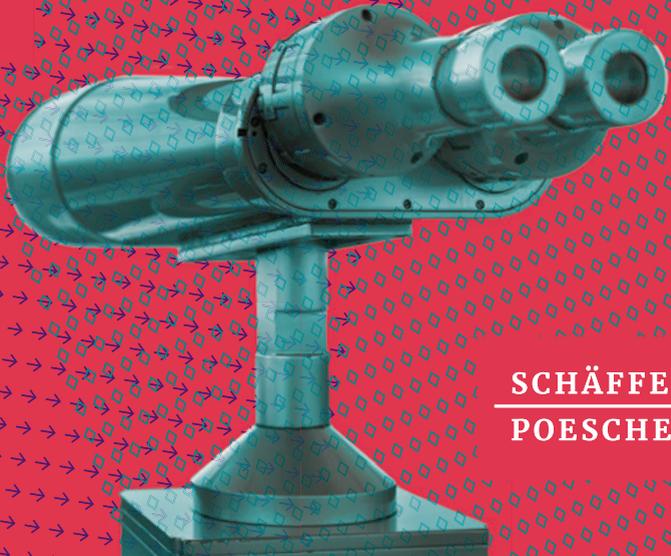


Thomas Wunder

TOOLBOX STRATEGIE UND NACHHALTIGKEIT

Wirksame Methoden für
neue Geschäftsmodelle
und die Transformation

Mit VAUDE-FALLSTUDIE



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Sie Ihren Buchcode ein, um auf die Online-Version Ihres Buches zugreifen zu können
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Toolbox Strategie und Nachhaltigkeit

Thomas Wunder

Toolbox Strategie und Nachhaltigkeit

Wirksame Methoden für neue Geschäftsmodelle
und die Transformation

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6183-2 Bestell-Nr. 12039-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-6184-9 Bestell-Nr. 12039-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-6185-6 Bestell-Nr. 12039-0150

Thomas Wunder

Toolbox Strategie und Nachhaltigkeit

1. Auflage, Mai 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © bjdlsx, iStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,
wir leben in einer Zeit, in der unsere Gesellschaft vor scheinbar unlösbaren globalen Herausforderungen steht. Unsere bisherige Art zu wirtschaften ist zu einer realen Bedrohung für unsere Zukunft geworden. Unternehmen spielen dabei in zweierlei Hinsicht eine Schlüsselrolle. Sie waren Teil des Problems und können jetzt zum Teil der dringend notwendigen Lösung werden.

Dies erfordert einen langfristigen Paradigmenwechsel im Wirtschaftsdenken. Es geht darum, den Sinn und Zweck unseres unternehmerischen Tuns zu hinterfragen und sicherzustellen, dass unsere Handlungen nicht nur unseren eigenen Gewinn, sondern auch das Wohl zukünftiger Generationen berücksichtigen. Natur und Gesellschaft müssen mehr denn je als integrale Bestandteile unserer strategischen Entscheidungen und Geschäftsaktivitäten mitgedacht werden.

In dem vorliegenden Buch finden Sie hierzu strategische Denkansätze und Methoden, die Ihnen für die praktische Verknüpfung von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Wertschöpfung Hilfestellung leisten sollen. Es basiert auf dem Grundgedanken, dass Nachhaltigkeit und unternehmerischer Erfolg zwei Seiten derselben Medaille sind. Die Integration von ökologischer und sozialer Verantwortung in die Unternehmensstrategie ist nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern auch ein Erfolgsrezept für das zukünftige Wirtschaften.

Besonders freue ich mich, dass in dem Buch auch die Ergebnisse eines gemeinsamen Forschungsprojekts Eingang gefunden haben. Die beigefügte Fallstudie beschreibt den Weg in Richtung Nachhaltigkeit bei VAUDE über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren und soll Ihnen Inspiration für die Gestaltung des eigenen Transformationsprozesses liefern.

