »Total Impact Measurement and Management« (TIMM) von PWC oder der »Total Social Impact« von BCG. Die definierten Erfolgsmaßstäbe werden sowohl durch Wertschaffung als auch Wertvernichtung beeinflusst. Idealerweise lässt das Geschäftsmodell ökologische, soziale und wirtschaftliche Systeme langfristig unbeschadet oder regeneriert sie sogar.

Risiko

Es gibt eine Reihe von materiellen und immateriellen Nachhaltigkeitsrisiken, deren Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Geschäftsmodells bewertet werden muss. Von besonderer Bedeutung sind heute Klimarisiken und Risiken aus einer Missachtung von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette. Darüber hinaus müssen weitere Themen wie beispielsweise Biodiversität, Wasserversorgung, Konfliktmineralien, Rohstoffe, aber auch Arbeitsbedingungen oder Korruption berücksichtigt werden. Unternehmen sollten sich der Verantwortungsreichweiten und damit verbundenen Haf-

Purpose

(engl. für Zweck(-bestimmung), Ziel(-setzung), Aufgabe) bezeichnet den tieferen, nachhaltigen Sinn eines Unternehmens, d. h. die Motivation, warum das Unternehmen überhaupt tätig ist.

Shared Value

Den Begriff Shared Value – gemeint ist ein gemeinsamer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Mehrwert – nutzten die Ökonomen Michael E. Porter und Mark R. Kramer in Zusammenhang mit ihrer Idee der Corporate Social Responsibility. Shared Value bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn es auch die Bedürfnisse und Herausforderungen der Gesellschaft adressiert.

Open Strategy

Im Gegensatz zu früher, als Unternehmensleitungen ihre Strategien hinter verschlossenen Türen konzipierten, entwickeln sie diese heute offen und nehmen Ideen ihrer Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in den Strategieprozess mit auf.

tungsrisiken für den Vorstand und Aufsichtsrat bewusst sein. Methodisch kann die Bewertung beispielsweise mit Klimawirkungs- und Vulnerabilitätsanalysen oder sozioökologischen Lebenszyklusanalysen von Schlüsselprodukten unterstützt werden. Durch die Missachtung von Schutzmaßnahmen und eine daraus folgende negative Reputation können unerwartete Kosten entstehen, welche diese Geschäftsmodelle schnell unrentabel werden lassen.

Akzeptanz

Der Erfolg eines Geschäftsmodells hängt auch davon ab, ob es von relevanten Stakeholdergruppen akzeptiert und unterstützt wird. Hierzu muss bewertet werden, inwieweit die vom Unternehmen als wichtig erachteten Zukunftsthemen auch mit den Erwartungen relevanter Stakeholdergruppen abgeglichen sind. Idealerweise liefert das Geschäftsmodell eine Symbiose aus wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Wertschöpfung, wie sie beispielsweise im **Shared-Value**-Ansatz zum Ausdruck kommt. Multistakeholder-Initiativen sowie die Integration relevanter Stakeholdergruppen in die Strategiearbeit können dies unterstützen. So werden Stakeholderdialoge von Unternehmen heute nicht nur als Element der Nachhaltigkeitsberichterstattung, sondern auch als Impuls im Rahmen von **Open-Strategy**-Prozessen durchgeführt.

Umsetzung

Das beste Geschäftsmodell ist nur so gut wie seine Umsetzung. Für die Zukunftsfähigkeit muss daher auch die Umsetzungs- bzw. Transformationskompetenz der Organisation geprüft werden. Sozioökologische Erfolgskriterien beeinflussen nur dann das Verhalten, wenn unternehmerisch Gewünschtes auch mit persönlich Gewolltem der Mitarbeiter in den verschiedenen Organisationsbereichen im Einklang ist. Sie müssen entscheidungsrelevant in die Geschäftsprozesse sowie die Führungs-, Anreiz- und Steuerungssysteme integriert sein.³ Darüber hinaus wird die Realisierung eines Geschäftsmodells erst mit den notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen, Fähigkeiten, Steuerungsgrößen sowie Review-, Lern- und Anpassungsprozessen ermöglicht. Eine solche Bewertung kann beispielsweise mit dem in Abbildung 2 dargestellten »Strategic Transformation Readiness«-Modell durchgeführt werden.

