



WIE NACHHALTIG IST IHR GESCHÄFTSMODELL?

Systematisches Erfassen und Screenen – ein Leitfaden für den Mittelstand

Unsere Partner

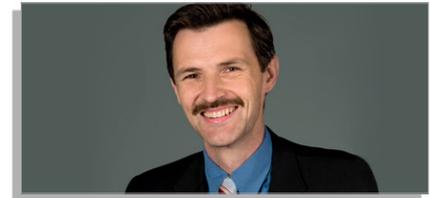


WOZU NACHHALTIGE GESCHÄFTSMODELLE?

Die Boston Consulting Group kommt in einer im MIT Sloan Management Review 2013 veröffentlichten Studie zu dem Schluss, dass 48 Prozent der 2.600 weltweit befragten Führungskräfte das Geschäftsmodell ihres Unternehmens verändert haben, um nachhaltiger zu werden.

„Wer sich systematisch mit seinem Geschäftsmodell auseinandersetzt, kann neue Wege zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme öffnen und gleichzeitig seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder sogar ausbauen“, ist Prof. Dr. Stefan Schaltegger von der Leuphana Universität Lüneburg überzeugt.

Doch wie geht ein Unternehmen dabei am besten vor? Viele Methoden des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements sind für Großunternehmen erstellt worden und sind für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oft nicht praktikabel. Die Nachhaltigkeitswissenschaftler der Leuphana entwickeln deshalb im Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellbewertung“ eine Methode, mit der KMU ihre Geschäftsmodelle auf Nachhaltigkeit prüfen und optimieren können.



Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Leiter des Centre for Sustainability Management
(CSM)

ERFASSUNG UND SCREENING –

DIE ERSTEN SCHRITTE ZUM ERFOLG

Die an der Leuphana entwickelte Methode setzt sich aus mehreren Schritten zusammen. Zuerst werden das Geschäftsmodell und sein Kontext erfasst. Durch diese strukturierte Erfassung bekommen Unternehmen ein klareres Bild von ihrem Geschäftsmodell. Das kann nützlich sein, um es Investoren, Kunden oder auch Mitarbeitern gegenüber zu beschreiben. Danach verschafft man sich mit einem groben Screening einen ersten Überblick über die wichtigen Umwelt- und Sozial-Aspekte. Das Screening bietet eine solide Grundlage für weitere Maßnahmen, die ein Unternehmen wettbewerbsfähiger, umwelt- und sozialverträglicher machen.

In diesem Heft stellen wir Ihnen die Erfassung und das Screening vor.



KERNFRAGEN AUF DEM WEG ZUM NACHHALTIGEN GESCHÄFTSMODELL

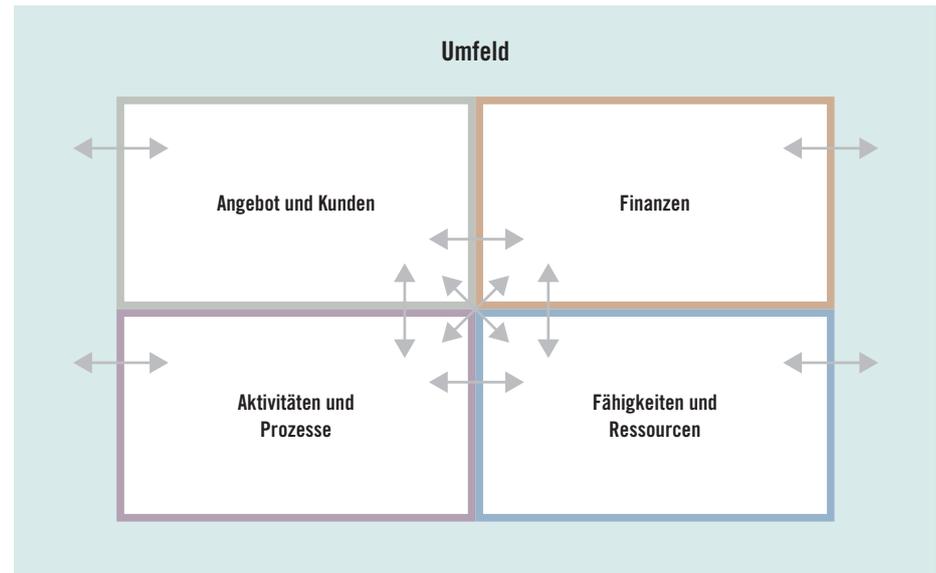
- **Erfassung 1:** Was kennzeichnet das eigene Geschäftsmodell?
- **Erfassung 2:** Wer hat Einfluss auf das Geschäftsmodell?
- **Erfassung 3:** Wer ist besonders wichtig?

