

Dreifach-Dividende statt Krisenmodus

Wie nachhaltige Geschäftsmodelltransformation Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz in Unternehmen stärkt



Geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, Energiepreisschocks, technologischer Umbruch, regulatorische Dynamik: deutsche Unternehmen bewegen sich in einem Umfeld der andauernden „Polykrise“. Zugleich prägen Insolvenzzahlen und Debatten über Deindustrialisierung die öffentliche

Wahrnehmung. In vielen Unternehmen führt dies dazu, dass Nachhaltigkeit als Thema intern an Stellenwert verliert. Vor diesem Hintergrund hat die Bertelsmann Stiftung die Studie „Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise“ veröffentlicht. Auf Basis einer repräsentativen Befragung von 500 realwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland untersucht sie, wie Geschäftsmodelltransformation, Nachhaltigkeit und unternehmerische Resilienz zusammenhängen – und wo strategische Reserven liegen. Der Autor der Studie, Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund von der ESCP Business School, Berlin, und Fritz Putzhammer, Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung sprechen darüber, wie Unternehmen diese „Dreifach-Dividende“ aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit für sich erschließen können und welche Rolle Aufsichtsräte hierbei konkret spielen mögen. Das Interview führte für BOARD Kai Michael Beckmann.

BOARD

Herr Putzhammer, warum war jetzt der richtige Zeitpunkt für diese Studie – und warum ist sie gerade für Aufsichtsräte relevant?

Fritz Putzhammer

Wir erleben eine Phase tiefgreifender struktureller Veränderungen. Viele Unternehmen reagieren darauf mit kurzfristiger Kostenoptimierung oder Effizienzprogrammen. Das ist verständlich, aber nicht ausreichend. Unsere Studie setzt einen anderen Fokus: Sie fragt nach dem Kern der unternehmerischen Wertschöpfung – dem Geschäftsmodell. Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit sind keine isolierten Themen. Sie greifen im Geschäftsmodell ineinander.

Für Aufsichtsräte ist das hochrelevant. Ihre Aufgabe ist es, nicht nur Performance zu überwachen, sondern die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Wer Geschäftsmodelle nicht syste-

matisch auf Transformationsfähigkeit, Nachhaltigkeitsintegration und Krisenrobustheit prüft, läuft Gefahr, strategische Risiken zu übersehen. Mit der „Dreifach-Dividende“ bieten wir einen Bezugsrahmen, der strategische Aufsicht konkretisiert.

BOARD

Herr Professor Lüdeke-Freund, Sie sprechen von einer „Dreifach-Dividende“. Was genau meinen Sie damit?

Florian Lüdeke-Freund

Wenn wir über die Vorteile nachhaltigen Wirtschaftens sprechen, wird häufig auf den klassischen „Business Case“ verwiesen. Also die Frage: Wie können Nachhaltigkeitsmaßnahmen – etwa grünere Produkte – direkt zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen? Das ist absolut berechtigt, greift aber oft zu kurz. Denn dieser Blick fokussiert vor allem kurzfristige Win-win-Potenziale. Was dabei leicht aus dem Blick gerät, ist, dass zukunftsfähige

Geschäftsmodelle einen breiteren Horizont brauchen – sowohl thematisch als auch zeitlich. Wir verstehen Wettbewerbsfähigkeit als die Fähigkeit eines Unternehmens, dauerhaft Mehrwert zu schaffen, sich an Veränderungen anzupassen und seine Ressourcen effektiv einzusetzen. Und genau hier setzt die Geschäftsmodelltransformation an.

Unsere empirischen Ergebnisse zeigen sehr klar: Je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln oder transformieren, desto stärker verankern sie Nachhaltigkeit – und umgekehrt. Geschäftsmodelltransformation und nachhaltiges Wirtschaften gehen also Hand in Hand. Das ist entscheidend, weil genau daraus Resilienz entsteht. Über das Geschäftsmodell reagieren Unternehmen auf den aktuellen Wettbewerb. Und durch die gezielte Berücksichtigung ökologischer und sozialer Entwicklungen vermeiden sie Risiken und bauen Anpassungsfähigkeit für die Zukunft auf.

