



||| MHP

A PORSCHE COMPANY

MHP WHITE PAPER

SET THE COURSE FOR SUSTAINABLE BUSINESS MODEL INNOVATIONS

Wie Unternehmen mit der Ausrichtung
ihres Operating Models Nachhaltigkeit und
Profitabilität vereinen

INHALT

Abstract	4
Einführung	6
Sustainable Business Model Innovation	10
Dimension Geschäftsmodell	14
Dimension Prozess	16
Dimensionen Produkte und Daten	20
Dimension Organisation	22
Sustainable Business System	24
Praxisbeispiel	26
Ausblick	28



Abstract

Die Transformation zur Nachhaltigkeit ist für Unternehmen einerseits eine große Herausforderung, andererseits bietet sie enorme Business-Möglichkeiten. Um diese Potenziale zu realisieren, muss eine Neuausrichtung des Operating Models erfolgen. Zudem sollten nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen das Angebotsportfolio von Unternehmen ergänzen. Dazu muss das Operating Model eines Unternehmens in den Dimensionen Geschäftsmodell, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, Daten und Organisation ganzheitlich, iterativ und integrativ ausgerichtet werden. Dafür ist die proaktive Gestaltung der jeweiligen Dimensionen nötig. Einzelne Geschäftsmodelle müssen nach dem Triple-Bottom-Line-Ansatz ökonomisch, ökologisch und sozial ausgerichtet sein und im jeweiligen Ökosystem über die Unternehmensgrenzen hinweg gedacht werden. Die Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien im Innovationsprozess sorgt dafür, dass nur noch nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen das Geschäftssystem eines Unternehmens erweitern. Daten und die Digitalisierung von Produkten spielen für die Produktentwicklungsprozesse der Zukunft eine zentrale Rolle. Sie ermöglichen „Everything-as-a-Service“-Geschäftsmodelle, die ein erhebliches ökonomisches Potenzial für Unternehmen sowie ein ebenso ökologisches wie soziales Potenzial für deren Umwelt bedeuten. Neue Organisationsformen im Unternehmen eröffnen eine Purpose-Driven-Kultur und lassen Nachhaltigkeit zu einem zentralen Element im Mindset der Mitarbeiter*innen werden.

Das integrative Zusammenspiel dieser Dimensionen im Operating Model der Zukunft ermöglicht eine profitable Transformation zur Nachhaltigkeit. In diesem Whitepaper zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre individuelle Transformation beginnen und damit die Basis für langfristiges Unternehmenswachstum schaffen.



Einführung

Für Unternehmen stellt sich die Frage: Wie kann die Transformation zur Nachhaltigkeit profitabel und im Einklang mit den planetaren Ökosystemen gestaltet werden?

Unser ökonomisches System verfolgt per Definition das Ziel, durch die optimale Allokation von knappen Ressourcen langfristigen Wohlstand für alle zu schaffen [1]. Wichtigste Kennzahl für ökonomischen Erfolg ist dabei das Gross Domestic Product [2] – dies bedeutet: Der Erfolg wird heute ausschließlich durch (finanzielles) Wachstum bestimmt und als der bedeutendste Indikator für Wohlstand angesehen. Betrachtet man das heute vorherrschende Wirtschaftsmodell, zeigt sich immer deutlicher, dass dieses System nicht in der Lage ist, langfristig Wohlstand für alle zu schaffen. Im Gegenteil: Studien zeigen, dass das System vor allem kurzfristigen materiellen Wohlstand für wenige Menschen schafft [1] – ein materieller Wohlstand, der sich vor allem durch steigenden Warenkonsum zeigt. Das Handeln im aktuellen Wirtschaftsmodell folgt dem Grundsatz des Wachstums, lässt aber den Verbrauch von Ressourcen und dessen Auswirkungen auf unseren Planeten außer Acht. Die „Great Acceleration“ zeigt deutlich, in welchem Ausmaß der Verbrauch von Ressourcen im industriellen Zeitalter zugenommen hat [3]. Durch dieses „Business-as-Usual“-Wirtschaftsmodell steht unsere Gesellschaft heute vor enormen Herausforderungen: 1,6 Planeten brauchen wir derzeit jedes Jahr, um den Bedarf an natürlichen Ressourcen zu decken. Dabei stoßen wir 51 Milliarden Tonnen CO₂-Emissionen jährlich aus – etwa 6,5 Tonnen CO₂ pro Kopf, Tendenz steigend. Klimaverträglich wäre dagegen ungefähr eine Tonne pro Kopf [4]. Einige der natürlichen planetaren Grenzen stehen nach dem Modell von Johann Rockström kurz vor dem Erreichen von irreversiblen Kipppunkten, die die Ökosysteme stark bedrohen und das Leben auf dem

Planeten gefährden [5]. Nicht zuletzt zeigt der sechste Sachbestandsbericht des IPCC, dass schon heute jede Region der Welt vom Klimawandel betroffen und das CO₂-Budget zur Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius nach dem Pariser Klimaabkommen bereits in den frühen 2030er Jahren aufgebraucht ist [6]. Der Handlungsdruck steigt spürbar, ein „Business-as-Usual“ funktioniert langfristig nicht, eine Transformation zur Nachhaltigkeit ist unabdingbar.

Unsere gemeinsame Aufgabe ist es, unser Wirtschaftsmodell so auszurichten, dass nachhaltige Unternehmenspraktiken gefördert werden und einen Beitrag zum Erreichen der globalen Sustainable Development Goals der UN leisten. Betrachten wir das Wirtschaftsmodell als Zusammenspiel zwischen Regierungen, Finanzinstitutionen und Unternehmen, zeigt dies, welche zentrale Rolle Unternehmen für die Transformation zur Nachhaltigkeit einnehmen. Unternehmen müssen daher ihren Unternehmenszweck, ihre Organisation, ihre Strategie und ihre Geschäftsmodelle auf nachhaltiges Wirtschaften ausrichten [2]. Eine erste Absichtserklärung, das Wirtschaftsmodell der Zukunft neu zu definieren, wurde mit dem Manifest „The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution“ auf dem Weltwirtschaftsforum 2019 in Davos aufgestellt. Demnach soll das übergeordnete Ziel eines Unternehmens die Integration aller Stakeholder*innen in eine gemeinsame und nachhaltige Wertschöpfung im Sinne der Triple Bottom Line [7] aus People, Planet und Profit sein [8]. 99 % der CEOs von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde US-Dollar sagten bereits 2019, dass Nachhaltigkeit entscheidend für den zukünftigen Unternehmenserfolg sein wird [9]. Blicken wir in die Zukunft, lässt sich vor allem ein Trend erkennen: der Megatrend Neo-Ökologie.

„We either choose to recognize that business as usual isn't worth the devastating price we're paying and make the necessary transition to a more sustainable future — or we accept that we're investing in our own extinction.“

Patricia Espinosa
Executive Secretary UNFCCC, at the Opening Plenary COP26



Die „Generation Global“ schafft ein neues Wertesystem, Konsum wird kritisch hinterfragt und eine neue Art des Verbrauchens etabliert. Dazu fordert eine neue globale Identität von Unternehmen eine nachhaltige und gerechte Wirtschaft [10]. Die Covid-19-Pandemie hat diesen Trend verstärkt und uns die mangelnde Widerstandsfähigkeit des Wirtschaftssystems aufgezeigt. Unternehmen müssen daher herausfinden, wie sie ihre Stärken beibehalten, weiter ausbauen und zeitgleich die Schwächen in ihrer Wirkung innerhalb der Ökosysteme in nachhaltiges Wirtschaften überführen können. Die Transformation zur Nachhaltigkeit ist dann möglich, wenn Unternehmen eine klare Vision verfolgen und nicht an dem bisherigen „Business-as-Usual“-Ansatz festhalten [1]. Durch nachhaltiges Wirtschaften und die damit verbundene Dekarbonisierung durch ein neues Wirtschaftsmodell kann eine Innovationswelle ausgelöst werden, die neben den ökologischen Vorteilen vor allem enorme wirtschaftliche Potenziale mit sich bringt und Wirtschaften neu definiert – und somit wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig und langfristig ermöglicht [11].

Ziel dieses Whitepapers ist es, für Unternehmen einen Ansatz aufzuzeigen, bei dem Innovationen für nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt, zielgerichtet im Unternehmen etabliert und skaliert werden können – dadurch lässt sich die Transformation zur Nachhaltigkeit wirtschaftlich profitabel und im Einklang mit den Ökosystemen gestalten.

Die Rolle von Unternehmen

Der Transformationsdruck zur Nachhaltigkeit steigt sowohl durch die politischen Rahmenbedingungen und das Finanzwesen als auch durch die Kundenanforderungen. Politische Institutionen – beispielsweise der EU Green Deal und dessen Erweiterung durch die „Fit for 55“-Maßnahmen – setzen einerseits Ziele wie die Reduzierung der EU-Treibhausgasemissionen um 55 % bis 2030 fest. Andererseits stellen sie große Summen für Investitionen zur Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung [12]. Für Unternehmen bedeuten die steigenden Forderungen der Politik und Kund*innen nach mehr Nachhaltigkeit neue Herausforderungen.