Vor- und Nachteile

Nicht jedes konventionelle Geschäftsmodell kann nachhaltig und nicht jedes sozioökologisch nachhaltige Geschäftsmodell kann wirtschaftlich gemacht werden. Eine systematische Bewertung der Zukunftsfähigkeit schafft Klarheit über die strategische Ausgangssituation und mögliche Handlungsfelder. Das Ausmaß und die Dringlichkeit erforderlicher Strategieanpassungen können für Unternehmen dabei sehr unterschiedlich sein.⁴ Die in Abbildung 3 dargestellte Matrix kann auch für Portfoliobetrachtungen wertvolle Impulse liefern, wenn es um die Balance zwischen der Optimierung bestehender und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geht. Nach-

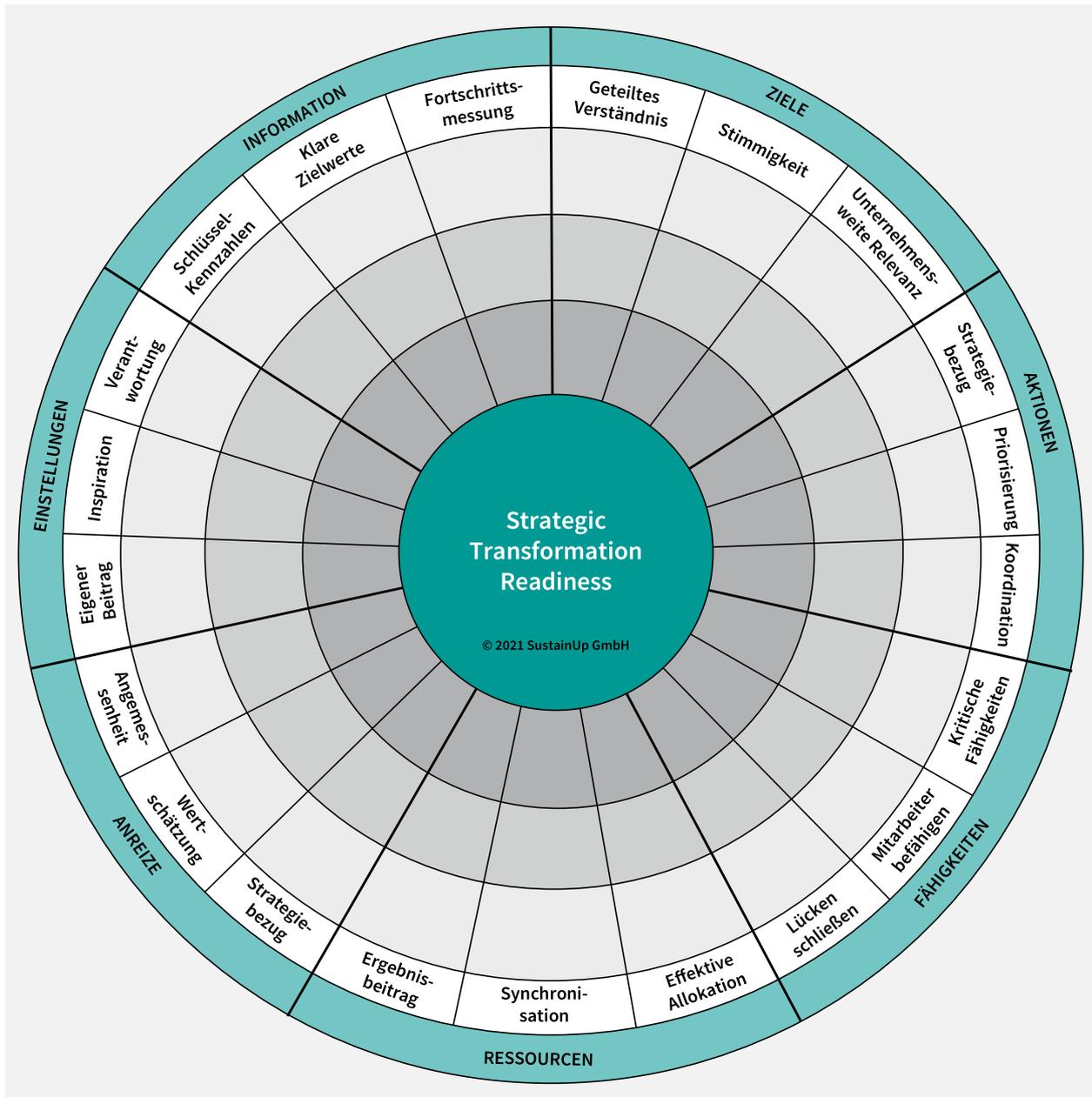


Abb.2 Bewertung der Strategieumsetzungskompetenz (Quelle: in Anlehnung an Wunder 2016, S.277. Sustainup GmbH. © 2021)

