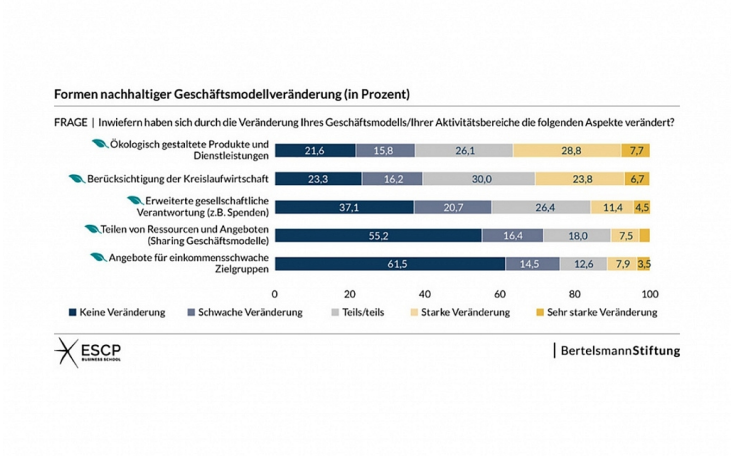
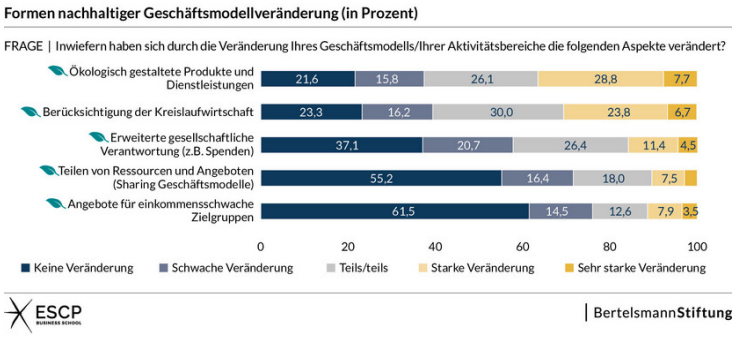
Je stärker Unternehmen sich wandeln, desto nachhaltiger werden sie



Für rund 60 Prozent der Unternehmen ist das Thema Nachhaltigkeit ein wichtiger Treiber für die Veränderung ihrer Geschäftsmodelle. Darüber hinaus zeigt sich: Je grundlegender der Wandel in den Unternehmen ausfällt, desto größer wird die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Unternehmen. Nachhaltigkeit ist dabei kein Selbstzweck: Wirtschaftliche Interessen stehen bei den Veränderungsprozessen im Vordergrund.

Mehr als 60 Prozent der deutschen Unternehmen setzen bei der Transformation am Kern ihres Geschäftsmodells an, indem sie ihre Produkte und Dienstleistungen ökologisch orientiert umgestalten. Fast ebenso wichtig ist die Verbesserung von Materialkreisläufen, zum Beispiel durch Recycling. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung von 500 Geschäftsführer:innen und Nachhaltigkeitsbeauftragen deutscher Unternehmen, die von der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der ESCP Business School durchgeführt wurde.

Das Potenzial für die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit in der deutschen Wirtschaft ist groß. 70 Prozent der Unternehmen sehen noch ungenutzte Möglichkeiten, einzelne Aktivitäten weiterzuentwickeln, und fast jedes zweite Unternehmen sieht sogar die Chance, sein komplettes Geschäftsmodell zu verändern. "Der Wandel von Unternehmen und die zunehmende Berücksichtigung von Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand. Deutschlands Geschäftsmodelle halten eine große Transformationsreserve. Sie sollten in der Lage sein, in Zukunft zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beizutragen", sagt Florian Lüdeke-Freund, Professor für unternehmerische Nachhaltigkeit an der ESCP Business School.

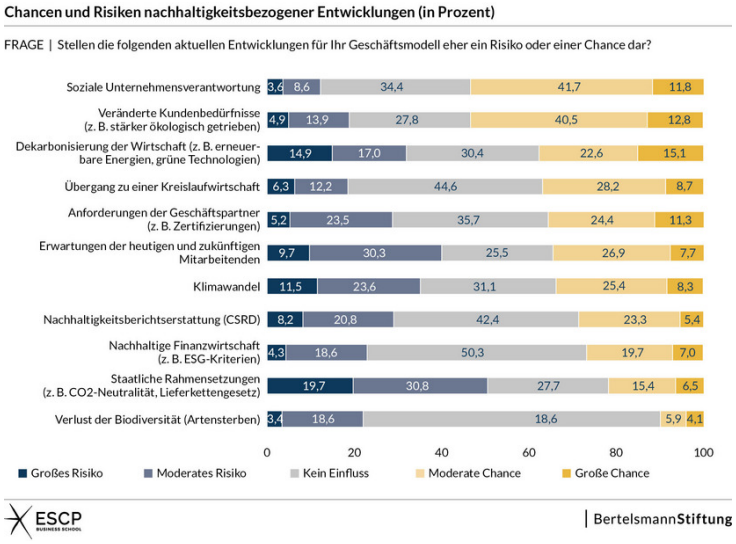


Rolle der Politik ist ambivalent

Der Zusammenhang zwischen Veränderung und Nachhaltigkeit lässt sich statistisch belegen. Unternehmen sind gut beraten, ihre

Geschäfts- und Nachhaltigkeitspotenziale direkt miteinander zu verknüpfen. Daraus folgt im Umkehrschluss: Jedes Unternehmen, das sich nicht nachhaltig verändert oder transformiert, ignoriert den positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensentwicklung und Nachhaltigkeit und verpasst zukünftige Chancen.