Dieses Zusammenspiel – aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit – bezeichnen wir als „Dreifach-Dividende“. Sie erweitert den klassischen Business Case und zeigt, dass nachhaltige Geschäftsmodelltransformation nicht nur kurzfristige Vorteile bringt, sondern die Grundlage für langfristige Stabilität und Zukunftsfähigkeit schafft. Für Aufsichtsräte bedeutet das ganz konkret: Die zentrale Frage ist nicht, ob Nachhaltigkeit oder Wettbewerbsfähigkeit verfolgt wird – sondern ob beides systematisch miteinander verbunden wird. Genau darin liegt das eigentliche Potenzial für mehr Resilienz.

BOARD

Was zeigt Ihre empirische Untersuchung zum Stand der Geschäftsmodelltransformation in Deutschland?

Florian Lüdeke-Freund

Unsere Studie zeigt ein klares Bild: Die Transformation hat begonnen. Das Potenzial zur nachhaltigen Weiterentwicklung deutscher Geschäftsmodelle ist aber noch lange nicht ausgeschöpft. Mit dem sogenannten NGMT-Reifegrad messen wir hierbei auf einer Skala von 0 bis 1, wie weit Unternehmen ihre Geschäftsmodelle transformiert und dabei Nachhaltigkeit berücksichtigt haben. Der Durchschnitt liegt bei 0,38 – das weist auf eine erhebliche Transformationsreserve hin. Wir sehen hierbei unterschiedliche Unternehmenstypen, von Basisunternehmen bis hin zu wenigen Transformatoren an der Spitze.

Besonders wichtig ist: Es gibt eine signifikante Korrelation – je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle transformieren, desto stärker verankern sie auch Nachhaltigkeit. Und umgekehrt. Zugleich zeigt sich, dass für mehr als die Hälfte der Unternehmen Nachhaltigkeit bereits ein Treiber für die Veränderungen des eigenen Geschäftsmodells war.

BOARD

Welche Faktoren unterscheiden Unternehmen mit einem hohen Reifegrad von den anderen?

