

Nachhaltige Geschäftsmodelle im Mittelstand

Von Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend

Vorstand der HEAG Holding AG und Honorarprofessor an der Hochschule Darmstadt



Foto: IHK Darmstadt

Zusammenfassung / Abstract

Nachhaltigkeit ist mehr als eine gesellschaftliche Anforderung oder eine philanthropische Erwägung. Vielmehr ist Nachhaltigkeit eine unternehmerische Chance für GründerInnen und für etablierte Unternehmen. Wie lassen sich nachhaltige Geschäftsmodelle unterscheiden? Wie lässt sich Nachhaltigkeit in neue oder in bestehende Geschäftsmodelle integrieren? Wie lassen sich nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln? Klaus-Michael Ahrend präsentiert eine praxisbezogene Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle mit sieben Typen und 28 Segmenten sowie einen Ansatz für die Entwicklung von ökologischen und sozialen Geschäftsmodellen. Die Typologie zeigt die vielfältigen Möglichkeiten, ökologisch und/oder sozial relevant, glaubwürdig und ambitioniert zu wirtschaften.

Das Ziel der nachhaltigen Marktwirtschaft

Die Herausforderungen der Menschheit wie die sich intensivierende Ressourcenverknappung, der Klimawandel und die Bedrohung von Ökosystemen, aber auch soziale Missstände, stellen nicht nur jedes Individuum, sondern auch jedes Unternehmen vor die Frage der Reflexion im eigenen Handeln. Eine an Werten orientierte Unternehmensführung führt konsequent auch zum

Einbezug von Nachhaltigkeit. Die Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns an Kriterien der nachhaltigen Entwicklung hat spätestens mit dem internationalen Klimagipfel von Rio de Janeiro 1992 den Charakter eines nur ethischen Diskurses überschritten. Die Klimadebatte in Hessen, in Deutschland, in Europa und darüber hinaus unterstreicht die Notwendigkeit. So entwickelt sich die soziale Marktwirtschaft zu einer nachhaltigen Marktwirtschaft. Volkswirtschaftlich sind nachhaltige Geschäftsmodelle bereits heute eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Zukunft der deutschen Wirtschaft.

Nachhaltige Geschäftsmodelle ermöglichen qualitatives Wachstum. Sie sind eine der Möglichkeiten für eine sinnvolle Differenzierung im Wettbewerb in den Regionen, in Hessen und in Deutschland, aber auch für den Export. „Wenn Unternehmen Lösungen zur Umsetzung der [Ziele für nachhaltige Entwicklung] entwickeln und bereitstellen, ergeben sich daraus für sie auch neue Wachstumsmöglichkeiten und günstigere Risikoprofile.“ (GRI, UN Global Compact und WBCSD 2017, S. 8). Nachhaltige Geschäftsmodelle leisten darüber hinaus ökologische und soziale Beiträge. Damit erweitern sie das rechtliche und ökonomische Verantwortungsbewusstsein (vgl. Abb. 1).

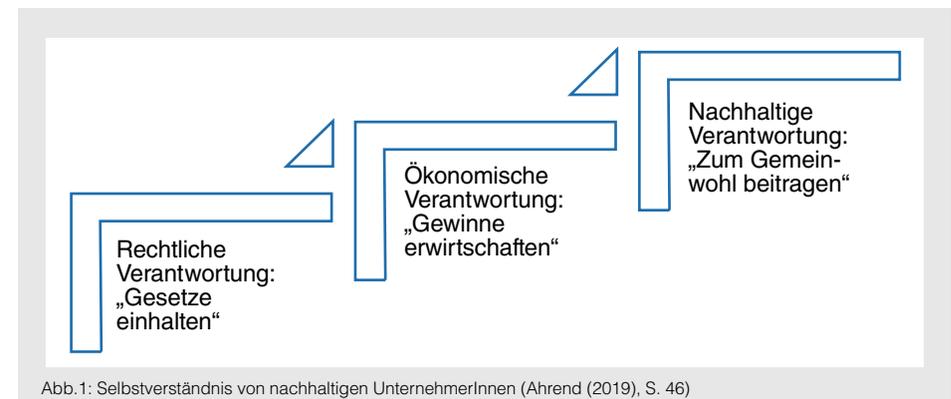
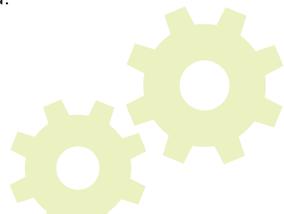