Als Unternehmenslenkerin weiß ich, dass die wirksame Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit eine komplexe Herausforderung darstellt. Dennoch bin ich überzeugt, dass wir durch gemeinsame Anstrengungen und innovative Denkansätze transformative Veränderungen bewirken können. Dieses Buch bietet Ihnen nicht nur Einblicke in bewährte Praktiken des nachhaltigen strategischen Managements, sondern soll Ihnen auch Inspiration und Mut geben, neue Wege in Ihrem eigenen Unternehmen zu gehen.



Ich möchte Sie ermutigen, sich mit den vorgestellten Methoden zum strategischen Denken und Handeln auseinanderzusetzen und die Impulse in Ihre eigenen unternehmerischen Entscheidungen einfließen zu lassen. Denn nur durch einen gemeinsamen Einsatz können wir eine nachhaltige Zukunft für uns und kommende Generationen sichern. Die Richtung ist klar. Jetzt geht es um die gemeinsame Umsetzung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen und inspirierende Gedanken.

Antje von Dewitz
CEO, VAUDE GmbH & Co. KG

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,
in den letzten 15 Jahren wurde ich immer wieder gefragt, warum sich ein Unternehmen in seiner Strategiearbeit überhaupt mit ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit befassen sollte. Wissenschaftler argumentierten schon lange, dass es nicht nur eine ethische, sondern auch eine ökonomische Logik für unternehmerische Nachhaltigkeit gibt. Dennoch sahen viele Führungskräfte und auch Wirtschaftsprofessoren einen Widerspruch zu der ihnen bekannten Geschäftslogik. Einige fanden das Thema altruistisch, andere ganz einfach irrelevant für die Unternehmensführung. Gut gemeinter Weltverbesserungseifer ohne Anschlussfähigkeit an den harten Wettbewerb, so die weitgefassete Meinung. Es war ein Thema für Experten in Wissenschaftskreisen, Umweltinitiativen oder Plenarsälen. Und für einige visionäre Unternehmenslenker.

Doch das hat sich geändert.

Heute ist das Thema Nachhaltigkeit in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft nahezu allgegenwärtig. Neben der Digitalisierung gilt es als einer der großen und richtungsweisenden Megatrends des 21. Jahrhunderts. Ein Grund hierfür liegt darin, dass wir seit den 1950er-Jahren exponentiell steigende Belastungen unserer lebenserhaltenden Systeme auf der Erde zu verzeichnen haben. Die Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand und Wachstum hatte und hat offensichtlich unerwünschte ökologische und soziale Nebenwirkungen. Und diese werden zunehmend sichtbar, spürbar und auch teuer. Eine breite mediale Berichterstattung über ökologische und soziale Missstände, Initiativen von bekannten Persönlichkeiten aus Kunst, Wirtschaft und Wissenschaft, Bewegungen wie Fridays for Future und die sich zunehmend verschärfenden internationalen Regulierungen haben das Thema nun in die Köpfe vieler gebracht.

Diese Entwicklungen stellen neue Anforderungen an das Wirtschaften. Nachdem vor 15 Jahren noch die Frage nach dem »warum« dominiert hat, steht heute die Frage nach dem »wie« im Mittelpunkt: Wie können Unternehmen nachhaltiges Wirtschaften umsetzen? Welches Ambitionsniveau ist für ein Unternehmen sinnvoll und was ist die richtige Geschwindigkeit für die eigene Transformation? Wie kann Nachhaltigkeit in die Strategien und das Kerngeschäft integriert werden? Die Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen wird teilweise sehr emotional geführt und ist von persönlichen Wertvorstellungen der beteiligten Menschen geprägt. Insofern sind auch die Antworten innerhalb eines Unternehmens oft sehr unterschiedlich. Aus meiner Arbeit mit Führungskräften in etablierten Unternehmen kann ich heute vereinfacht drei Gruppen wahrnehmen:



