

STR  
TE  
GE

A

## Welche Auswirkungen haben Nachhaltigkeitskriterien auf Geschäftsmodelle?

Bei der Bewertung von Produkten und Lösungen gewinnen Nachhaltigkeitskriterien für Kunden und Investoren immer mehr an Bedeutung. Das betrifft zum einen die unmittelbaren ökologischen und sozialen Bedingungen der Fertigung sowie die Recyclingfähigkeit der Produkte. Einfluss auf das Urteil der Konsumenten hat zum anderen auch die Gestaltung der Supply Chain, etwa ihre geografische Verteilung. Darüber hinaus setzen die nationalen und internationalen Compliance-Anforderungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit einen zunehmend anspruchsvollen Rahmen.

In Summe lassen sich die Gestaltungsparameter vieler Geschäftsmodelle nicht mehr unverändert aufrechterhalten. Höhere Risiko- und Reputationskosten, Investitionen in eine veränderte Produktgestaltung und angepasste Lieferketten sowie Aufwände für das Monitoring und Management der Zulieferer können dazu führen, dass sich etablierte Geschäftsmodelle nicht mehr ohne substanzielle Veränderungen fortführen lassen.

Diese Entwicklung hat allerdings auch eine positive Seite. So können neue Services entstehen, etwa rund um die Kreislauffähigkeit oder die kollaborative Nutzung von Produkten. Zudem können innovative Prozesse und Produktionsverfahren an Attraktivität gewinnen. Entscheidend ist, das Geschäftsmodellportfolio frühzeitig und ganzheitlich zu bewerten und Transformationsszenarien zu entwickeln, um eine zielgerichtete Anpassung an neue Rahmenbedingungen zu ermöglichen.

## Wie lässt sich angesichts der Technologieoffenheit Investitionssicherheit erreichen?

Frühe Phasen technologischer Umbrüche sind Phasen extremer Ungewissheit. Die Spielregeln, Kräfteverteilungen und Wachstumspotenziale sind noch nicht in Stein gemeißelt; die rechtlichen Rahmenbedingungen verändern sich laufend und noch ist unklar, welche Märkte wie stark betroffen sein werden. Einen wesentlichen Anteil an diesem „strategischen Nebel“ hat die Technologieoffenheit. Neuartige Probleme lassen sich prinzipiell durch unterschiedliche Technologien lösen – doch die Frage, welche sich letztlich durchsetzen werden, ist kaum verlässlich zu beantworten.

Auch die nachhaltige Transformation der Wirtschaft steht erst am Anfang. Entsprechend unklar sind die langfristigen Implikationen gesellschaftlicher und industrieller Projekte wie der Wärmewende oder der Ablösung von Verbrennungsantrieben im Straßen-, See- und Luftverkehr. Wir wissen heute weder, welche Wärmequellen und Verteilungssysteme sich in welchen Regionen durchsetzen, noch, welche Antriebstechnologien und Ladeinfrastrukturen sich für welche Anwendungsbereiche etablieren werden.

Für die Industrie birgt diese Ungewissheit ernsthafte Risiken und Belastungen. Diese entstehen sowohl durch eine frühzeitige Festlegung auf einen Technologiestandard als auch durch die aufwendige und teure Parallelentwicklung mehrerer Technologien und Geschäftsmodelle. Zu den Lösungsansätzen gehören deshalb zum einen ein fundiertes Szenariomanagement und die Integration in Ökosysteme, in denen Risiken, Aufgaben und Wissen verteilt werden. Und zum anderen müssen die Prozesse laufend verbessert werden, um einen höheren Grad an Effizienz, Adaptionsfähigkeit und Skalierbarkeit zu erreichen.

## Wie beeinflusst Industrial Sustainability das EBIT?

Der nachhaltige Umbau industrieller Wertschöpfungsketten geht mit Belastungen einher. Er bietet aber auch signifikante Chancen zur Ergebnisverbesserung. Der erste Hebel sind dabei Effizienzverbesserungen und Kosteneinsparungen. Denn im Fokus nachhaltig ausgerichteter Prozesse steht die Vermeidung von Ressourcenverschwendung: Energie, Wasser und Rohstoffe sollen effizient eingesetzt und die Produktion von schädlichen Abfallprodukten reduziert werden. Dabei spielt die Perspektive auf den gesamten Produktlebenszyklus eine wichtige Rolle. Sind Produkte bereits in der Designphase auf eine effektive und rückstandslose Entsorgung ausgerichtet, können Aufwände für die Rücknahme und das Recycling gesenkt oder sogar neue Erlös- und Rohstoffquellen erschlossen werden.