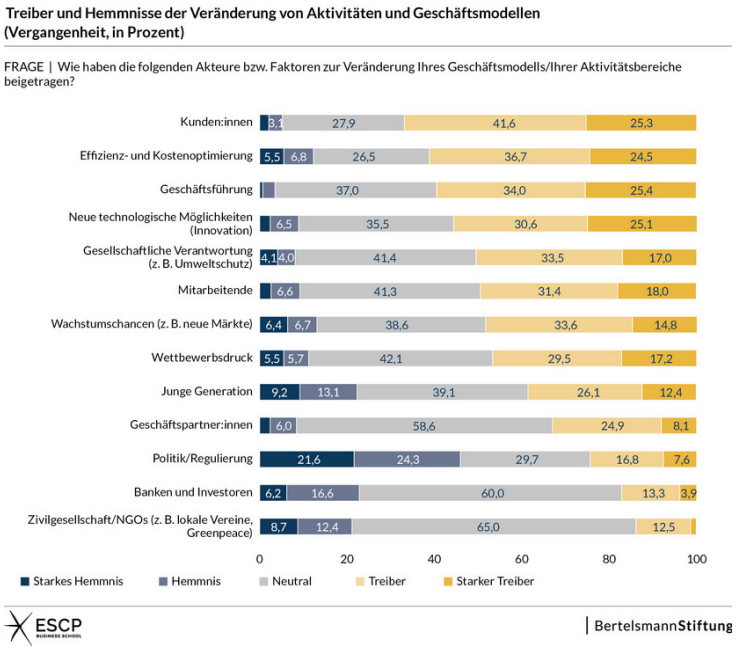
Die Rolle der Politik sehen die Befragten dabei ambivalent. Fast die Hälfte der Unternehmen hat die Politik der Vergangenheit als Hemmnis wahrgenommen. Beim Blick nach vorn hoffen sie auf verlässliche Rahmenbedingungen: Mehr als 83 Prozent der Unternehmen sehen eine entscheidende Rolle von Politik und Regulierung für die zukünftige, nachhaltige Transformation ihrer Geschäftsmodelle.



Wenige Vorreiter - viele Unternehmen stehen am Anfang der Transformation

Ganz vorn bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Veränderungsprozess ist eine kleine Gruppe von "Transformatoren" (1 Prozent), die sich bereits weitestgehend umgestellt haben. Darauf folgt ein Anteil von 15 Prozent "Innovatoren". Fast zwei Drittel der Unternehmen (63 Prozent) sind dabei, ihre Geschäftsmodelle als "Adaptoren" anzupassen. Komplett am Anfang stehen die rund 21 Prozent "Basis-Unternehmen". Um den aktuellen Stand der Unternehmen zu bewerten, führt die Studie den "Reifegrad nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation? als neues Maß ein: Auf einer Skala von 0 bis 1, wobei 0 für das Fehlen von Veränderung und Nachhaltigkeitsausrichtung steht und 1 für stark transformative und nachhaltige Geschäftsmodelle, erreicht die deutsche Wirtschaft insgesamt einen Wert von knapp 0,4.

"Vor allem der breite Mittelstand macht sich auf den Weg. Deshalb ist es so wichtig, Unterstützungsangebote wie zum Beispiel Steuergutschriften oder Finanzhilfen zu machen, die Anreize für den nachhaltigen Umbau von Geschäftsmodellen schaffen", sagt Jakob Kunzlmann, Wirtschaftsexperte der Bertelsmann Stiftung.



Veränderung als Chance für Unternehmen

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,3 Prozent) sieht in den steigenden, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Erwartungen ihrer Kund:innen eine wesentliche Chance für ihre Geschäftsmodelle. Ebenso betrachten jeweils knapp 40 Prozent der Unternehmen die Dekarbonisierung und das Etablieren einer Kreislaufwirtschaft als Chance. Die Mitarbeitenden sind ein entscheidender Faktor: Zwar sind sich die Befragten nicht einig, ob ihre Mitarbeitenden im Veränderungsprozess eher eine Chance, oder doch eher ein Risiko darstellen, aber nur wenige Unternehmen (rund 25 Prozent) geben an, dass die Erwartungen von Mitarbeitenden keinen Einfluss hätten.

Für wenig Schub sorgen aus Sicht der Unternehmen der Realwirtschaft die Banken und Investoren. Für gut ein Drittel (34 Prozent) sind sie "eher" oder "völlig unwichtig" als Treiber zukünftiger Nachhaltigkeitsanstrengungen. "Der Kapitalmarkt ist einer der am schwächsten bewerteten Treiber zukünftiger Veränderungen. Die Rolle, die er einnehmen könnte und aus Sicht der Politik sollte, erfüllt er offenbar noch nicht", sagt Fritz Putzhammer, Wirtschaftsexperte der Bertelsmann Stiftung.



FLORIAN LÜDEKE_FREUND, TOBIAS FROESE, JAKOB KUNZLMANN, FRITZPUTZHAMMERUND FLORIAN HOFMANN