Der ökologische Einfluss von Industrieunternehmen wird allein beim Blick auf die globalen Treibhausgasemissionen deutlich: 14 % der weltweiten Treibhausgasemissionen werden durch den Verkehrssektor emittiert, 21 % sind der Industrie zuzuordnen, die vor allem bei der Herstellung von Produkten wie Metallen und Zement entstehen, aber auch durch Abfälle bedingt sind. Weitere 11 % entstehen durch den Energiebedarf der Industrieunternehmen [13]. Die Betrachtung von

Emissionen allein reicht aber nicht aus, um die ökologische Rolle von Unternehmen der Industriebranchen ganzheitlich zu analysieren. Der Ressourcenverbrauch und die globalen Lieferketten führen dazu, dass Industrieunternehmen auch eine hohe soziale Verantwortung haben – beispielsweise für die Einhaltung von Menschenrechten, die Zahlung von fairen Löhnen und den Erhalt von Biodiversität. Für Unternehmen ist es daher eine zentrale Aufgabe, ihre Rolle in einer Ökosystembetrachtung zu verstehen, ihre Wirkung zu quantifizieren und Einflussmöglichkeiten im Gesamtsystem zu identifizieren. Ist der Wirkungsbereich des Unternehmens im gesamten Ökosystem definiert, gilt es mit einem systemischen Ansatz vor allem drei Punkte für eine erfolgreiche Transformation zur Nachhaltigkeit anzugehen:

1. die Kombination aus Digitalisierung und Nachhaltigkeit in den Blick zu nehmen
2. den Wandel zu einer Purpose-Driven-Organisation einzuleiten und
3. durch Innovationen das nachhaltige Geschäftsmodell der Zukunft zu gestalten

Die notwendige Transformation bedeutet für Unternehmen vor allem eins: hohe Investitionen in allen Unternehmensbereichen, unter denen die Profitabilität leiden könnte. Dass diese Angst eher kurzfristig gedacht ist, zeigt eine Studie des Swiss Re Institutes, die einen 18-prozentigen BIP-Verlust der Weltwirtschaft berechnet hat, falls keine Maßnahmen gegen den Klimawandel ergriffen werden [14]. Es ist daher zwingend notwendig, dass unternehmerische Investitionen neu und mit klaren Nachhaltigkeitskriterien bewertet werden. Unternehmen müssen sich dementsprechend von der Kultur des „Business-as-Usual“ lösen und zu einer Purpose-Driven-Organisation werden. Die Transformation zur Nachhaltigkeit können sie dabei sowohl durch Innovationen innerhalb als auch außerhalb der Unternehmensgrenzen beeinflussen. Eine zentrale Rolle kommt hierbei nachhaltigen Geschäftsmodellinnovationen zu. Doch was ist darunter zu verstehen? Im folgenden Kapitel gehen wir näher darauf ein.

Sustainable Business Model Innovation

Ein Geschäftsmodell beschreibt auf ganzheitliche Weise, wie Wertschöpfung für ein Unternehmen und Nutzen für dessen Kund*innen generiert werden. Geschäftsmodellinnovationen verändern bestehende Konzepte der Wertschöpfung und/oder definieren ein neues Geschäftsmodell, um den Nutzen für Kund*innen und das Unternehmen selbst zu maximieren [15]. Nach dem „Business-as-Usual“-Prinzip geraten die derzeitigen traditionellen Ansätze der Geschäftsmodellinnovationen an ihre Grenzen. Durch nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen werden sie aber wesentlich in ihrem Betrachtungskontext erweitert. Deren Grundidee besteht darin, das aktuelle Geschäftsmodell zeitlich, gesellschaftlich und räumlich zu testen, sodass die Grenzen des Geschäftsmodells und dessen Anfälligkeit gegenüber externen Faktoren offengelegt werden. Nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen streben danach, die aktuellen Grenzen zu überwinden, gesellschaftliche und ökologische Potenziale zu identifizieren und finanzielle Leistung in Verbindung mit einem Wert für Nachhaltigkeit zu setzen [16]. Sie sind auf Wertschöpfung in einem sich wandelnden gesellschaftlichen, ökologischen und geschäftlichen Umfeld ausgelegt und ermöglichen Unternehmen Widerstandsfähigkeit und Beständigkeit.

Die Ziele von nachhaltigen Geschäftsmodellinnovationen sind mehrdimensional: In der ökonomischen Dimension sorgen sie für eine Differenzierung am

Markt und erhöhen so die Wettbewerbsfähigkeit. Sie sind aber gleichzeitig effektiv skalierbar, ohne dass es zu sinkenden Erträgen im Unternehmen kommt. In der ökologischen Dimension reduzieren sie das Potenzial zur Massenproduktion und wirken einem erhöhten Ressourcenverbrauch entgegen. Zudem nutzen oder gestalten sie Geschäftsökosysteme und haben Netzwerkeffekte, indem Wertschöpfungsketten neu definiert werden. Diese Neudefinition hat unmittelbare positive Auswirkungen auf die soziale Dimension.

In Summe erwirtschaften nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen eine positive Rendite für alle Stakeholder*innen des Unternehmens – nicht nur monetäre, sondern auch in Form von sogenannten Ökosystemdienstleistungen für die Gesellschaft [17]. Sie definieren den Zweck des Unternehmens neu und binden so Investor*innen, Mitarbeitende, Kund*innen und weitere Stakeholder*innen langfristig an das Unternehmen [16]. Nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen sind damit ein zentrales Element für Unternehmen, um ihre „License to operate“ abzusichern. Aber nicht nur das: Studien zeigen auch eine deutlich bessere Performance von Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell nachhaltig transformieren. Im Vergleich von 875 Unternehmen aus zehn verschiedenen Sektoren und in einem Zeithorizont von 2013 bis 2020 ergibt sich, dass nachhaltige Unternehmen den Markt um bis zu 60 % übertreffen [18].

Die Kernfrage ist aber weiterhin offen: Wie ermöglichen Industrieunternehmen bei sich nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen, setzen die Innovationen skalierbar um und sorgen damit für eine ganzheitliche und dennoch profitable Transformation zur Nachhaltigkeit? Die Literatur liefert dazu drei relevante Enabler, deren Zusammenspiel erfolgsentscheidend ist [19]:

- eine „Need Seeker Mentality“
- einen Portfolioansatz für Geschäftsmodelle und
- eine organisationale Ambidextrie

„Need Seekers“ setzen sich aktiv und direkt mit aktuellen und potenziellen Kund*innen auseinander, um auf Grundlage eines besseren Nutzerverständnisses neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Sie beschäftigen sich oft mit unausgesprochenen Bedürfnissen und arbeiten daran, mit den entstehenden Produkten und Dienstleistungen zuerst am Markt zu sein. Die Mentalität der Need Seekers steht damit in enger Verbindung zu den Ansätzen des Lean-Start-Ups und Design Thinkings. Die „Global Innovation 1000“-Studie zeigt, dass 60 % der erfolgreichsten Innovatoren nach der Need Seeker Mentality arbeiten [20]. Der Portfolioansatz für Geschäftsmodelle strebt danach, dass alle Innovationen anhand von klaren Metriken bewertet werden und dadurch eine Balance zwischen den Risiken von einzelnen Innovationen im Gesamtsystem entsteht. Innovationsportfolios kön-

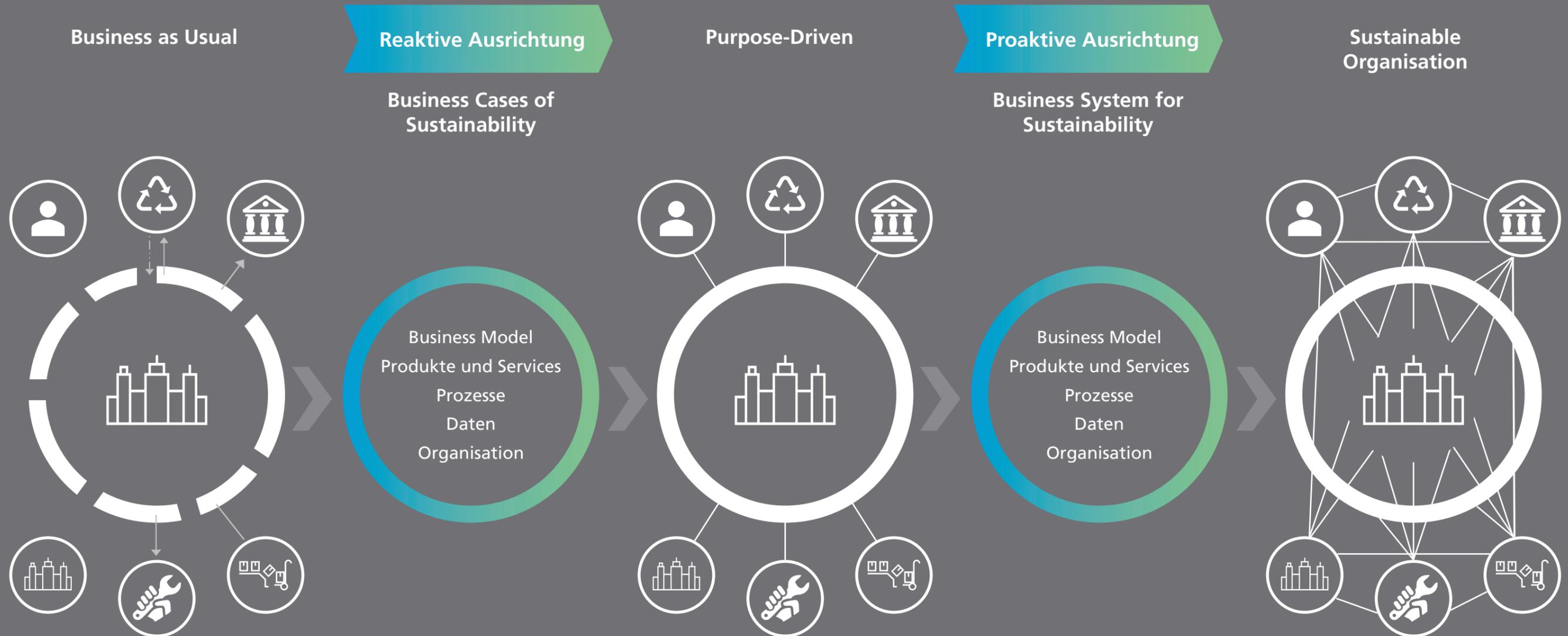
nen damit besser auf die spezifischen Unternehmensziele ausgerichtet werden und so zur ganzheitlichen Wertschöpfung beitragen. Organisationale Ambidextrie, als dritter Enabler, bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, sowohl das vorhandene Kerngeschäft kontinuierlich weiterzuentwickeln als auch moderne Denkweisen und zukünftige Zusammenarbeitsmodelle zu etablieren [21]. Studien zeigen, dass Innovationen von Organisationen mit dieser Organisationsform in 90 % der Fälle erfolgreich sind. In anderen Organisationsformen scheitern Innovationen mit einer Wahrscheinlichkeit von über 25 % [22]. Doch wie sieht es in der Unternehmenspraxis aus?