Abb.1: Selbstverständnis von nachhaltigen UnternehmerInnen (Ahrend (2019), S. 46)

Dabei sind nachhaltige Geschäftsmodelle nicht absolut nachhaltig, sondern relativ zu anderen Geschäftsmodellen nachhaltiger. Es gilt das Phänomen der „shifting baselines“, das heißt dass immer der Zustand für normal erachtet wird, der mit der jeweiligen Lebens- und Erfahrungszeit zusammenfällt (Welzer (2008, S. 213ff.)). Eine Veränderung wird nur dann wahrgenommen, wenn sie relativ zum eigenen Standpunkt auffällt. Auf der Umweltseite liegt der Schwerpunkt auf einer geringeren Inanspruchnahme von Ressourcen, dem Ressourcenmanagement sowie dem Verbrauch von Treibhausgasemissionen. Auf der Seite der sozialen Beiträge liegen Ansätze in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Chancengerechtigkeit, Qualifizierung, Menschenrechte oder Gemeinwesen. Engagiert sich das Unternehmen über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, um Mitarbeiter einzubinden und zu beteiligen? Verfolgt das Unternehmen Ziele, um die Vereinbarung von Familie und Beruf zu fördern, oder wird ein Schwerpunkt auf die regionale Wertschöpfung gelegt? Letztlich geht es bei der nachhaltigen Ausrichtung um einen Beitrag des Unternehmens zu Energiewende, Ressourcenwende, Verkehrswende und gesellschaftlichem Zusammenhalt.

Für die regelmäßige Befassung mit anderen UnternehmerInnen, die Interesse an nachhaltigen Geschäftsmodellen haben, bietet sich die Diskussion und Mitwirkung in einem entsprechenden Verband an. Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) ist mit rund 500 Mitgliedsunternehmen die größte Umweltinitiative der Wirtschaft in Europa. Bewusst legt sie seit der Gründung im Jahre 1984 ihren Fokus auf den Mittelstand.



Geschäftsmodelle: Die DNA eines Unternehmens

Unternehmertum ist das Rückgrat der Gesellschaft. Die Quelle von unternehmerischer Energie und neuen Ideen ist dabei breit verteilt auf die Vielzahl von kleinen Unternehmen, auf den Mittelstand und auf Großunternehmen. Jedes unternehmerische Handeln lässt sich durch ein Geschäftsmodell strukturiert darstellen. Es umfasst die wesentlichen Aktivitäten, mit denen sich ein Unternehmen im Wettbewerb positioniert und die Wertschöpfung ermöglicht (vgl. Osterwalder 2004). Damit handelt es sich um ein konkretisierendes Abbild der Unternehmensstrategie. Die Darstellung von Geschäftsmodellen orientiert sich häufig an der Geschäftsmodell-Leinwand (Business Model Canvas) von Osterwalder und Pigneur (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011). Für die Beschreibung von nachhaltigen Geschäftsmodellen bietet sich die Struktur der Abb. 2 an (vgl. Ahrend 2016, S. 231ff.).

Als Weiterentwicklung der Business Model Canvas sind die Elemente „Beitrag für Umwelt und Gesellschaft“ sowie „Sicherung des bestehenden Wettbewerbsvorteils“ ergänzt. Damit enthält die Struktur die notwendigen Elemente für die Beschreibung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Die Abb. 2 zeigt die Struktur nachhaltiger Geschäftsmodelle anhand des Beispiels eines Anbieters von 3D-Druck-Ersatzteilen für regionale Geschäftskunden.

Nachfolgend werden die Elemente für die Beschreibung von nachhaltigen Geschäftsmodellen kurz erläutert.