Auch zur systematischen Reduktion der Risikokosten tragen nachhaltige Prozesse bei. Die Industrie ist mit zunehmend komplexen Regelwerken konfrontiert, die den Haftungsbe- reich erheblich ausweiten. Reduziert werden können diese Risiken durch transparente und überprüfbare Strukturen in der gesamten Wertschöpfungskette, die im Einklang mit heutigen und künftigen Compliance-Vorschriften stehen. Darüber hinaus lohnt sich auch die Risikobetrachtung der Produkte und Herstellprozesse. Ein potenzielles Risiko stellen bspw. Rohstoffe dar, deren Abbau und Entsorgung negative soziale und ökologische Auswirkungen haben. Auf diese Weise hergestellte Produkte unterliegen zunehmend strikten Sanktionen bis hin zu Einfuhrverboten. Zudem kann sich die Nutzung nicht regenerativer Energiequellen negativ auf die Reputation auswirken. All solche Faktoren sind Risiken für bestehende Geschäftsmodelle. Eine umfassende Betrachtung von Risikoszenarien und die frühzeitige Transformation der Wertschöpfung haben deshalb direkten Einfluss auf die künftige Erlösstärke, den Zugang zu Kapital und die Unternehmensbewertung.

## Werden radikale Innovationen durch Nachhaltigkeit ermöglicht?

Nachhaltigkeitsbemühungen gehen mit innovativen Technologien und Geschäftsmodellen Hand in Hand: Ökologische Veränderungen, politische Transformations- agenden sowie regulatorische Anreize und Sanktionen schaffen neue Märkte für industrielle Produkte und Dienstleistungen. So müssen Gebäude, Infrastrukturen und Fabriken auf sich ändernde klimatische Bedingungen und die Kreislauffähigkeit ausgerichtet werden. Der Abschied von fossilen Energieträgern eröffnet Zugänge zu bislang abgeschotteten und oligopolistisch organisierten Sektoren. Auch die Kundenanforderungen entwickeln sich weiter und erzeugen eine Nachfrage nach Produkten, deren positive Nachhaltigkeitsbilanz zum zentralen Kaufkriterium avanciert. All diese Prozesse bieten für Industrieunternehmen vielfältige neue Möglichkeiten, wenn es ihnen gelingt, rele- vante Trends zu erkennen, den eigenen Wertbeitrag präzise zu definieren und die verfügbaren F&E-Ressourcen effektiv auszurichten.

## Erfordert Nachhaltigkeit ein neues Strategiemodell?

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit bedeutet für die Gestaltung von Strategien nicht die Umwertung aller Werte. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Mindset, Methoden und Organisation einer Neuaus- richtung unterzogen. Die Strategieprozesse sind immer besser auf Zukunftsoffenheit und disruptive Veränderun- gen, schnelle, laterale Entscheidungsfindung, Agilität und Resilienz eingestellt.

Die Perspektive der Nachhaltigkeit fügt diesen Entwicklun- gen nun weitere Facetten hinzu. Den Ausgangspunkt bildet dabei die konsequente Lebenszyklus-Betrachtung der Produkte und ihres Impacts von der Rohstoffgewinnung bis hin zum Recycling. Damit werden auch Phasen im Leben eines Produktes relevant, auf die das produzierende Unter- nehmen bislang keinen direkten Zugriff hat. Diese gilt es nun, strategisch abzubilden und Einflussmöglichkeiten zu analysieren. Innerhalb des Unternehmens erfordert dieser Ansatz eine deutlich stärkere Verknüpfung von Funktio- nalstrategien. Auf unternehmensübergreifender Ebene wird die Integration in neuartige Ökosysteme zwingend notwendig: Denn es braucht neue Formen der Kooperation, um Wissen, Kundenzugänge und Ressourcennutzung zu verbessern und das Unternehmen insgesamt ökologisch und sozial nachhaltig auszurichten.