Wir von MHP stellen die These auf, dass eine Transformation zur Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis nur dann erfolgreich gelingt, wenn das Operating Modell eines Unternehmens ganzheitlich, iterativ und integrativ ausgerichtet wird.

Zur Beantwortung der Kernfrage betrachten wir im Folgenden die einzelnen Dimensionen des Operating Models eines Unternehmens und zeigen, welche Schritte notwendig sind, um die Transformation zur Nachhaltigkeit von einem „Business-as-Usual“-Unternehmen zu einer „Sustainable Organisation“ erfolgreich zu meistern. Die Dimensionen sind: Geschäftsmodell, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, Daten sowie die Organisation.

Operating Model Transformation

Reaktive vs. Proaktive Ausrichtung des Operating Models



Das Wirtschaftsmodell des „Business-as-Usual“ ist nicht nachhaltig. Der Handlungsdruck für Unternehmen wird in den kommenden Jahren vor allem durch Regulatoriken, Kundenanforderungen und Engpässe bei der Verfügbarkeit von Ressourcen deutlich steigen.

Eine reaktive Ausrichtung des Operating Models und die Definition eines Unternehmenspurpose sind ein erster Transformationsschritt in Richtung Nachhaltigkeit. Das Operating Model nur etwas nachhaltiger zu gestalten wird der Notwendigkeit und der Komplexität der Transformation aber nicht gerecht.

Um ein Unternehmen nachhaltig, zukunftsfähig, profitabel und skalierbar auszurichten, bedarf es einer proaktiven und orchestrierten Transformation des gesamten Operating Models. Das Zielbild der „Sustainable Organisation“ ist für Unternehmen grundlegend, um die Potenziale der Transformation zur Nachhaltigkeit ganzheitlich zu nutzen.

Dimension Geschäftsmodell

Wie oben bereits ausgeführt, beschreiben Geschäftsmodelle ganzheitlich, wie ein Unternehmen Wert generiert und einen Nutzen für dessen Kund*innen schafft. Zentrale Elemente beim Aufbau von Geschäftsmodellen sind heute Kund*innen, deren Bedürfnisse und die individuellen Customer Journeys für das zu vertreibende Produkt oder die Dienstleistung. Für Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, dass jeder Touchpoint mit den Kund*innen einen Wert für das Geschäftsmodell bietet und damit entscheidend für den Unternehmenserfolg ist [23]. Die Zentrierung auf die Kund*innen und die Betrachtung von Touchpoints ist nicht neu, gewinnt aber erheblich an Bedeutung. Denn Kund*innen fordern direkte Verbindungen zu Produkten, gleichzeitig aber auch immer mehr Flexibilität und kürzere Innovationszyklen, wobei Eigentum nicht mehr im Vordergrund steht. Für die profitable Transformation zur Nachhaltigkeit spielen diese Anforderungen eine wichtige Rolle. Verstehen Unternehmen unterschiedliche Geschäftsmodelle als Geschäftsmodell-Portfolio, so haben sie einerseits die Chance, neue Business Cases in ihre bisherigen Geschäftsmodelle zu integrieren und andererseits, ihr Geschäftsmodell mithilfe von „Everything-as-a-Service“ (XaaS)-Modellen iterativ zu einem ganzheitlich nachhaltigen Wirtschaften zu transformieren.

Reaktive Ausrichtung

Im ersten Schritt zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell ist es notwendig, die Wechselwirkungen des

bestehenden eigenen Geschäftsmodells mit dem gesamten Ökosystem zu berücksichtigen und insbesondere ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen zu bewerten. Dazu bietet sich die Erweiterung des bereits etablierten Business Model Canvas an. Dies sollte dahingehend erweitert werden, dass ersichtlich ist, wer die wichtigsten Stakeholder*innen im gesamten Ökosystem sind, welche Trends und weiteren Themen wie Regulatoriken im Kontext der Nachhaltigkeit entstehen und wie sich diese Herausforderungen direkt und/oder indirekt auf das Geschäftsmodell auswirken. Mithilfe von Szenario-Methodiken können Unternehmen robuste Strategien entwickeln, um den Herausforderungen möglichst effizient zu begegnen. Die Erweiterung des Business Model Canvas ist ein erster Schritt, um auf die volatilen Marktanforderungen zu reagieren, erste nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln und so die Transformation zur Nachhaltigkeit zu beginnen.

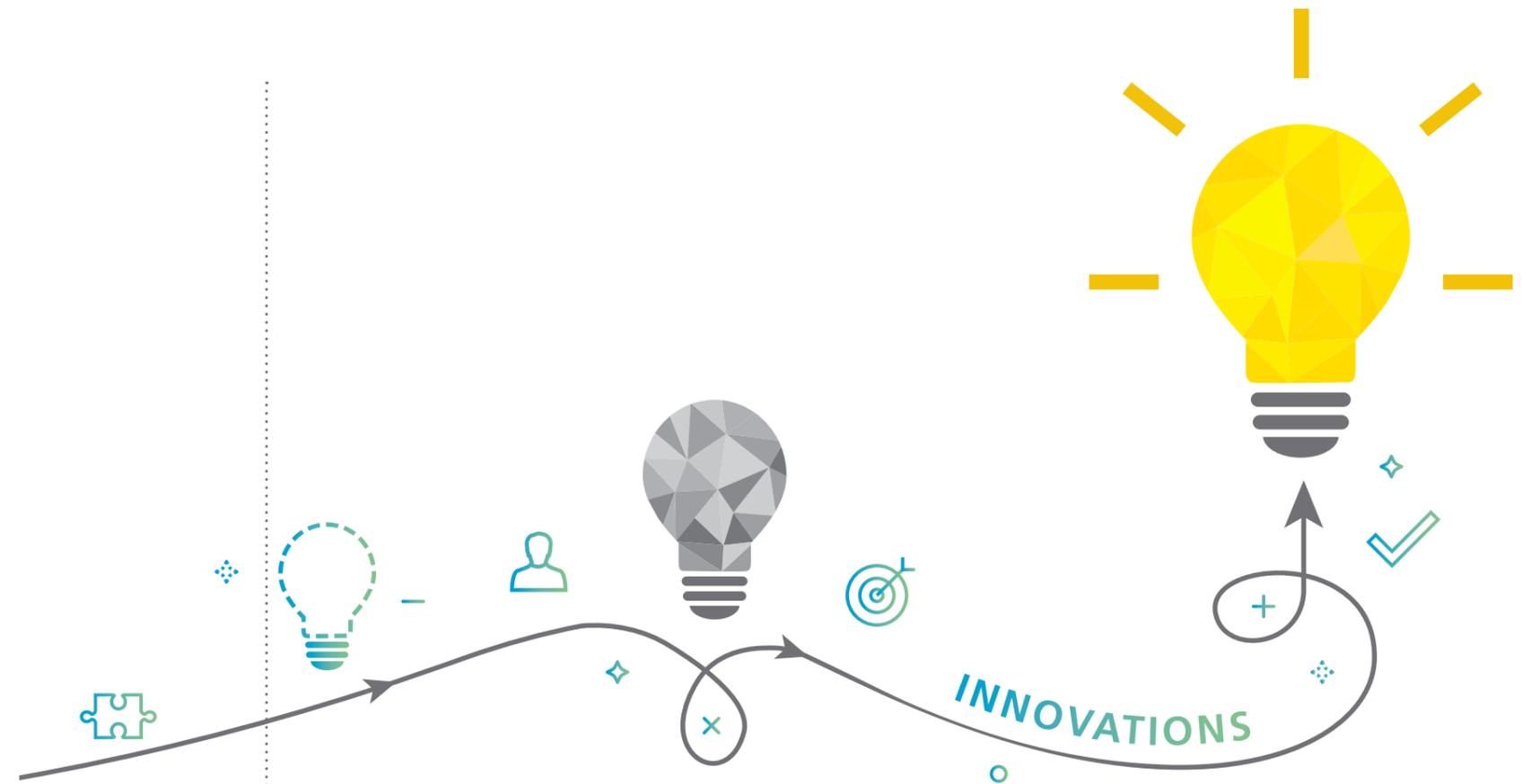
Proaktive Ausrichtung

Ein reaktiver Ansatz genügt den Forderungen nach nachhaltigen Geschäftsmodellen jedoch nicht. Um die Transformation zur Nachhaltigkeit erfolgreich zu gestalten, bedarf es Proaktivität und Geschwindigkeit, um die Potenziale und Vorteile von nachhaltigen Geschäftsmodellen ganzheitlich für das Unternehmen zu nutzen. Dafür reicht es nicht aus, nachhaltige Geschäftsmodelle in das Geschäftsmodellportfolio zu integrieren. Vielmehr liegt die Anforderung der Nach-