1. Kundensegmente

Die Kunden sind der Ausgangspunkt für jedes Geschäftsmodell. Um Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen, können die Kunden in verschiedene Segmente unterteilt werden. Wird der

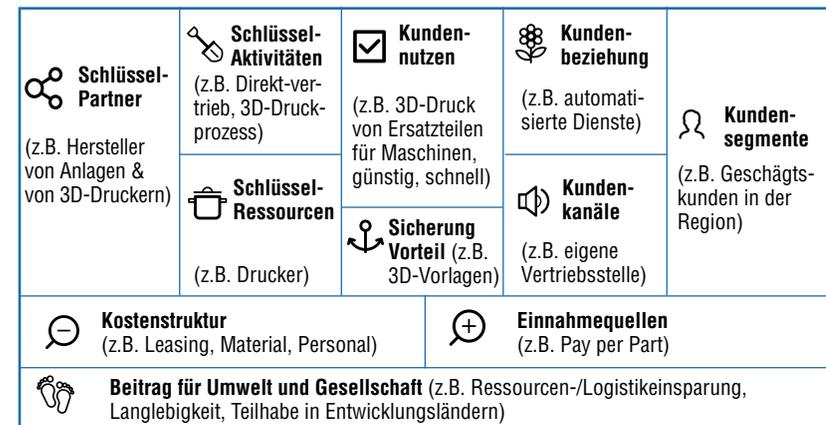


Abb. 2: Struktur nachhaltiger Geschäftsmodelle

Massenmarkt adressiert, wird die größte Kundengruppe angesprochen. Dagegen stellt der Nischenmarkt auf spezielle Kundensegmente ab. Ein Unternehmen muss entscheiden, welche Segmente bedient werden und welche nicht.

2. Kundennutzen

Das Paket der angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen schafft einen Kundennutzen. Dabei kann der Kundennutzen in einem spürbaren Mehrwert liegen oder in der Minderung von Nachteilen. Beispiele für wertschaffende Angebote sind: Neuheiten (innovative Angebote), Leistung (leistungsfähigere Angebote), Anpassung an Kundenwünsche (durch Beteiligung der Kunden), die Arbeit erleichtern, Design, Marke/Status, Preis, Kostenreduktion für den Kunden, Risikominderung für den Kunden, Verfügbarkeit (von bislang nicht verfügbaren Angeboten) sowie Bequemlichkeit/Anwenderfreundlichkeit.

3. Sicherung des Wettbewerbsvorteils

Das Element beschreibt, welche Maßnahme das Unternehmen ergriffen hat oder ergreifen wird, um den bestehenden Kundennutzen im Vergleich zum Wettbewerb zu sichern. Beispiele dafür sind die kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkttechnologie und der Wissensstrukturen für Dienstleistungen, Schutzrechte für das geistige Eigentum (z.B. Patente), Kooperation mit Schlüsselpartnern für den Aufbau von Markteintrittshürden für Nachahmer oder (nachhaltigkeitsbezogene) Zertifikate. Damit zeigt das Unternehmen eine langfristige wirtschaftliche Perspektive auf.

4. Kundenkanäle

Die Kommunikations- und Vertriebskanäle lenken die Aufmerksamkeit der Kunden, helfen den Kunden bei der Bewertung der Angebote des Unternehmens und/oder ermöglichen den Kunden, ein Produkt oder eine Dienstleistung

zu kaufen und zu nutzen. Dazu gehören die Betreuung der Kunden nach dem Kauf oder der Inanspruchnahme der Dienstleistungen.

5. Kundenbeziehungen

Dieses Element beschreibt, in welchem Verhältnis das Unternehmen zu den Kunden eines Kundensegments stehen will. Es lassen sich insbesondere folgende Arten der Kundenbeziehungen unterscheiden:

- (1) Kundenindividuelle persönliche Unterstützung,
- (2) Anlassbezogene persönliche Unterstützung,
- (3) Selbstbedienung,
- (4) Automatisierte Dienstleistungen,
- (5) Nutzercommunities,
- (6) Kundenpartizipation.

6. Einnahmequellen

Das ausgewählte Kundensegment kann zu einer oder mehreren Umsatzquellen führen. Es lassen sich einmalige Kundenzahlungen und fortlaufende Zahlungen unterscheiden. Diese können aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen resultieren oder aus Nutzungsgebühren, Mitgliedsbeiträgen, Erlösen aus Verleih, Vermietung, Leasing, Lizenzen oder Werbung.