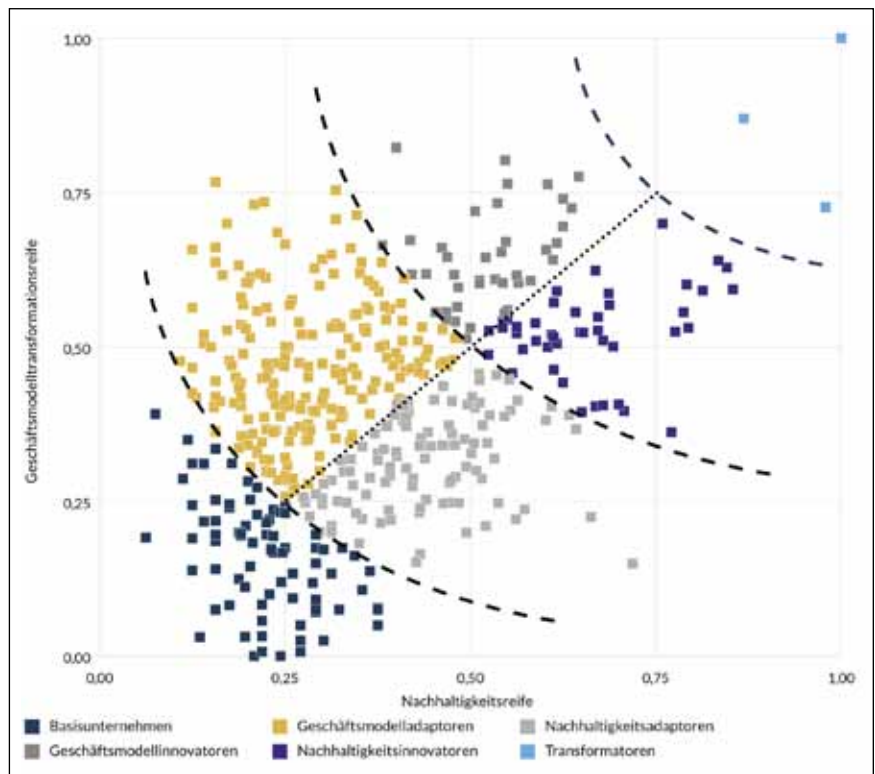


Abb. 1: NGMT-Scores und Reifegradstufen. Die Abbildung zeigt, wie sich die befragten Unternehmen bzgl. Geschäftsmodelltransformations- (GMT) und Nachhaltigkeitsreife (N) verteilen. Es gibt vier NGMT-Reifegradstufen mit insgesamt sechs differenzierten Gruppen. Zwischen den Dimensionen GMT und N besteht ein positiver, statistisch signifikanter Zusammenhang.

Florian Lüdeke-Freund

Unsere Analyse zeigt, dass Unternehmen mit hohem Reifegrad sich weniger durch ihre Größe oder Branche unterscheiden, sondern vor allem durch vier Fähigkeiten.

Erstens ein proaktives Stakeholdermanagement, das gesellschaftlich relevante Gruppen wie z.B. die Zivilgesellschaft, NGOs aber auch Banken und Investoren einbezieht.

Zweitens eine ausgeprägte Lern- und Veränderungsbereitschaft, also der konstruktive Umgang mit internen und externen Impulsen wie z.B. Veränderungen, die seitens der Geschäftsführung getrieben werden oder politisch und regulatorische Einflüsse.

Drittens die Fähigkeit, nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen als Chancen zu interpretieren. Hierbei werden z.B. Entwicklungen im Zusammenhang mit dem nachhaltigen Kapitalmarkt oder der Kreislaufwirtschaft nicht als Risiko, sondern als Chance interpretiert.

Und viertens eine hohe Veränderungskompetenz, die sich in Innovation und echter Geschäftsmodelltransformation zeigt. Zum Beispiel dadurch, dass echte Veränderungen im Kerngeschäft oder auch Experimente mit Spin-Offs gibt.

Diese vier Fähigkeiten machen letztlich den statistisch belegten Unterschied. Hieraus leitet sich eine weitere Prüffrage für Aufsichtsräte ab: Hat das Unternehmen die Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende im Blick und arbeitet es aktiv an deren Entwicklung und Verbesserung?

BOARD

Was heißt das konkret für die Rolle des Aufsichtsrats?

Fritz Putzhammer

Für Aufsichtsräte bedeutet das zunächst, den Blick zu weiten. Es reicht nicht mehr aus, Strategie, Risikoberichte und ESG-Kennzahlen getrennt voneinander zu betrachten. Der zentrale Prüfstein ist das Geschäftsmodell