haltigkeit darin, das gesamte Wirtschaftssystem neu zu definieren. Ein möglicher Ansatz ist dabei eine neue Logik des Business Model Canvas, das nach dem von Michael E. Porter und Mark Kramer entwickelten Konzept des „Shared Value“ aufgebaut ist und das gesamte Ökosystem betrachtet, in dem ein Unternehmen agiert [24]. Für die Neudefinition des Business Model Canvas muss neben einer Kundenzentrierung der gesamte Produkt- und Service-Lebenszyklus im Fokus stehen. Zudem müssen alle Stakeholder*innen über den Lebenszyklus sowie über alle Nachhaltigkeitsdimensionen hinweg Betrachtung finden. Um die notwendige Proaktivität und Geschwindigkeit von Unternehmen und deren Transformation zu einer „Sustainable Organization“ zu gewährleisten, sind Geschäftsmodellinnovationen unabdingbar. Daher betrachten wir in der zweiten Dimension Innovationen und den Innovationsprozess detaillierter.

Dimension Prozess



Aus ökonomischer Sicht lassen sich durch Innovationen neue Marktfelder erschließen oder auf bereits bestehenden Märkten Differenzierungs- oder Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern realisieren. Allerdings wird erst durch ein geplantes Management des Innovationsprozesses aus der Idee eine marktfähige, erfolgreiche Innovation [25]. Der Innovationsprozess (engl. „innovation funnel“) beinhaltet nach jedem Prozessabschnitt, einer Stage, ein Gate, bei dem kontrolliert wird, ob die jeweiligen Anforderungen erfüllt sind. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihr Stage-Gate-System verschlankt, indem sie den Wertstrom analysiert, den Prozess vereinfacht und nicht wertschöpfende Aktivitäten entfernt haben. Damit sind jedoch nicht alle Herausforderungen gelöst: Weiterhin problematisch bleibt der Umgang mit Unsicherheiten und Unklarheiten, die Bewältigung sich schnell ändernder Kundenbedürfnisse und die Anpassung an die Realitäten einer schnelllebigen Welt. Die Erfahrung hat die Notwendigkeit für ein anpassungsfähigeres, agileres und schnelleres Stage-Gate-System gezeigt. Der hybride Agile-Stage-Gate-Ansatz, ein neuer Ansatz, der die Integration von Prinzipien und Methoden des agilen Projektmanagements in Stage-Gate beinhaltet, verspricht, diese Herausforderungen bewältigen zu können und soll im Folgenden als Grundlage dienen [26].

Reaktive Ausrichtung

Produktanforderungen ändern sich aufgrund von ökologischen und sozialen Einflüssen stark und schnell. Folglich muss der Innovationsprozess an diesen Wandel angepasst werden, um auf die volatilen Anforderungen reagieren zu können. Durch die Erweiterung des Innovationsprozesses um die Betrachtungsdimension Nachhaltigkeit findet über den gesamten Prozess hinweg eine kontinuierliche Bewertung von Nachhaltigkeitsanforderungen statt. Der Fokus liegt hierbei auf der Wertschöpfung und der kontinuierlichen Verbesserung, die zusammen eine kollaborative und nachhaltige Innovation fördern können. Nach dem agilen hybriden Stage-Gate-Modell müssen die definierten Anforderungen an jedem Gate erfüllt oder so lange Iterationsschleifen gedreht werden, bis die Anforderungen erfüllt sind. Um nachhaltige Innovationen zu fördern, müssen hier klare Nachhaltigkeitskriterien definiert und sichergestellt werden, damit das Weiterführen einer Innovation gelingt. Essenziell ist hierbei, dass Unternehmen einen spezifischen Nachhaltigkeitsfokus für Produkte, Services und Geschäftsmodelle setzen und diesen ganzheitlichen Ansatz in kleinere Kategorien herunterbrechen. So können beispielsweise Machbarkeitsanforderungen hinsichtlich der Ressourceneffizienz/Materialzirkularität, der Stake-

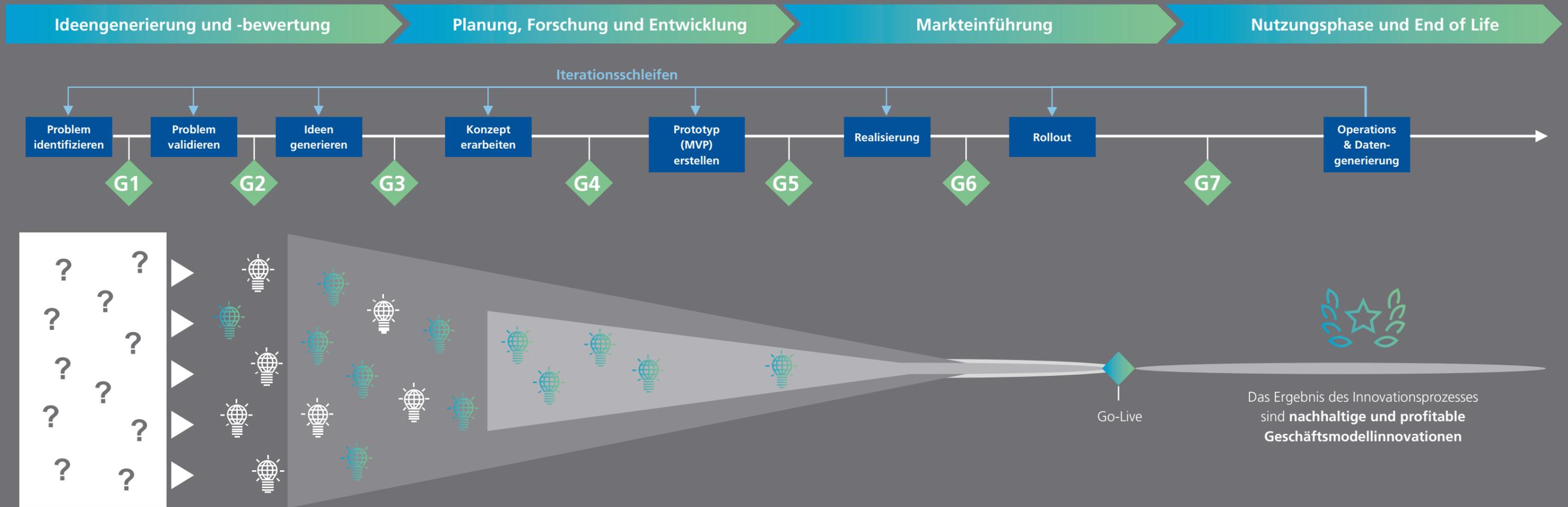
holder-Anforderungen, der Dekarbonisierungsquote sowie der Supply-Chain-Optimierung definiert und an den passenden Gates etabliert werden. In Summe müssen Nachhaltigkeitsanforderungen an ein Produkt oder einen Service auf die gleiche Ebene mit den Kernanforderungen Zuverlässigkeit, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit gesetzt werden [27].

Proaktive Ausrichtung

Die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in den agilen hybriden Stage-Gate-Prozess ist eine reaktive Anpassung an die Anforderungen der Stakeholder*innen. Für eine erfolgreiche Transformation bedarf es aber mehr – einem Ansatz, der eher einem Open-Innovation-Ansatz gleichkommt. Im Fokus des Unternehmens und des Innovationsprozesses steht das gesamte Ökosystem inklusive aller Akteure in diesem System. Der Open-Innovation-Ansatz bietet den Vorteil, den reaktiven Ansatz des um die Nachhaltigkeitsdimension erweiterten Hybrid-Stage-Gate-Modells in einen proaktiven Ansatz zu verwandeln. Somit können Unternehmen zu einer erarbeiteten Anforderungen an weitere Player im Markt weitergeben (Inside-out-Prozess) und so ein weiteres Geschäftsmodell etablieren, beispielsweise durch Lizenzierung oder das Investieren in vielversprechende Partner. Zum anderen kann

auf diese Weise auch externer Wissensinput, etwa durch Crowdcontest, zur Optimierung des unternehmensinternen nachhaltigen Innovationsprozesses beitragen (Outside-in Prozess). Darüber hinaus ist ebenfalls eine Kopplung beider Prozesse möglich, die vor allem die konkrete Kooperation mit anderen Businesspartnern beinhaltet (Coupled Prozess). Diese Möglichkeit sollte als große Chance verstanden werden, um die teils sehr komplexe Integration der Nachhaltigkeitsdimension durch Kooperation und gemeinschaftliche Ansätze zu meistern. Schließlich haben durch die Öffnung des Prozesses nicht nur die Stakeholder*innen und deren Interessen einen größeren Einfluss auf den Innovationsprozess, sondern auch umgekehrt das Unternehmen auf die Stakeholder*innen. Es kann damit den positiven Einfluss des nachhaltigen Geschäftsmodells vergrößern [28]. Der Innovationsprozess dient insgesamt als Basis für die Entstehung von Produkten und Services, welche wiederum auf Daten angewiesen sind und als primäre Wertgenerierungsquelle gelten. Daher wird im nächsten Abschnitt die Dimension Produkte und Daten genauer betrachtet.