- **Screening 1:** Welche ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte spielen eine Rolle?
- **Screening 2:** Wie wichtig sind diese Aspekte für das Geschäftsmodell?



ERFASSUNG 1: WAS KENNZEICHNET DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELL?

Ein Geschäftsmodell umfasst fünf miteinander verknüpfte Themenbereiche. Das Umfeld beschreibt dabei die Grundlage für das Geschäftsmodell und wirkt auf die vier anderen Bereiche ein.



10 FRAGEN ZU IHREM GESCHÄFTSMODELL

1. Wer sind Ihre Kunden?
2. Wo und wie können Kunden etwas über Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erfahren?
3. Wie wird das Produkt/die Dienstleistung zum Kunden gebracht?
4. Wie intensiv ist der Kontakt zu Ihren Kunden?
5. Was bieten Sie Ihren Kunden (Produkt/Dienstleistung/Zusatznutzen)?
6. Wie wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erstellt?
7. Welche Geschäftspartner spielen eine besonders wichtige Rolle bei der Erstellung des Produkts/der Dienstleistung?
8. Was sind die wichtigsten Fähigkeiten und Rohstoffe, die gebraucht werden, um das Produkt/die Dienstleistung zu erstellen?
9. Welche Kostenstruktur kennzeichnet das Geschäftsmodell?
10. Welche Umsatzströme erzeugt das Geschäftsmodell?

☉ Mithilfe dieser Fragen können Sie Ihr Geschäftsmodell erfassen, so dass Sie es kurz und präzise erläutern können.

Hier finden Sie Platz, um Ihre Antworten gleich zu notieren:

Angebot und Kunden

1. Wer sind Ihre Kunden?
2. Wo und wie können Kunden etwas über Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erfahren?
3. Wie wird das Produkt/die Dienstleistung zum Kunden gebracht?
4. Wie intensiv ist der Kontakt zu Ihren Kunden?
5. Was bieten Sie Ihren Kunden (Produkt/Dienstleistung/Zusatznutzen)?

Aktivitäten und Prozesse

6. Wie wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erstellt?
7. Welche Geschäftspartner spielen eine besonders wichtige Rolle bei der Erstellung des Produkts/der Dienstleistung?

Finanzen

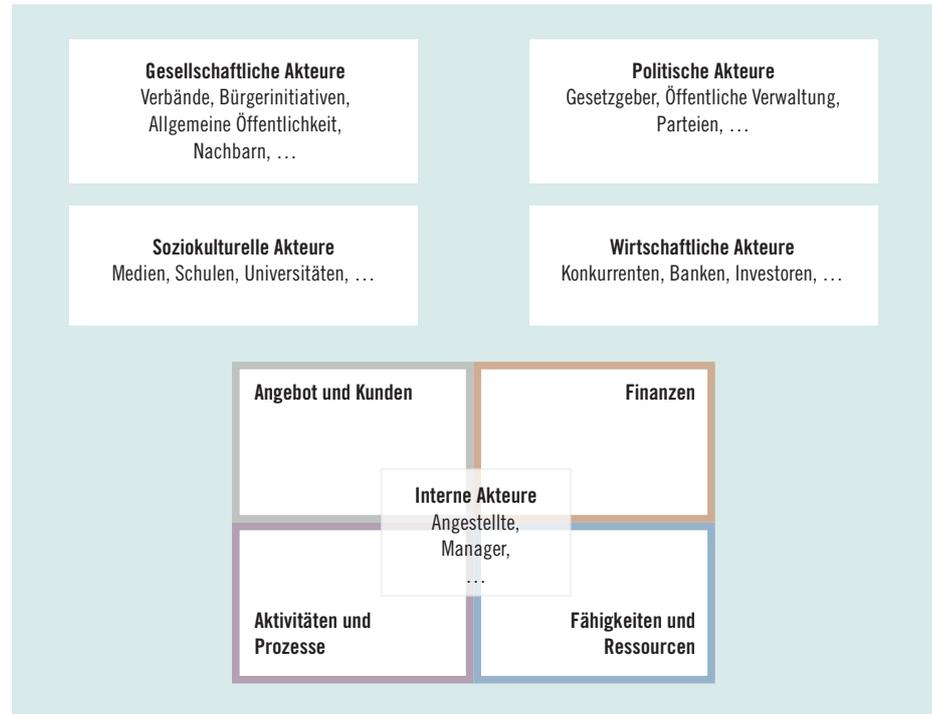
9. Welche Kostenstruktur kennzeichnet das Geschäftsmodell?
10. Welche Umsatzströme erzeugt das Geschäftsmodell?