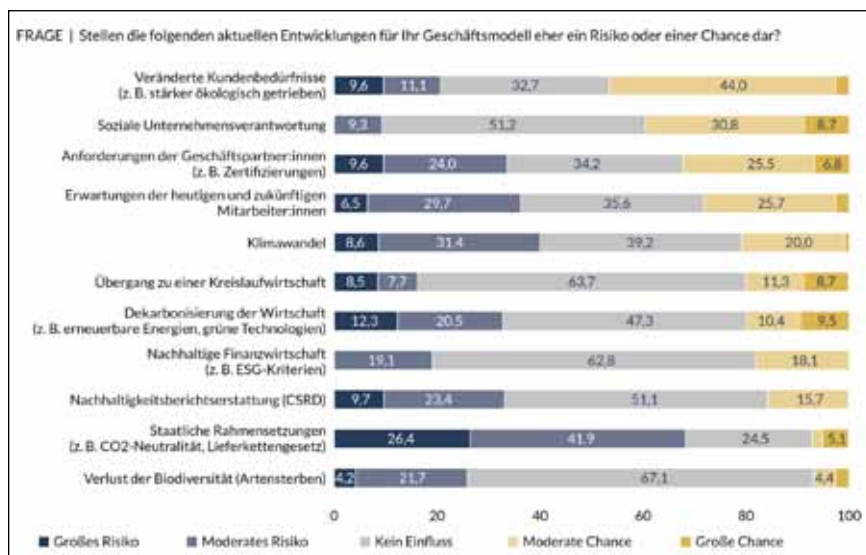


Abb. 2: Chancen- und Risikowahrnehmung von Basisunternehmen auf Stufe 1

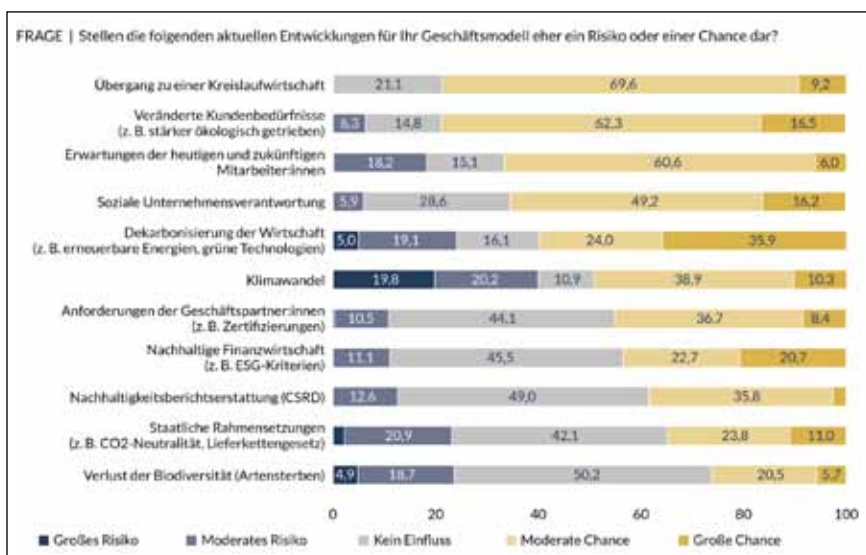


Abb. 3: Chancen- und Risikowahrnehmung von Geschäftsmodellinnovatoren auf Stufe 3. Abb. 2 und 3 illustrieren die sehr deutlichen Unterschiede bzgl. der Fähigkeit, nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen als Quelle von Chancen zu sehen. Basisunternehmen (oben) schätzen z.B. Entwicklungen bzgl. Kreislaufwirtschaft und staatlicher Rahmenseetzungen eher neutral bzw. sehr pessimistisch ein. Geschäftsmodellinnovatoren mit höherem NGMT-Score sind hingegen bzgl. der Kreislaufwirtschaft sehr viel optimistischer und bewerten staatliche Rahmenseetzung eher neutral. Die Implikation für Aufsichtsräte: Der NGMT-Score könnte als erstes Indiz genommen werden, woraufhin gezielt auf das Bewusstsein für die Möglichkeiten der Dreifach-Dividende und die hierfür erforderlichen Fähigkeiten geachtet werden könnte.

selbst. Seine Transformationsfähigkeit, seine strukturelle Robustheit und seine Fähigkeit, Nachhaltigkeit strategisch zu integrieren. Konkret heißt das: Der Aufsichtsrat sollte regelmäßig hinterfragen, wie zukunftsfähig die Wertschöpfungslogik des Unternehmens wirklich ist. Die genannten vier Fähigkeiten können hierbei einen guten ersten Betrachtungsrahmen bieten. Wichtig hierbei ist, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit nicht iso-

liert im ESG-Compliance Kontext verbleiben darf. Wenn Nachhaltigkeit empirisch mit Transformationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke korreliert, dann ist sie ein strategischer Hebel. Die Frage lautet daher nicht: „Erfüllen wir regulatorische Anforderungen?“, sondern: „Wie nutzen wir Nachhaltigkeit zur Stärkung unseres Geschäftsmodells?“