Innovationsprozess



Kriterien jedes Gates

- Wirtschaftlichkeit
- Umsetzbarkeit

- Nachhaltigkeit
- Zuverlässigkeit

Beispiele

- Zuvor definierte Rezyklatquoten basierend auf Machbarkeitsstudien werden eingehalten
- CO₂-Bilanzierung nach GHG vollumfänglich abgeschlossen
- Richtlinien für die Zusammenarbeit mit Lieferanten und die Anforderungen an diese sind festgelegt

G Gates

Dimension Produkte und Daten

Heute wird der Erfolg von Produkten und Dienstleistungen im Kontext des Geschäftsmodells fast ausschließlich nach ökonomischen Kriterien wie Profit und Marge gemessen. Was machen aber Produkte und Dienstleistungen in Zukunft aus? Kurz gesagt: Beide müssen so gestaltet werden, dass sie keine negativen Auswirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft haben, aber trotzdem Profit erwirtschaften. Ein zentrales Element, um diese Transformation zu erreichen, ist die Kreislaufwirtschaft, die wir in unserem White Paper „Enable Circular Economy“ betrachtet haben. Um Produkte und Dienstleistungen nachhaltig zu gestalten, haben Unternehmen – wie im vorherigen Kapitel beschrieben – klare Nachhaltigkeitskriterien im Innovationsprozess zu etablieren. Es gibt aber auch Möglichkeiten, das aktuelle Produkt- und Dienstleistungsportfolio eines Unternehmens nachhaltiger zu gestalten. In diesem Kapitel werden wir uns mit einem möglichen Vorgehen dazu beschäftigen und einen Blick in die Zukunft von Produkten und Dienstleistungen werfen.

Reaktive Ausrichtung

Regulatorische Anforderungen, der Druck von diversen Stakeholder*innen und die Dauer von Entwicklungsprozessen für neue Produkte veranlassen Unternehmen heute dazu, ihr Angebotsportfolio reaktiv anzupassen [29]. Dabei gilt es zunächst, ein Verständnis dafür zu schaffen, welche Auswirkungen ein Produkt bzw. eine Dienstleistung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimension hat. Methodiken dazu

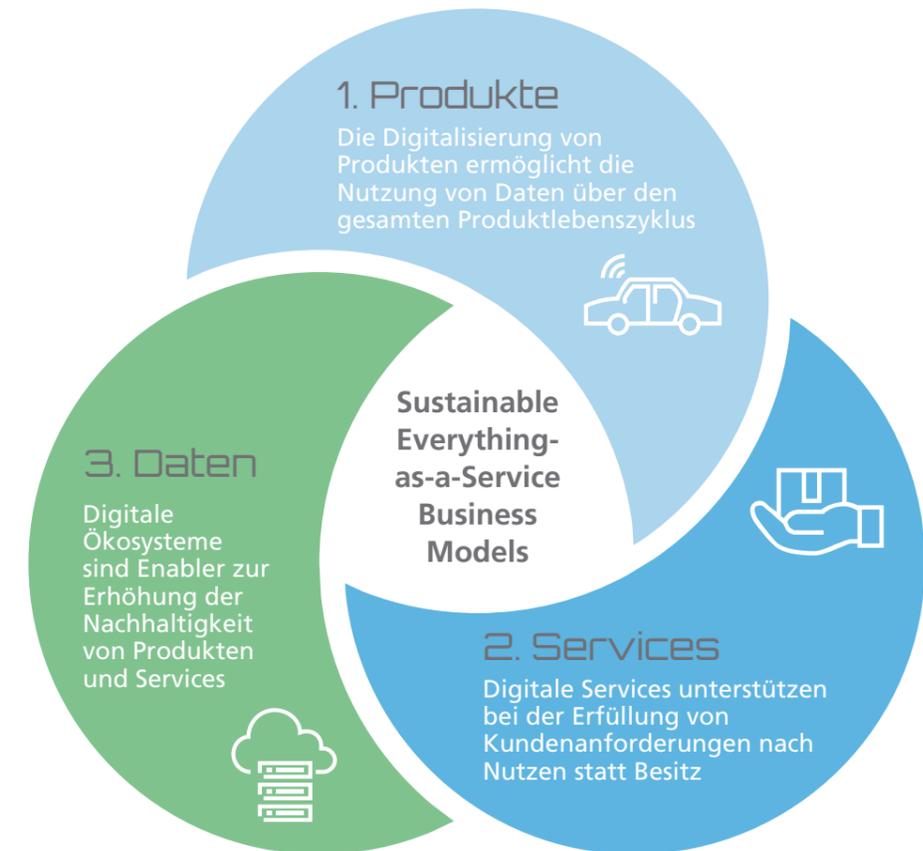
sind verschiedene (Impact) Assessments wie ein Lifecycle Assessment, ein Social Impact Assessment oder ein Sustainability Assessment [19]. Das Ergebnis eines oder mehrerer Assessments ist eine aktuelle Übersicht des Produkt- und Serviceportfolios, das in drei Kategorien eingeteilt werden kann:

1. **Produkte und Dienstleistungen, welche die definierten Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen**
2. **Produkte und Dienstleistungen, deren negative Auswirkungen durch umsetzbare Anpassungen optimiert werden können**
3. **Produkte und Dienstleistungen, bei denen eine Anpassung an die Nachhaltigkeitsanforderungen nicht wirtschaftlich umgesetzt werden kann**

Mithilfe dieser Status-quo-Analyse kann das Produkt- und Serviceportfolio reaktiv angepasst werden, um so die negativen Auswirkungen in ökologischer und sozialer Hinsicht schnell zu reduzieren und die Stakeholder-Anforderungen entsprechend zu erfüllen.

Proaktive Ausrichtung

Da Produkte und Dienstleistungen maßgeblich für den Unternehmenserfolg sind, reicht in dieser Dimension eine reaktive Handlung nicht aus. Vielmehr müssen Produkte und Dienstleistungen proaktiv nachhaltig gestaltet werden, um im zukünftigen Wettbewerb bestehen zu können. Damit ist es erforderlich, neben



Geschäftsmodellinnovationen, die in der Industrie immer mehr an Bedeutung gewinnen sind „Everything-as-a-Service“ (XaaS)-Geschäftsmodelle, bei denen physische Produkte mit entsprechenden Services und einem digitalen Ökosystem angeboten werden und damit gemeinsam die Bedürfnisse von Kund*innen erfüllen. XaaS-Geschäftsmodelle leisten einen wichtigen Beitrag zur Transformation zur Nachhaltigkeit – in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht.

dem Innovationsprozess auch den Entwicklungsprozess neu auszurichten. Im Kontext der Transformation zur Nachhaltigkeit ist es für Unternehmen elementar zu verstehen, dass sie eine erweiterte Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus haben. Eine Konsequenz daraus ist, dass sich Geschäftsmodelle zunehmend serviceorientiert entwickeln. Gleichzeitig verändern sich Kundenanforderungen, da diese mehr Wert auf den Nutzen statt auf das Produkt oder dessen Besitz legen [30]. In einem proaktiven Ansatz der Transformation zur Nachhaltigkeit in Verbindung mit der Neuausrichtung des Entwicklungsprozesses liegt genau darin eine große Chance für Unternehmen, bei denen Daten eine entscheidende Rolle spielen. Nutzen Unternehmen Daten von Produkten aus der Nutzungsphase, helfen diese

beispielsweise dabei, Produkte und Dienstleistungen im Markt besser zu verstehen und Entwicklungsprozesse gezielt an den realen Bedürfnissen der Nutzer*innen auszurichten. Die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen ist damit für Unternehmen ein entscheidender Hebel, um die Transformation zur Nachhaltigkeit proaktiv zu gestalten. In einem Zielbild müssen dabei materielle und physische Produkte in Kombination mit Dienstleistungen in ein zugehöriges digitales Ökosystem eingebunden sein [30]. Damit haben Unternehmen die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle nach dem Ansatz des „Everything-as-a-Service“ zu etablieren und in Zukunft einen direkten und datenbasierten Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen zu nehmen.

Dimension Organisation

Damit Nachhaltigkeit im Unternehmen als materielles Wirtschaftsgut gefördert und langfristig profitabel integriert wird, empfiehlt sich der Aufbau einer ambidextren Organisation. Ambidextrie bedeutet wörtlich übersetzt „Beidhändigkeit, gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände“ und ermöglicht Organisationen eine Balance zwischen dem effizienzgetriebenen Kerngeschäft (Exploitation) und der Förderung von Innovationen (Exploration) – bei gleichzeitiger Durchlässigkeit in beide Richtungen [31]. Damit der Weg hin zu einer ambidextren Organisation gelingt, ist ein ganzheitlicher Transformationsprozess anzustoßen. Viele führende Unternehmen verstehen diese Transformation als eine Reise hin zu einer „Purpose-Driven Organisation“ [1].

Bei der Umsetzung geben vor allem die organisatorischen Rahmenbedingungen Leitplanken für den Transformationsprozess vor. Das bedeutet: Je nachdem, ob die Weichen eher auf Exploitation oder Exploration stehen, sind weitere Gestaltungsfaktoren zu beachten und aufeinander abzustimmen, damit die Verhaltensorientierung aller Beteiligten hinsichtlich Zielsetzung, Aufgabenstellung sowie Kulturentwicklung und -veränderung erreicht werden kann [31]. Denn oftmals limitieren diverse Störfaktoren den Erfolg eines Transformationsprozesses – beispielsweise Widerstände von Mitarbeiter*innen. Daher ist es wichtig, die Bedürf-

nisse, Emotionen und Ansichten aller von der Transformation Betroffenen zu verstehen, um eine aktive Einbindung und Beteiligung im Veränderungsprozess zu ermöglichen [32].