7. Schlüssel-Ressourcen

Die Grundlage für jedes unternehmerische Handeln sind die notwendigen Ressourcen für die Schaffung von nutzenstiftenden Angeboten für die Kunden. Es werden grundsätzlich physische, finanzielle und immaterielle Ressourcen (inkl. Firmenwissen, Patente, Urheberrechte und Marken) sowie personalbezogene Ressourcen unterschieden.

8. Schlüssel-Aktivitäten

Die Schlüssel-Aktivitäten beschreiben

die wesentlichen Handlungen, um das Angebot den Kunden bereitstellen zu können. Wie wird die Wertschöpfung erzielt? Wesentliche Alternativen sind die Herstellung eines Produkts oder die Erstellung einer Dienstleistung, die Zusammenstellung (individueller) Problemlösungen, der Handel oder die Gestaltung einer Plattform bei unternehmensnetzwerkorientierten Geschäftsmodellen.

9. Schlüssel-Partner

In den meisten Geschäftsmodellen spielen Partnerschaften zu anderen Organisationen eine wichtige Rolle. Dazu gehören strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern, strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern (Co-opetition), Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte sowie Partnerschaften zwischen Anbieter(n) und Kunden.

10. Kostenstruktur

Wenngleich jedes Unternehmen auf möglichst niedrige Kosten bezogen auf den damit erzielbaren Umsatz zielt, unterscheiden sich die Kostenstrukturen der Geschäftsmodelle zum Teil deutlich. Grundsätzlich sind Geschäftsmodelle, die auf Kostenminimierung zielen, von solchen zu unterscheiden, die auf Wertorientierung zielen. Bei ersteren wird häufig auf Mengen- und Verbundvorteile geachtet, während wertorientierte Geschäftsmodelle die fixen und variablen Kosten der Ermöglichung eines exzellenten Wertangebots unterordnen.

11. Beitrag zu Umwelt und Gesellschaft

Dieses Element beschreibt den ökologischen oder sozialen Nutzen für Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft (sei es durch den Produkt- bzw. Dienstleistungskern oder durch separate Aktivitäten des Unternehmens). Für eine Konkretisierung der Beiträge eines Unternehmens lassen sich verschiede-

ne Methoden verwenden (vgl. die Übersicht bei Ahrend 2016, S. 49ff.). Neben den international verbreiteten Sustainable Development Goals nutzen viele Unternehmen den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Anhand von 20 Kriterien schafft jedes Unternehmen die Grundlage für die Messung (und Planung) von Beiträgen zur Nachhaltigkeit.

Wie lassen sich nachhaltige Geschäftsmodelle unterscheiden?

Nachhaltige UnternehmerInnen zielen auf ein sinnstiftendes Angebot ab. Dieses kann beispielsweise in der Herstellung von langlebigen Produkten zum Gebrauch oder auch in der Erbringung von notwendigen Dienstleistungen am Nächsten für den sozialen Zusammenhalt oder die Minderung eines sozialen Missstands liegen. Es kommt dabei

nicht nur auf das Angebot für die Kunden an, sondern auch auf den Sinn der Tätigkeiten, auf eine sinnstiftende Arbeitsweise. Hannah Arendt nennt es die Potenz der Freiheit im Gegensatz zu der Notwendigkeit zur Selbsterhaltung (vgl. Arendt 1983).

Ein Typus dient als Hilfsmittel der Begriffsbildung für zusammengehörige Merkmale eines Untersuchungsobjekts, um das als wesentlich Erachtete zum Ausdruck zu bringen. Die Zusammenstellung einer Anzahl unterschiedlicher Geschäftsmodell-Typen ergibt eine Typologie. Auf Basis der Analyse zahlreicher bestehender Geschäftsmodelle konnte folgende Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle entwickelt werden (vgl. Ahrend 2016, S. 83ff. mit zahlreichen Praxisbeispielen).