teilig ist die schwierige Automatisierung der Methode, die nicht wie Simulationsmodelle oder kennzahlenbasierte Bonitätsprüfungen funktioniert, sondern vom zugrunde gelegten Nachhaltigkeitsverständnis, der subjektiven Bewertung von Unsicherheiten und der unternehmerischen Risikobereitschaft abhängt.

Perspektiven

Etablierte Unternehmen laufen Gefahr, Chancen zu verpassen und im schlimmsten Fall ihre Zukunftsfähigkeit zu verlieren, wenn sie die Veränderungsgeschwindigkeit und den Hand-

lungsdruck in ihrem Umfeld verkennen. Das Schaffen einer Geschäftslogik, die wirtschaftliche, technologische, soziale und ökologische Aspekte integriert, braucht allerdings Zeit und eine effektive strategische Führung. Organisatorische Ansätze zum Umgang mit Spannungsfeldern wie inhaltlichen Widersprüchen und paradoxen Entscheidungssituationen gelten heute als ein Erfolgsfaktor für Transformationsprozesse. Denn Zukunftsfähigkeit ist nicht nur eine Frage der richtigen Inhalte. Vielmehr muss die oft hemmende strukturelle und kulturelle »Trägheit« überwunden werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu realisieren. Sowohl im Unternehmen als auch in der Gesellschaft.