Während sich Exploitation im Wesentlichen auf das kurzfristige Erfüllen von Kundenwünschen fokussiert, um in einem kostenschonenden und inkrementellen Vorgehen kurzfristigen Profit zu generieren, stehen bei Exploration langfristige, derzeit unbekannte Kundenwünsche im Mittelpunkt. Hierbei wird im Unternehmen das Ziel verfolgt, neues Wissen und moderne Strukturen aufzubauen, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, Innovationen zu fördern und somit den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen [31]. Folglich sind zur Sicherstellung eines kurz- sowie eines langfristigen Erfolgs sowohl Exploitation als auch Exploration im Unternehmen voranzutreiben.

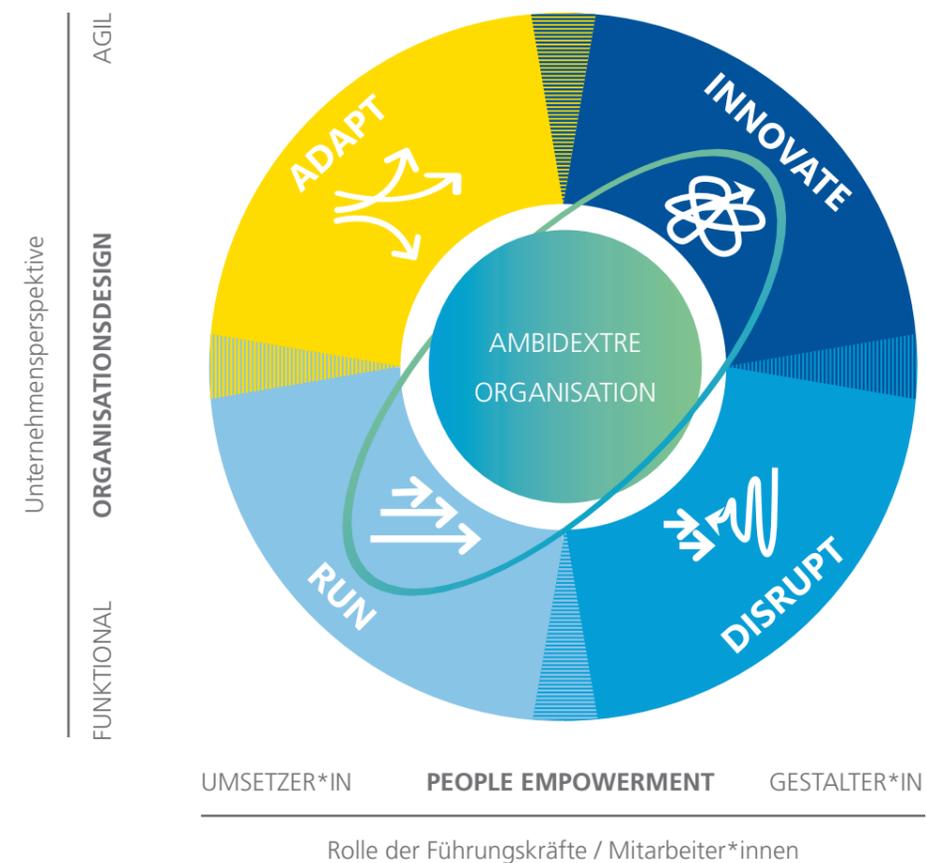
Grundsätzlich gibt es in der Literatur drei Gestaltungsmöglichkeiten zum Aufbau einer ambidextren Organisation: Die strukturelle, sequenzielle und kontextuelle Trennung [31]. Im Hinblick auf die Förderung und Verankerung von Nachhaltigkeit wird im Folgenden der strukturelle Ansatz verfolgt – ergänzt um Netzwerkstrukturen, da die klare Ausrichtung und Spezialisierung von organisatorischen Einheiten die Transformation erleichtert.

Reaktive Ausrichtung

Zunächst empfiehlt es sich, eine zentrale Einheit im Unternehmen aufzubauen, die als eine Art „Keimzelle“ agiert, aus der heraus unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsideen entwickelt sowie individuell auf die verschiedenen Geschäftsbereiche abgestimmte Initiativen designt werden. Zusätzlich wird dieser zentralen Einheit die Kompetenz zugesprochen, Nachhaltigkeitskonzepte unternehmensweit auszurollen und zu integrieren [33]. Damit die „Keimzelle“ diesen Aufgaben nachkommen kann, ist es essenziell, dass das bereits vorhandene Wissen im Unternehmen zu Nachhaltigkeit in der zentralen Einheit gebündelt wird. Hierfür hat es sich bewährt, den Fokus der „Keimzelle“ vorab auf ausgewählte Nachhaltigkeitsziele mit engem Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens zu legen [34]. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang auch die Vorbildfunktion, die die Unternehmensführung beim Aufbau der zentralen Einheit innehat. Denn ihr obliegt es, das Thema Nachhaltigkeit sowohl als Haltung vorzuleben als auch die „Keimzelle“ formal zu befähigen, damit die Mitarbeiter*innen den prozessualen und strukturellen Wandel hin zu einer ambidextren Organisation vorantreiben können [35].

Proaktive Ausrichtung

Neben der strukturellen und prozessualen Veränderung liegt in der zweiten Transformationsphase der Fokus auf der Förderung und Stärkung eines interdisziplinären Netzwerks. Denn zur Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodellinnovationen im Unternehmen ist neben der Einrichtung einer zentralen „Keimzelle“ auch die Berücksichtigung von fachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Unternehmenskultur ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hierbei können die Mitarbeiter*innen aus der „Keimzelle“ als Promotoren agieren, die das Thema Nachhaltigkeit durch den Aufbau von bereichsübergreifenden Communities in alle Unternehmensbereiche tragen. Somit können auf einfache Weise die bestehenden Unternehmens-Capabilities zu Nachhaltigkeit im Unternehmen effektiv genutzt, weitergegeben und angereichert werden [36]. Denn für die profitable und wirkungsvolle Transformation zu Nachhaltigkeit und zu einer ambidextren, zukunftsfähigen Organisation ist das Zusammenspiel von Business Cases und Capabilities relevant. Das bedeutet vereinfacht, dass für die Implementierung von Business Cases Capabilities im Unternehmen vorhanden sein müssen und umgekehrt erst Capabilities im Unternehmen die Adaption von neuen Business Cases ermöglichen. Darauf gehen wir im Folgenden vertiefend ein.



Quelle: In Anlehnung an Kienbaum: Kienbaum Denkmodell: Die ambidextre Steuerung von Organisationen und Führung von Menschen