Fähigkeiten und Ressourcen

8. Was sind die wichtigsten Fähigkeiten und Rohstoffe, die gebraucht werden, um das Produkt/die Dienstleistung zu erstellen?

ERFASSUNG 2: WER HAT EINFLUSS AUF DAS GESCHÄFTSMODELL?

Das Umfeld wird von verschiedenen Akteuren geprägt, die das Geschäftsmodell beeinflussen. Zum Beispiel ist für einige Projekte (etwa Bauvorhaben) die Genehmigung einer Verwaltungsstelle notwendig.



Hier können Sie relevante Akteure für Ihr Geschäftsmodell notieren.

Welche Akteure (Organisationen und Personen) haben einen Einfluss auf Ihr Geschäftsmodell?	Welchen Einfluss haben diese Akteure auf das Geschäftsmodell?
z.B. Medien	Beeinflussen den Ruf der Branche



ERFASSUNG 3: WER IST BESONDERS WICHTIG?

Das Screening sollte am besten nicht allein, sondern gemeinsam mit den wichtigsten Akteuren durchgeführt werden.

Ihre Auswahl an Gesprächspartnern kann sich an folgenden Fragen orientieren:

- Welche der aufgelisteten Akteure sind so wichtig und unersetzlich, dass Ihr Geschäftsmodell ohne sie nicht funktionieren würde?
- Welche technologischen Entwicklungen haben entscheidende Bedeutung für das Geschäftsmodell? Welche Experten wissen darüber Bescheid?
- Welche ökologischen Ressourcen haben entscheidende Bedeutung für das Geschäftsmodell? Welche Experten wissen darüber Bescheid?

Ihre wichtigsten Akteure:



Greifen Sie auf das Wissen anderer Akteure und Experten zurück, wenn Sie die wichtigsten Aspekte diskutieren.

SCREENING 1: WELCHE ÖKOLOGISCHEN, ÖKONOMISCHEN UND SOZIALEN ASPEKTE SPIELEN EINE ROLLE?

Gemeinsam mit den Akteuren und Experten können Sie die relevanten Aspekte bestimmen. Dabei kann eine Liste möglicher Aspekte als Gesprächsgrundlage nützlich sein. Rechts finden Sie eine Auswahl von möglichen Aspekten.

Eine vollständigere Liste finden Sie zum Beispiel in den Leitlinien der Global Reporting Initiative, einer Nichtregierungsorganisation, deren Leitlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten inzwischen weltweit als Standard anerkannt sind.

» www.globalreporting.org/languages/german

Ökonomische Aspekte

- Herkunft und Verwendung von Finanzmitteln
- Lokale Marktpräsenz an den Geschäftsstandorten
- Lokale Lieferanten
- Korruptionsverhinderung
- Wettbewerbswidriges Verhalten

Ökologische Aspekte

- Energie
- Wasser
- Biodiversität
- Emissionen: Treibhausgase, Ozon abbauende Stoffe, andere Luftemissionen
- Abwasser und Abfall

Soziale Aspekte

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Aus- und Weiterbildung
- Diskriminierung und Menschenrechte
- Kinderarbeit
- Einbindung lokaler Gemeinschaften

- ⊕ Diese Aspekte können nicht nur in der eigenen Produktion eine Rolle spielen, sondern auch in anderen Teilen des Geschäftsmodells, etwa in der Lieferkette und in der Logistik.

Auch Aspekte in der Nutzungsphase eines Produkts gehören zum Geschäftsmodell, zum Beispiel der Energieverbrauch des Produkts, Auswirkungen auf die Gesundheit der Kunden und Möglichkeiten für Rücknahme und Recycling.

SCREENING 2: WIE WICHTIG SIND DIESE ASPEKTE FÜR DAS GESCHÄFTSMODELL?

Die relevanten Aspekte können nun gemeinsam oder in Absprache mit den wichtigsten Akteuren in eine Wesentlichkeitsmatrix eingetragen werden. In einer solchen Matrix kann gleichzeitig die Bedeutung von Aspekten für die Akteure und für das Geschäftsmodell abgebildet werden.