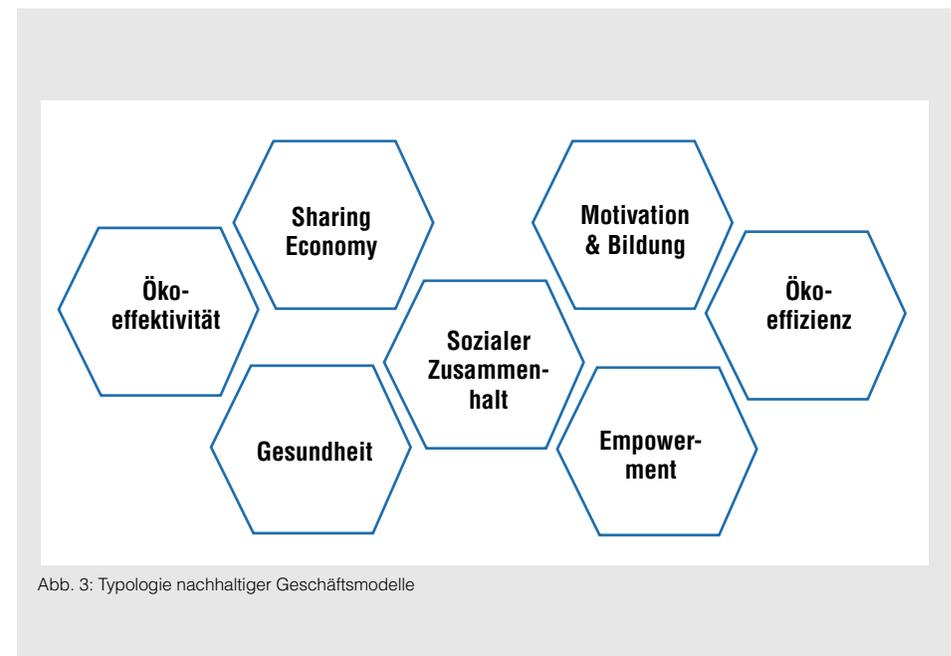


Abb. 3: Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle

Die Typen lassen sich in verschiedene Segmente unterteilen:

Geschäftsmodelltypen	Beschreibung
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Personenbezogene Gesundheitsdienstleistungen • Nicht-Personenbezogene Gesundheitsdienstleistungen • Telemedizin • Medizinprodukte • Arzneimittel • Gesunde Lebensmittel
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu Ernährung, Wasser und Mindesteinkommen • Zugang zu einer funktionierenden Infrastruktur • Zugang zu Produkten und Dienstleistungen
Sozialer Zusammenhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhalt durch Wohlfahrt • Zusammenhalt durch gute Arbeitsbedingungen • Zusammenhalt durch Integration
Ökoeffektivität	<ul style="list-style-type: none"> • Minderung von Ressourcenbedarf und Umweltbelastung für neue Produkte und Dienstleistungen • Ökoeffektive Infrastruktur • Technologien für die Folgenminderung von Umweltrisiken
Ökoeffizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Materialeffizienz • Verbesserung der Energie- und Wassereffizienz • Umwelt- und Naturschutz
Sharing Economy	<ul style="list-style-type: none"> • Sharing-Ansätze für Privatkunden • Sharing-Ansätze für Geschäftskunden • Genossenschaften • Crowdinovation und Shared Information
Motivation & Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltiges Asset Management • Nachhaltige Versicherungen • Finanzierung nachhaltiger UnternehmerInnen • Nachhaltige Beratungsleistungen für UnternehmerInnen • Transparenz und nachhaltige Handelsplätze • Bildung für nachhaltige Entwicklung

Tab. 1: Detaillierung der Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle

Wie lässt sich ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln?