Und schließlich geht es um Kultur und Impulsfähigkeit. Unternehmen

mit höherem Reifegrad interpretieren externe Impulse (etwa regulatorische Anforderungen oder gesellschaftliche Erwartungen) eher als Chance, denn als Bedrohung. Aufsichtsräte haben hier eine wichtige Rolle: Sie können durch gezielte Fragen und strategische Impulse dazu beitragen, eine solche konstruktive Haltung zu fördern. Kurz gesagt: Geschäftsmodellaufsicht ist Zukunftsaufsicht. Wer als Aufsichtsrat systematisch die Transformationsfähigkeit, die Nachhaltigkeitsintegration und die strukturelle Resilienz des Geschäftsmodells adressiert, leistet einen zentralen Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

BOARD

Viele Unternehmen sehen Regulierung als Hemmnis. Ihre Studie kommt zu einem differenzierteren Bild. Warum?

Fritz Putzhammer

Unsere Daten zeigen hier ein interessantes Spannungsfeld: Rückblickend bewerten viele Unternehmen Politik und Regulierung als ein Hemmnis vergangener Veränderungen. Zukunftsbezogen hingegen erkennen über 80 Prozent an, dass verlässliche regulatorische Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle für Transformation spielen müssen. Der entscheidende Unterschied liegt weniger in der Regulierung selbst als in ihrer strategischen Interpretation. Unternehmen mit höherem Reifegrad neigen dazu, regulatorische Entwicklungen nicht primär als Belastung, sondern als Orientierungssignal und Chancenpotenzial zu verstehen.

Regulierung schafft zunächst einmal Planungssicherheit. Klare und verlässliche Ziele, z.B. in der Dekarbonisierung oder bei Lieferkettenstandards, reduzieren strategische Unsicherheit und definieren somit ein Spielfeld, auf dem sich Wettbewerb entfalten kann. Wer frühzeitig investiert und sich an neue Standards anpasst, kann sich Wettbewerbsvorteile sichern, während andere noch zögern. Während manche Unternehmen in der

Nachhaltigkeitsberichterstattung eine reine Compliance-Aufgabe sehen mögen, können umsichtige Akteure die gewonnenen Daten als strategischen Hebel nutzen, etwa für das interne Risikomanagement, die Kommunikation mit dem Kunden oder die Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt. Natürlich erzeugt Regulierung Kosten und Anpassungsdruck. Aber aus Governance-Perspektive ist entscheidend, ob das Unternehmen eine defensive Haltung einnimmt oder regulatorische Trends aktiv in seine Geschäftsmodellentwicklung integriert.

BOARD

Ist ein Zurückdrehen von Nachhaltigkeitsbemühungen angesichts wirtschaftlicher Unsicherheiten ein realistisches Szenario?

Fritz Putzhammer:

Kurzfristig mag die Versuchung bestehen, Investitionen zurückzustellen. Strategisch wäre das jedoch ein Fehler. Unsere Daten zeigen klar: Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit gehen empirisch Hand in Hand. Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell strategisch weiterentwickeln, sind häufig diejenigen, die Nachhaltigkeit nicht als Zusatzaufgabe behandeln, sondern als Teil ihrer Wertschöpfungslogik. Und genau diese Unternehmen sind in der Regel auch besser aufgestellt, um Krisen zu bewältigen, weil sie anpassungsfähiger sind. Ein „Zurückdrehen“ wäre deshalb weniger eine Einsparung als eine Verschiebung von Kosten in die Zukunft – und zwar häufig zu höheren Kosten. Wer notwendige Transformation vertagt, verliert Zeit, Kompetenzen und Marktzugang. Gerade in Bereichen wie Energie, Materialeffizienz, Kreislaufwirtschaft oder Lieferkettenrobustheit sind viele Investitionen heute auch ganz handfeste Resilienzmaßnahmen: Sie reduzieren Abhängigkeiten, stabilisieren Prozesse und mindern Risikoexposition.