- Auf der horizontalen Achse tragen Sie die Bedeutung eines Aspekts für Ihr Geschäftsmodell ein. Beispielsweise wären ökologische Belange des Transports von Gütern und Personen für ein Logistikunternehmen besonders wichtig, während Abfall für ein solches Unternehmen vielleicht eine geringere Rolle spielt.
- Auf der vertikalen Achse steht die Bedeutung eines Aspekts für die Entscheidungen von Akteuren. Zum Beispiel entscheiden sich gute Arbeitskräfte vielleicht dagegen, für ein Unternehmen zu arbeiten, das ihnen keine Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.

Insgesamt haben die Aspekte im oberen rechten Quadranten die höchste Priorität, weil sie sowohl für das Geschäftsmodell als auch für die Akteure von großer Bedeutung sind.



- Relevante Aspekte:
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
 - 9.
 - 10.

Quelle: GRI 2014 auf www.globalreporting.org,
abgewandelte Darstellung

Erfassung Screening

Nächste Schritte:

Bewertung Zuordnung Überprüfung

Die Lüneburger Forscher veröffentlichen im Sommer 2015 eine Bewertungsmethode, die hilft, die erhobenen Daten auszuwerten und damit Ihr Geschäftsmodell weiter zu verbessern. Falls Sie Interesse an Informationen hierzu haben, sprechen Sie uns gern an: www.leuphana.de/csm

Und dann?

Sie haben nun Ihr Geschäftsmodell systematisch erfasst und ein Screening durchgeführt. Dadurch haben Sie ein klares Bild von Ihrem Geschäftsmodell, das Ihnen beim strategischen Planen nützlich sein kann.

Das Screening bietet Ihnen eine solide Grundlage für weitere Maßnahmen, um als Unternehmen noch umweltfreundlicher, sozialverträglicher und wettbewerbsfähiger zu werden. Auf Basis des Screenings können Sie überlegen, welche Daten Sie in Ihrem Unternehmen erfassen möchten, um den positiven und negativen Beitrag zu den Aspekten besser ermitteln zu können. Nach der Bewertung dieser Daten ordnen Sie die Aspekte den verschiedenen Teilen des Geschäftsmodells zu. Dadurch erfahren Sie, welche Bereiche des Geschäftsmodells den dringendsten Veränderungsbedarf haben.

Mögliche nächste Schritte sind:

- Die Auswahl geeigneter Indikatoren, um die Aspekte zu messen
- Die Sammlung und Messung von Daten
- Die Entwicklung interner Ziele für Umwelt- und Sozialverträglichkeit
- Das Umsetzen von Aktivitäten zur Verbesserung

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht sich als öffentliche Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Vier Wissenschaftsinitiativen prägen die Hochschule: Bildungsforschung, Management & Entrepreneurship, Kulturforschung und Nachhaltigkeitsforschung. An der Leuphana studieren über 9000 Menschen. Forschung und Lehre widmen sich 155 Professuren, 30 Gastwissenschaftler, rund 600 wissenschaftliche Mitarbeiter und rund 300 Lehrbeauftragte. Mit einem Innovations-Inkubator stärkt die Universität Forschungs- und Wirtschaftspotenzial des Wissenschaftsstandorts Lüneburg.

Das Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg ist ein international tätiges Kompetenzzentrum zu Forschung, Lehre, wissenschaftlicher Weiterbildung und Transfer in den Bereichen unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement, Corporate Social Responsibility (CSR) und Social Entrepreneurship. Das CSM-Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsorientierte Geschäftsmodellbewertung“ unter Leitung von Prof. Stefan Schaltegger läuft bis zum 31. Juli 2015.

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Innovations-
Inkubator/Centre for Sustainability Management,
21335 Lüneburg

Verantwortlich für den Inhalt: Birte Freudenreich
Lektorat: Ursula Zipperer
Gestaltung und Satz: Meike Winters
Fotos: Anne-Gabriel Jürgens: Titelfoto, S. 2, 12; Martin
Klindtworth: S. 2, 3, 10; Eva Schubert: S. 1
Auflage: 250 Stück
Druckerei: nordlanddruck

Das Projekt wird über den Innovations-Inkubator gefördert von:



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung



Leuphana Universität Lüneburg
Forschungsprojekt
„Nachhaltige Geschäftsmodelle“
Innovations-Inkubator Lüneburg /
Centre for Sustainability Management
Scharnhorststr. 1
21335 Lüneburg