Nachhaltigkeit ist nicht auf einzelne Wirtschaftsbereiche oder Institutionen beschränkt, sondern lässt sich in jeder Organisation umsetzen. Im Zusammenhang mit der bestehenden strategischen Ausrichtung einer Organisation lässt sich das neue nachhaltige Geschäftsmodell als originär nachhaltiges Geschäftsmodell, als Ergänzung zum bestehenden Geschäftsmodell oder komplementär zum bestehenden Geschäftsmodell berücksichtigen. Dabei sind nachhaltige Geschäftsmodelle keine Selbstläufer. Sie erfordern ein Ringen um einen besseren Kundennutzen aus ökologischen und/oder sozialen Innovationen bei gleichzeitig vertretbaren (oder geringeren) Kosten. Dies kann sich auf Produkte, Technologien, Dienstleistungen, Prozesse, Managementtechniken oder das Geschäftsmodell selbst beziehen. Beispielhafte Ansätze sind:

- Verringerung der Umweltbelastungen des unternehmerischen Handelns
- Stärkung der Widerstandsfähigkeit gegen Umweltbelastungen
- Verbesserung der Effizienz bei der Nutzung natürlicher Ressourcen
- Neue Lösungen für ein gesellschaftliches Problem
- Verbesserung der Lebensbedingungen
- Schaffung von Angeboten zur Minderung von Arbeitslosigkeit
- Verbesserung der Chancengleichheit
- Verbesserung des sozialen Zusammenhalts in einer Gesellschaft

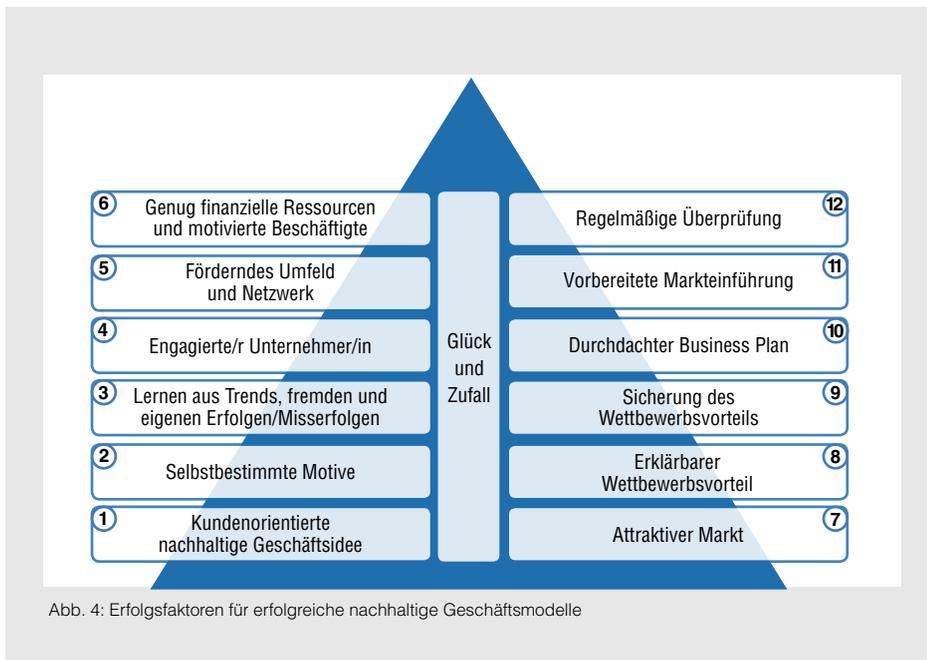
Neben der Kundenorientierung bedarf es auch der Sensibilisierung der Beschäftigten. Nur so lassen sich Vorbehalte ausräumen und eine konstruktive Mitwirkung entwickeln. Die Vorbehalte

sind zahlreich. Sie umfassen Argumente wie fehlende zeitliche Verfügbarkeit, Ablehnung gegenüber Veränderungen („das haben wir noch nie gemacht“), vermutete Unwirtschaftlichkeit („das rechnet sich doch nie“) oder die fehlende Wirkung („wir können doch nicht die Welt retten“).

Schließlich geht es um die mehr oder weniger strukturiert erfolgende Formulierung des (neuen) nachhaltigen Geschäftsmodells. Die Schwerpunkte der Differenzierung zu bisherigen Geschäftsmodellen liegen in der Regel in der Gestaltung des Leistungsangebots für den Kunden, in den Schlüssel-Aktivitäten, in den Einnahmequellen und/oder in den Schlüssel-Partnern. Im Ergebnis kann die Symbiose aus wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung gelingen.

Ist Nachhaltigkeit rentabel?

Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen profitieren in vielerlei Hinsicht durch die neue Ausrichtung. Das sinnvolle Tun des Unternehmens verbessert nicht nur das Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen, es stärkt auch die Positionierung des Angebots bei Kunden, Banken und in der allgemeinen Öffentlichkeit. Zusätzlich trägt die nachhaltige Ausrichtung häufig zu einer Minderung der operativen Kosten des Unternehmens bei. Und die Gewinnung von Mitarbeitern wird erleichtert. Mit zunehmender Kundennachfrage werden auch neue Arbeitsplätze geschaffen – und das Unternehmen wächst verantwortungsbewusst. Bezogen auf die Rentabilität von nachhaltigen Geschäftsmodellen belegen verschiedene Studien im Grundsatz einen positiven Wertbeitrag des Einbezugs von Nachhaltigkeit in das unternehmerische Geschäftsmodell (z.B. von Bassen, Busch und Friede 2015; Clark, Feiner und Viehs 2015). Allerdings haben derartige Studien die Eigen-



schaft, nur auf eine kurze verfügbare Zeitperiode zurückzugreifen. Ebenso sind die Profitabilitätsgrößen durch die befragten Unternehmen subjektiv geprägt und meist nicht danach aufgeteilt, welcher Teil der Profitabilität durch den Charakter der Nachhaltigkeit oder aus nicht-nachhaltigem unternehmerischen Wirken resultiert. Insofern sollten die Studien als Hinweise und nicht als Beweise verstanden werden.

Der Erfolg eines nachhaltigen Geschäftsmodells wird durch interne und externe Faktoren wie eine kundenorientierte nachhaltige Geschäftsidee, aber auch durch Glück und Zufall bei Entscheidungen und im unternehmerischen Alltag geprägt. Die nachfolgende Abbildung fasst die Erfolgsfaktoren zusammen (vgl. vertiefend Ahrend 2016, S. 267ff.).

Ausblick

In Summe helfen nachhaltige Geschäftsmodelle bei der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb. Entscheidend dafür sind nachhaltige Geschäftsmodelle, die einen hohen Kundennutzen aufweisen. Der Weg hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen ist zwar nicht leicht, aber lohnenswert. Der Umbau von Geschäftsmodellen ist häufig eine fundamentale Veränderung der bisherigen Sichtweisen auf das Kundenangebot, auf Abläufe und auf die verwendeten Ressourcen. Das erfordert Mut, Ausdauer und die notwendigen Investitionen in die Anpassung eines bestehenden oder den Aufbau eines neuen Geschäftsmodells. Wagen Sie die Veränderung und nutzen Sie die Anregungen der nachfolgend aufgezeigten Unternehmensbeispiele. Nicht nur die Gesellschaft, die Umwelt und ihre Kinder werden es Ihnen danken, sondern ihre Kunden und ihr wirtschaftlicher Erfolg werden davon profitieren.

Literaturverzeichnis

- Ahrend, K.-M.** (2016). *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. Wiesbaden: Springer.
- Ahrend, K.-M.** (2019). *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. In W. Leal Filho (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele* (S. 43-62). Berlin: Springer.
- Arendt, H.** (1983). *Vita active*. München: Piper.
- Bassen, A., Busch, T. & Friede, G.** (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance*, 5(4), S.210-233
- Clark, G.L., Feiner, A. & Viehs, M.** (2015). *From the Stockholder to the Stakeholder – how sustainability can drive financial outperformance*. Oxford/London:

- University of Oxford und Arabesque Partners.
- GRI, UN Global Compact & WBCSD** (2017). *Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs*. Ohne Ort:
- GRI, UN Global Compact & WBCSD**. Online unter: https://www.unglobalcompact.org/docs/iss-ues_doc/development/SDG_Compass_German.pdf (aufgerufen am 10.6.2020).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2011). *Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt/New York: Campus.
- Osterwalder, A.** (2004). *The Business Model Ontology – A proposition in a design science approach*. Universität Lausanne: Durig-Kalashian.
- Welzer, H.** (2008). *Klimakriege. Wofür im 21. Jahrhundert getötet wird*. Frankfurt: Fischer.