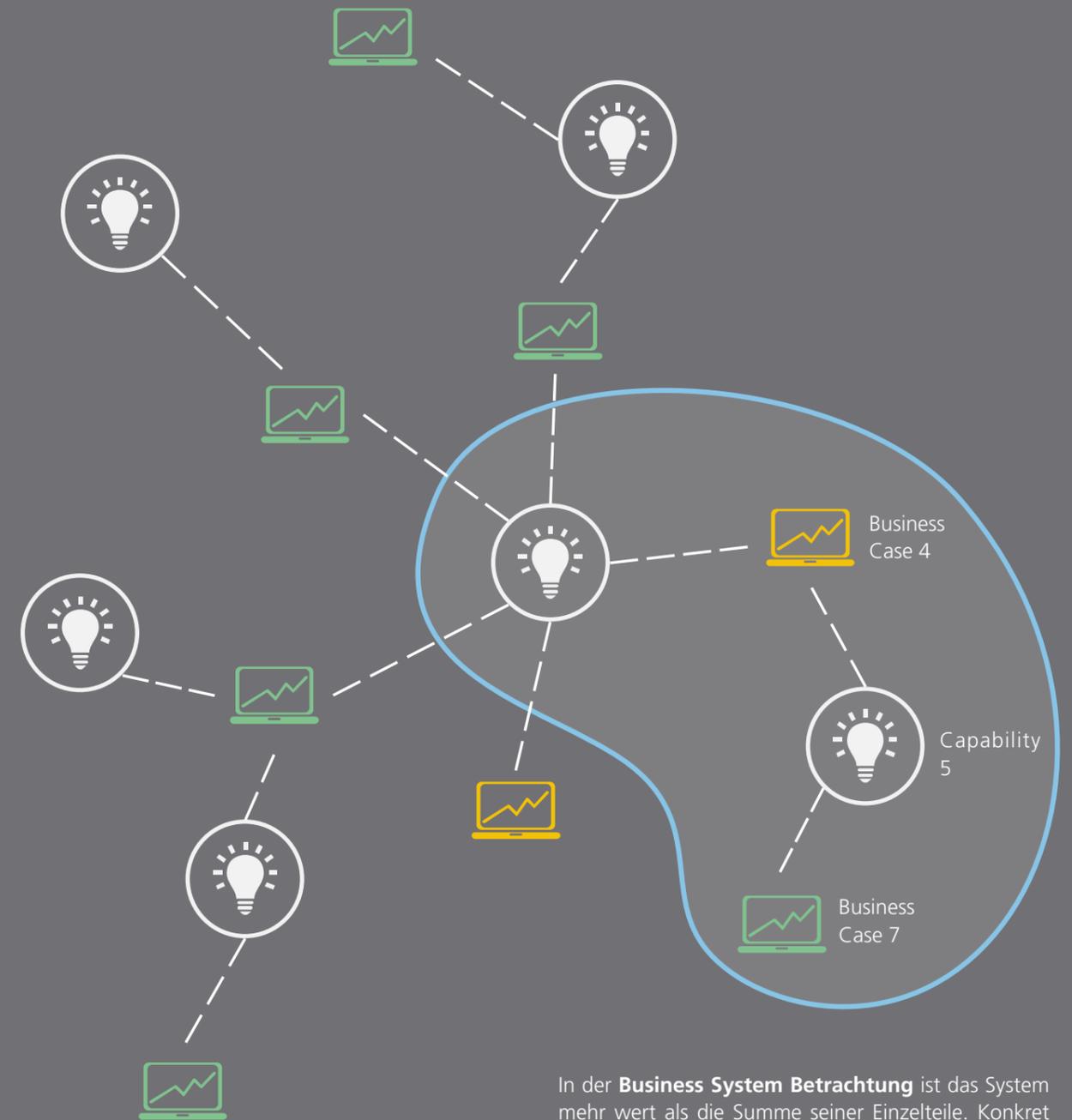
Sustainable Business System

Die Herausforderungen der planetaren Ökosysteme und die Betrachtung des Operating Models eines Unternehmens mit den Dimensionen Geschäftsmodell, Prozess, Produkte und Services, Daten und Organisation zeigen, dass die Transformation zur Nachhaltigkeit eine komplexe Notwendigkeit ist. Doch wie können Unternehmen diesen Wandel schaffen und dabei langfristig Profitabilität und Nachhaltigkeit sicherstellen? Mit unserem „Sustainable Business System“-Ansatz zeigen wir genau das auf.

Die proaktive Anpassung von Geschäftsmodellen auf Nachhaltigkeit und das Verständnis des Ökosystems, in dem das Unternehmen aktiv ist, bedingen Innovationen, die sowohl auf nachhaltige Wirkung als auch den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet sind. Die entstehenden Business Cases können vorhandene Geschäftsmodelle erweitern. Das Zusammenspiel zwischen Capabilities und einzelnen Business Cases betrachten wir dabei als Netzwerk, das es aufzustellen und zu analysieren gilt. Die individuelle Betrachtung von nachhaltigen Business Cases kann aufgrund hoher Investitionskosten und/oder (noch) nicht vorhandener Capabilities abgelehnt werden. Ziel unseres Ansatzes ist es, eine Verbindung zwischen Business Cases und Capabilities herzustellen, Synergien zu identifizieren und die individuelle Wirkung jedes Elements auf das gesamte Businesssystem darzustellen. Mithilfe dieser

Netzwerkanalyse sind Unternehmen in der Lage, Szenarien für die iterative Umsetzung einzelner Business Cases zu entwickeln und in jeder Iterationsstufe die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen auf das gesamte Businesssystem zu modellieren. Aber nicht nur das: Durch die Berücksichtigung des gesamten Ökosystems im Rahmen der Netzwerkanalyse ist das Unternehmen auch in der Lage, Partnerschaften mit anderen Unternehmen innerhalb der Branche oder branchenübergreifend zu bewerten. So lassen sich Capabilities bündeln, neue Märkte erschließen und Daten austauschen, die wiederum dafür eingesetzt werden können, um die Transformation zu beschleunigen. Damit können mittels der Netzwerkbetrachtung und den Szenario-Modellierungen Strategien und Roadmaps zur Implementierung einzelner nachhaltiger Business Cases abgeleitet werden. Dieser Ansatz ermöglicht es, das gesamte Businesssystem des Unternehmens iterativ unter Berücksichtigung der Gesamtwirtschaftlichkeit nachhaltig und profitabel zu transformieren und damit eine führende Position am zukünftigen Markt zu besetzen.

Business System



 Negativer Business Case

 Positiver Business Case

 Capability

In der **Business System Betrachtung** ist das System mehr wert als die Summe seiner Einzelteile. Konkret bedeutet das, dass eine Ablehnung des Business Case 4 dazu führt, dass Business Case 7 nicht implementiert wird. Nicht betrachtet wird dabei allerdings, ob die Implementierung von Business Case 4 und 7 zu einem **Gesamtoptimum** führt, das im Gesamtsystem zu **Wettbewerbsvorteilen** und **zusätzlichen Kundenwerten** führt. Die optimale Konfiguration des Business Systems ist das Ergebnis der Netzwerkanalyse und grundlegend für eine profitable Transformation zur Nachhaltigkeit.

Praxis- beispiel

Anhand eines Beispiels für eine nachhaltige Geschäftsmodellinnovation verdeutlichen wir unseren Ansatz und zeigen Argumente auf, die unsere These zur Neuausrichtung des Operating Models unterstützen:

Geschäftsmodellinnovationen, die in der Automotive- und Manufacturing-Industrie immer mehr an Bedeutung gewinnen sind „Everything-as-a-Service“ (XaaS)-Geschäftsmodelle, bei denen physische Produkte mit entsprechenden Services und einem digitalen Ökosystem angeboten werden und damit gemeinsam die Bedürfnisse von Kund*innen erfüllen [37]. Im Vordergrund steht dabei der Nutzen des Produktes bzw. Services im Gegensatz zu bisher weit verbreiteten Geschäftsmodellen, bei denen der physische Kauf eines Produktes eine Notwendigkeit für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse war und ist.

Betrachten wir das Beispiel des Car-as-a-Service (CaaS)-Modells und dessen Wirkung, die durch eine Transformation der einzelnen Dimensionen im Operating Model erreicht werden kann. Das CaaS-Geschäftsmodell erweitert das heute bestehende Geschäftsmodellportfolio und bietet das Potenzial, sowohl ökonomisch als auch ökologisch und sozial im Ökosystem des Unternehmens eine positive Wirkung zu erzielen. Der CaaS-Ansatz führt zu einem höheren Nutzungsgrad von Fahrzeugen, bietet damit wiederkehrende Umsätze über den gesamten Lebenszyklus und erhöht die Profitabilität einzelner Fahrzeuge. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Ressourcenproduktivität – und in Verbindung mit Circular-Economy-Prinzipien werden weitere negative Umweltauswirkungen

reduziert, sodass die ökologische Perspektive durch ein CaaS-Modell optimiert wird. Im Vergleich zum traditionellen Geschäftsmodell kann der CO₂-Fußabdruck so um bis zu 44 % reduziert werden. In sozialer Hinsicht wird Individualmobilität durch eine Reduktion von Mobilitätskosten um bis zu 39 % für eine breite Masse an Endkund*innen zugänglich gemacht [38]. Ein CaaS-Modell ist somit eine Transformation zur Nachhaltigkeit in der Dimension des Geschäftsmodells. Voraussetzung für eine nachhaltige Implementierung ist aber auch ein Innovationsprozess, bei dem Nachhaltigkeitskriterien eingehalten werden. So ist die volle Emissionsreduktion beispielsweise nur möglich, wenn Circular-Economy-Prinzipien ganzheitlich umgesetzt werden. Außerdem bieten sich im CaaS-Modell viele weitere Potenziale durch das Einbinden weiterer Wertschöpfungspartner. Denken wir beispielsweise an autonom fahrende Fahrzeuge, so kann das Fahrzeug je nach Bedarf als Personen- oder Warentransportmittel eingesetzt werden. Die sich dadurch ergebenden Innovationspotenziale sollten nach einem Open-Innovation-Ansatz gemeinsam mit relevanten Partnern im Mobilitätsökosystem untersucht und etabliert werden. Innovationen nach diesem Ansatz bieten also Möglichkeiten, (nachhaltige) Geschäftsmodelle mit relevanten Partnern im Ökosystem zu etablieren. Sie sind damit auch ein wichtiges Element für das zukünftige Operating Model im Unternehmen.

Betrachtet man im CaaS-Modell das Produkt Fahrzeug, wird deutlich, dass ohne dessen Digitalisierung und eine entsprechende Datennutzung ein solches Geschäftsmodell nicht möglich ist. Die Nutzung der

Daten ist elementarer Bestandteil, wenn es um die Erhöhung der Auslastung und die Steigerung der Kundenbindung geht. Auch im Bereich der Ressourcen ist die Digitalisierung ein wichtiges Element. Zur Verlängerung der Lebensdauer bedarf es beispielsweise einer Überwachung des Batteriezustandes, um abschätzen zu können, wann der Hochvolt-Speicher das End-of-life-Stadium erreicht und im Sinne der Gesamtsystemoptimierung ausgetauscht werden sollte. Nutzungsdaten können dann in zukünftige Produktentwicklungsprozesse einbezogen und der Produktentstehungsprozess anhand von Nachhaltigkeitskriterien optimiert werden. Ein digitaler Zwilling, als Ziel der Produktdigitalisierung und Datennutzung, ist damit ein entscheidendes Element bei der Transformation hin zur Nachhaltigkeit und der Etablierung eines CaaS-Modells sowie von „X-as-a-Service“-Geschäftsmodellen (XaaS) im Allgemeinen. Schaut man auf die organisationale Dimension im Unternehmen, wird allein für die Umsetzung eines CaaS-Geschäftsmodells deutlich, dass die Komplexität ein Zusammenspiel vieler Unternehmensbereiche erfordert. Dementsprechend müssen überall intern auch Capabilities im Bereich Nachhaltigkeit vorhanden sein.

Wir sehen also, dass für die Umsetzung von CaaS- und allgemein von XaaS-Geschäftsmodellen im Unternehmen eine Neuausrichtung des gesamten Operating Models stattfinden muss. Nur so kann der Wandel zur Nachhaltigkeit in einer ganzheitlichen Business-System-Logik profitabel gelingen.