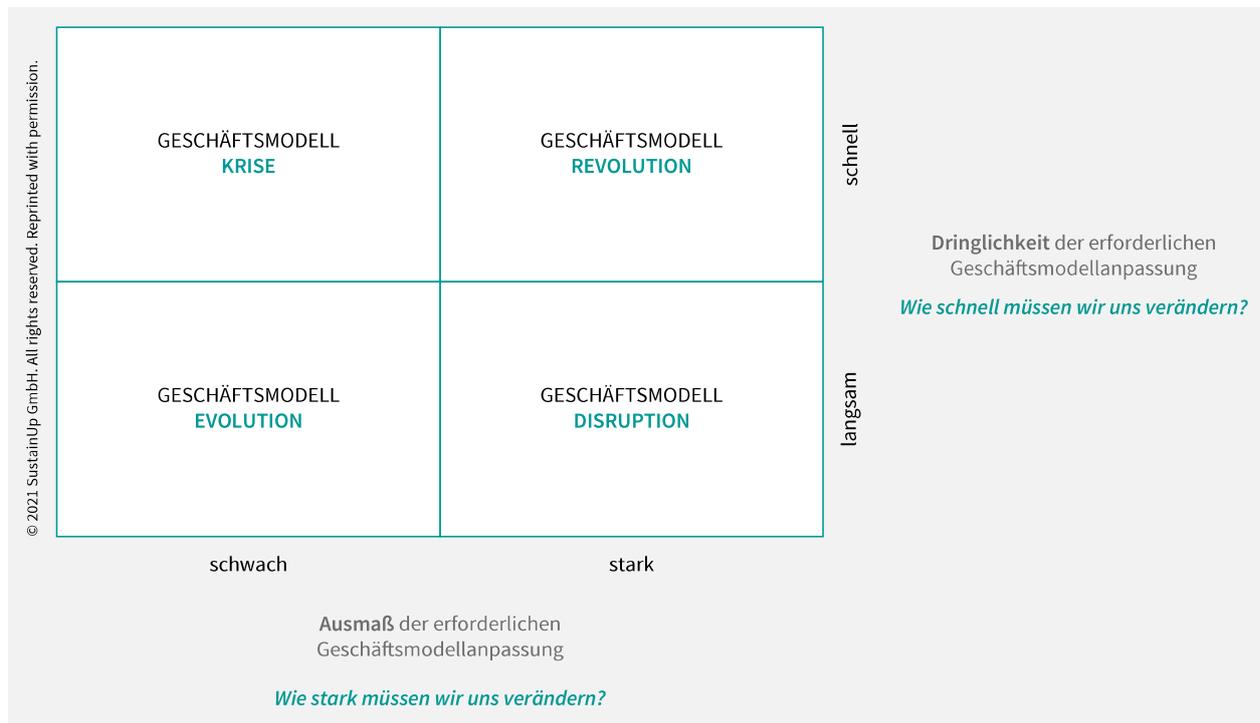


Abb. 3 Vier Handlungsfelder für die zukunftsorientierte Geschäftsmodelltransformation (Quelle: in Anlehnung an Wunder 2021; Sustainup GmbH. © 2021)

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Corporate Governance – van der Veen, P./Hartmann, I./Ortwein, G.: Governance, Risiko und Compliance: Der Komplexität mit Klarheit begegnen und Chancen nutzen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 80. Jg., 2011, H. 4, S. 265.

EU-Taxonomie – vgl. EU Technical Expert Group on Sustainable Finance : Taxonomie. Technical Report, Juni 2019, <https://ec.europa.eu>, <https://tinyurl.com/dtubag46> (letzter Zugriff : 11.02.2021).

European Green Deal – Mitteilung der EU-Kommission 11.12.2019: Der europäische Grüne Deal, 11.12.2019: <https://eur-lex.europa.eu>, <https://tinyurl.com/nuhf8w0k> (letzter Zugriff : 11.02.2021).

Lieferkettengesetz – Initiative Lieferkettengesetz, <https://lieferkettengesetz.de/>; Business & Human Rights Resource Centre: EU-Justizkommissar kündigt Gesetzentwurf für europäisches Lieferkettengesetz an, 04.05.2020, (www.business-humanrights.org), <https://tinyurl.com/uve8q6tj>; Giegold, S.: EU-Lieferkettengesetz – EU-Rechtsausschuss legt starken Vorschlag vor – EU Kommission muss jetzt reagieren, 27.01.2021, <https://sven-giegold.de/eu-lieferkettengesetz-starker-vorschlag/> (alle letzter Zugriff: 11.02.2021).

Purpose – Karrierebibel, <https://karrierebibel.de/purpose/> (letzter Zugriff: 11.02.2021).

Open Strategy – Splitter, V./Seidl, D.: Open Strategy – die neue Offenheit. In: Die Volkswirtschaft. Plattform für Wirtschaftspolitik, 25.06.2018, (<https://dievolkswirtschaft.ch>), <https://tinyurl.com/yew9f5dr> (letzter Zugriff: 11.02.2021).

Shared Value – Lexikon der Nachhaltigkeit, Stichwort: Shared Value (Porter/Kramer), https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/shared_value_porter_kramer_1946.htm (letzter Zugriff: 11.02.2021).

Anmerkungen

- 1 Vgl. Wunder, T.: Nachhaltige Geschäftsmodelle. Wirtschaftlichen mit gesellschaftlichem Mehrwert verknüpfen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 86. Jg., 2017, H. 6, S. 389–393.
- 2 Vgl. Wunder, T.: Essentials of Strategic Management. Effective Formulation and Execution of Strategy, Stuttgart 2016.
- 3 Vgl. Wunder, T. (2016), a. a. O.; Henderson, R.: Reimagining Capitalism in a World on Fire, New York 2020; Harvard Business Review: The Business Case for Purpose, A Harvard Business Review Analytic Service Report sponsored by EY Beacon Institute, 2015, (<https://hbr.org>), <https://tinyurl.com/1n9gd7k9> (letzter Zugriff: 11.02.2021).
- 4 Vgl. Wunder, T.: Der Sprung auf die nächste Stufe unternehmerischer Nachhaltigkeit. Wie sich mit Purpose die strategische Nachhaltigkeitstransformation wirksam unterstützen lässt. In: Zeitschrift Controlling, 33. Jg., 2021, Spezialausgabe Frühjahr 2021, S. 66–71.



Prof. Dr. Thomas Wunder
 Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Neu-Ulm sowie Gründer und Geschäftsführer der SustainUp GmbH
mail@thomas-wunder.com

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit **Teamentscheidungen mit dem Delegation Board gezielt nutzen**
- zfo-Toolkit **Verhandeln nach dem Harvard-Konzept**