Hinzu kommt: Die Treiber für Nachhaltigkeit sind längst nicht mehr

ausschließlich normativ oder reputationsgetrieben. Sie sind strukturell. Kapitalmärkte, Kundenanforderungen, öffentliche Beschaffung, aber auch der Arbeitsmarkt wirken in Richtung Nachhaltigkeitsintegration. Unternehmen, die erkennbar hinter Standards zurückfallen, riskieren Finanzierungskosten, Marktanteile oder Attraktivität als Arbeitgeber. Genau deshalb kommt Aufsichtsräten eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen helfen, kurzfristige Volatilität von langfristiger Wertschöpfungslogik zu trennen. Die Frage sollte nicht lauten: „Welche Nachhaltigkeitsprojekte können wir streichen?“, sondern: „Welche Transformationsbausteine sind zentral für Zukunftsfähigkeit – und wie priorisieren wir sie so, dass sie auch ökonomisch tragfähig sind?“

BOARD

Herr Professor Lüdeke-Freund, wenn Sie eine zentrale Empfehlung formulieren müssten – wie sollten Unternehmen jetzt handeln?

Florian Lüdeke-Freund:

Die zentrale Empfehlung ist: Unternehmen sollten ihr Geschäftsmodell konsequent ins Zentrum stellen und aktiv weiterentwickeln. Wichtig ist dabei, nicht nur auf äußeren Druck zu reagieren, sondern die Transformation proaktiv zu gestalten – und Nachhaltigkeit als strategische Ressource zu begreifen, nicht als Zusatzaufgabe. Das Zielbild ist die Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit. Und der Weg dorthin führt über den gezielten Aufbau der vier zentralen Fähigkeiten – also besseres Stakeholdermanagement, mehr Lern- und Veränderungsbereitschaft, ein chancenorientiertes Denken und echte Innovations- und Veränderungskompetenz. So lassen sich die vorhandenen Transformationsreserven systematisch erschließen.

Was Aufsichtsräte aus der Studie mitnehmen können:

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich: Geschäftsmodelltransformation ist kein operatives Detailthema, sondern Kern strategischer Aufsicht. Der durchschnittliche Reifegrad von 0,38 zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen bereits erste Schritte unternommen hat – zugleich bestehen in der deutschen Realwirtschaft erhebliche Transformationsreserven.

Besonders relevant ist dabei der empirische Befund, dass Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit positiv korreliert sind. Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle aktiv weiterentwickeln, verankern Nachhaltigkeit stärker – und schaffen damit zugleich die Grundlage für höhere Resilienz. Resilienz entsteht nicht durch defensive Risikovermeidung, sondern durch Transformationsfähigkeit.

Für Aufsichtsräte bedeutet das: Die Diskussion über Nachhaltigkeit darf nicht isoliert im ESG-Kontext verbleiben. Sie gehört in die strategische Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell selbst. Wer Zukunftsfähigkeit ernst nimmt, muss die strukturelle Robustheit, Anpassungsfähigkeit und Nachhaltigkeitsintegration des Geschäftsmodells regelmäßig hinterfragen.

Vier zentrale Governance-Fragen sollten dabei leitend sein:

1. Wie belastbar ist unser Geschäftsmodell unter Stress – geopolitisch, regulatorisch, technologisch?
2. Welche Stakeholderwirkungen erzeugt unsere Wertschöpfung – und wie wirken diese auf unsere langfristige Legitimität?
3. Deuten wir regulatorische und gesellschaftliche Entwicklungen primär als Risiko – oder erkennen wir darin strategische Chancen?
4. Ist unsere Innovationsintensität ausreichend transformativ – oder beschränkt sie sich auf inkrementelle Verbesserungen?

Die strategische Herausforderung liegt darin, vom ESG-Reporting zur Geschäftsmodellaufsicht zu gelangen und die Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit bewusst anzusteuern.