“The decision we take now, will affect the direction of growth and innovation, for the entire next decade.”

Nico Rosberg
on LinkedIn

Ausblick

Die Transformation zur Nachhaltigkeit ist eine große Herausforderung – doch sie sollte noch viel mehr als große Business-Chance verstanden werden. Demnach stellt sich nicht die Frage, „ob“ die Transformation kommt, sondern „wie“ sie gelingt. Um die Potenziale zu realisieren und nachhaltige Geschäftssysteme ganzheitlich umzusetzen, ist eine orchestrierte Transformation in den Dimensionen Produkte, Prozess, Organisation und Daten notwendig.

Wir von MHP verfügen in allen Dimensionen über die notwendige tiefgreifende Industrieexpertise. Mit dem systemischen Ansatz unseres MHP Sustainable Operating Models begleiten wir unsere Kund*innen End-to-End entlang der gesamten Transformation zur Nachhaltigkeit. So schaffen wir gemeinsam nachhaltige, zukunftsfähige, profitable und skalierbare Unternehmen.

Sie suchen einen ganzheitlich denkenden Nachhaltigkeitspartner? Get in touch with MHP!

A woman with short brown hair, wearing a yellow sleeveless top and a VR headset, is looking upwards with an open mouth, appearing to be in a state of awe or excitement. She is standing in a lush green environment, likely a greenhouse or a garden, with large green leaves and some yellow flowers visible in the background. The lighting is soft and natural, suggesting an indoor or shaded outdoor setting.

**„NACHHALTIGKEIT
IST EINER DER DOMINANTEN
KAUFFAKTOREN
DER ZUKUNFT.“**

BMW-Chef Oliver Zipse

Den Auftakt beim diesjährigen IfA-Kongress machte BMW-Chef Oliver Zipse mit seiner Keynote zum Thema „Beyond Green Electricity“. Darin stellte er die These auf, dass Nachhaltigkeit in Zukunft eines der maßgeblichen Kaufargumente am Point of Sale sein wird und daher zwingender Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen sein müsse. Man müsse „Klimaneutralität ernst nehmen“ und nicht nur Lippenbekenntnisse abgeben, mahnte Zipse.

Quellen

- [1] Hurth, V., and Vrettos A. (2021). Unleashing the sustainable business: how purposeful organisations can break free of business-as-usual Cambridge, UK: University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership
- [2] Rewiring the Economy (CISL, 2015)
- [3] <https://futureearth.org/2015/01/16/the-great-acceleration/>
- [4] Berkeley Earth (2021), Global Temperature Report for 2020
- [5] Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, et.al. 2009. Planetary boundaries:exploring the safe operating space for humanity. *ECOLOGY AND SOCIETY* 14(2): 32; <https://stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>
- [6] IPCC Report, Climate Change 2021: The Physical Science Basis; <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-i/>
- [7] https://www.wiwo.de/adv/triple-bottom-line-die-zukunft-der-nachhaltigkeit-in-unternehmen/v_adv/13641062.html
- [8] <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- [9] <https://www.unglobalcompact.org/take-action/events/1743-discover-key-findings-from-the-2019-ceo-study-on-sustainability>
- [10] <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/>
- [11] <https://www.project-syndicate.org/commentary/earth-day-climate-change-by-johan-rockstrom-2015-04>
- [12] https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- [13] Project Drawdown (2020), <https://drawdown.org/drawdown-framework>
- [14] World economy set to lose up to 18% GDP from climate change if no action taken, reveals Swiss Re Institute's stress-test analysis | Swiss Re
- [15] <https://www.lead-innovation.com/blog/was-ist-eine-gesch%C3%A4ftsmodellinnovation>
- [16] <https://www.wois-innovation.de/geschaeftsmodellinnovation-ansatz-und-nutzen/>
- [17] World Business Council for Sustainable Development, 2011, Handbuch zur unternehmerischen Bewertung von Ökosystemdienstleistungen
- [18] Right. based on science (2020), Capturing the Climate Factor
- [19] The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (2020), Business Sustainability Management Short Course
- [20] Booz & Co Global Innovation Report 1000 (2018)
- [21] Schneeberger & Habegger (2019), Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt, S.105
- [22] Sinha (2016), Managing an ambidextrous organization: Balancing innovation and efficiency. *Strategic direction*, 32(10)
- [23] <https://insight.rwabusiness.com/blog/posts/2018/july/understanding-the-role-and-value-of-customer-touch-points/>
- [24] <https://www.sharedvalue.org/about/what-is-shared-value/>
- [25] Dworschak, B.; Buck, H.; Nübel, L.; und Weiß, M.. (2012). Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Fraunhofer Verlag. Stuttgart
- [26] Cooper, Robert & Sommer, Anita. (2016). From Experience: The Agile–Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *J PROD INNOV MANAG* 2016;33(5):513–526
- [27] Barlow, J., J. Giboney, M. Keith, D. Wilson, R. Schuetzler, P. Lowry, and A. Vance, A. 2011. Overview and guidance on Agile development in large organizations. *Communications of the Association for Information Systems* 29 (1)
- [28] Payán-Sánchez, B., Belmonte-Ureña, L. J., Plaza-Úbeda, J. A., Vazquez-Brust, D., Yakovleva, N., & Pérez-Valls, M. (2021). Open Innovation for Sustainability or Not: Literature Reviews of Global Research Trends. *Sustainability*, 13(3), 1136
- [29] Park, H., & Kim, Y. K. (2016). Proactive versus reactive apparel brands in sustainability: Influences on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 114-122
- [30] <https://www.manager-magazin.de/harvard/digitalisierung/digitalisierung-wie-smarte-produkte-unternehmen-veraendern-a-00000000-0002-0001-0000-000157424869>
- [31] Olivan, Patrick; Schimpf, Sven (2018): Ambidextre Organisation als Stellhebel zur erfolgreichen Entwicklung radikaler Innovationen, S.112-116
- [32] Ellebracht et al. 2009, S. 149ff.; Lauer 2014, S. 2ff.; Spichalsky 2016, S. 9ff.; Wannke et al. 2012, S. 121
- [33] <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/how-to-build-effective-sustainability-governance-structures>
- [34] Heinrich (2018), CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, S. 8
- [35] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020), CSR als Querschnittsaufgabe. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Management/CSR-als-Querschnittsaufgabe/csr-als-querschnittsfunktion-im-unternehmen.html>
- [36] Lang-Koetz, C., Schimpf, S. (2019), Nachhaltigkeit im Innovationsmanagement. Eine Studie zur Untersuchung der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Innovationsmanagement deutscher Industrieunternehmen, S. 6
- [37] <https://www.wirtschaft-digital-bw.de/aktuelles/thema-des-monats/xaas-geschaeftsmodelle>
- [38] SUN Institute Environment & Sustainability & SystemIQ (2021), Everything-as-a-Service: How Businesses can thrive in the age of climate change and digitalization

Herausgeber

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

MHP ist eine weltweit agierende und führende Management- und IT-Beratung. Wir entwickeln wegweisende Mobility- und Manufacturing-Lösungen für internationale Konzerne, gestandene Mittelständler und disruptive Start-ups. Als Premium-Business- und Technologiepartner gestalten wir bereits heute die digitale Zukunft von morgen.

Unser Beratungsansatz ist einzigartig: Wir verbinden ganzheitliche IT- und Technology-Expertise mit tiefgreifendem Management-Know-how. Damit ist MHP der ideale Partner für einen erfolgreichen Digital-Turn. Als Digitalisierungsexperte liefern wir auf Basis von fundierten Analysen innovative Strategien, um Veränderungsprozesse in nachhaltigen Erfolg zu verwandeln.

Mit über 3.000 Mitarbeitern treiben wir weltweit an 20 Standorten den digitalen Fortschritt voran – gemeinsam mit über 300 Kunden. Und das mit Excellence auf allen Ebenen. **MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE**

Autor*innen



Nikolas Bradford
Associated Partner
Head of Sustainability Services
nikolas.bradford@mhp.com



Nourhan El Mogy
Consultant
Customer Products & Services
nourhan.elmoghy@mhp.com



Simon-Alexander Appel
Consultant
Customer Products & Services
simon-alexander.appel@mhp.com



Julia Wöhler
Senior Consultant
Customer Products & Services
julia.woehler@mhp.com



Sarah Hantschel
Consultant
Customer Products & Services
sarah.hantschel@mhp.com

Supporter

Sabine Keller, Niklas Brenten,
Julian Schill und Katharina Rybkina



**ENABLING YOU
TO SHAPE A BETTER
TOMORROW >>>**

Bildrechte ©by Adobe Stock
Titel malp // Seite 2/3 Yuttana Studio // Seite 4/5 nikomsolftwaer // Seite 8 Song_about_summer // Seite 14/15 Worawut // Seite 16/17 lvn1 // Seite 28/29 Halfpoint

Layout
Freiland Design

MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE

20 MHP Offices in Germany, England, USA, China,
Romania, Czech Republic, Austria, Israel, and Hungary.



Germany

Ludwigsburg
(Headquarters)
Berlin
Düsseldorf
Frankfurt a. M.
Ingolstadt
Munich
Nuremberg
Wolfsburg

International

Atlanta (USA)
Reading (England)
Cluj-Napoca (Romania)
Timișoara (Romania)
Prague (Czech Republic)
Shanghai (China)
Zell am See (Austria)
Tel Aviv (Israel)
Budapest (Hungary)