Die einen Unternehmen stehen noch am Rand und sehen zu, wie ein sozio-ökologischer Tsunami auf sie zukommt. Sie hoffen darauf, dass es vielleicht doch nur ein »Hype-Zyklus« ist, der sich wieder abschwächen wird. Gesetzliche Mindestanforderungen werden im Sinne der Compliance möglichst ohne Störung des bisherigen Kerngeschäfts erfüllt. Dabei werden Reputation und Marke bestmöglich geschützt. Wirklich relevant für die Unternehmensführung wird das Thema Nachhaltigkeit erst dann, wenn es wichtige Kunden oder Geschäftspartner im Tagesgeschäft ergebniswirksam einfordern. Nachhaltigkeit ist hier oft mit dem Narrativ des *Kostentreibers* verbunden. Dominiert von einer kurzfristigen Denkweise wird Nachhaltigkeit als Bremse wahrgenommen, die das Geschäft stört und behindert. Diese Unternehmen »machen Nachhaltigkeit« nur dann, wenn es nichts kostet oder gesetzlich gefordert ist.

Eine zweite Gruppe von Unternehmen agiert angesichts der sich abzeichnenden sozioökologischen Disruptionen eher nach einem kaufmännischen Vorsichtsprinzip und behandelt Nachhaltigkeit als normale, wenn auch herausfordernde, Managementaufgabe. Sie integrieren wesentliche ESG-Themen systematisch in ihr Risikomanagement und verbessern gleichzeitig die Resilienz ihrer Geschäftsmodelle und -prozesse. Mit Agilität und strategischer Vorausschau möchte man gut vorbereitet und reaktionsfähig sein, wenn schwer zu antizipierende ökologische, soziale oder wirtschaftliche Ereignisse abrupt eintreten und sich die Märkte unerwartet schnell in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln. Hier wird das Thema primär mit dem Narrativ der *Resilienz* belegt und längerfristig betrachtet. Das Unternehmen wird möglichst widerstands- und anpassungsfähig gemacht, um im Wettbewerb schnell reagieren zu können, sobald sich der Markt in Richtung Nachhaltigkeit bewegt.

Und eine dritte Gruppe von Unternehmen schreitet mutig voran. Diese progressiven Firmen verstehen sich als innovative »Change Maker« und möchten nicht nur die eigene Wertschöpfungskette, sondern ganze Märkte und Branchen in Richtung Nachhaltigkeit transformieren. Es gilt das Motto: Die Zukunft hat, wer sie macht. Diese Unternehmen entwickeln mit Nachdruck neue Fähigkeiten und schaffen neue Formen der Wertschöpfung, die sowohl ihnen selbst als auch ihrem ökologischen und sozialen Umfeld zugutekommen. Und das nicht nur heute, sondern im Sinne des Leitgedankens der Enkeltauglichkeit auch für zukünftige Generationen. Führungskreise und Mitarbeitende in diesen Organisationen sind oft intrinsisch motiviert und davon überzeugt, dass sie sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich das Richtige tun. Nachhaltigkeit ist mit dem Narrativ der *Innovation* belegt und wird als Beschleuniger des Geschäfts gesehen. Einige dieser Unternehmen arbeiten daran, sich mit Nachhaltigkeitslösungen als »First Mover« in einem der größten Zukunftsmärkte unserer Zeit zu positionieren.

Das vorliegende Buch ist ein Angebot an alle drei genannten Gruppen. Es soll Praktiker dazu anregen, einmal über die heutige und zukünftige strategische Situation und die Weiterentwicklung ihres Unternehmens speziell aus der Perspektive der Nachhaltigkeit nachzudenken. Das Buch liefert Impulse zur Schärfung des Situationsbewusstseins

sowie neue strategische Denkansätze und konkrete Managementmethoden zur Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit. Zudem zeigt es Möglichkeiten, die damit verbundenen Transformationsprozesse im Unternehmen zu gestalten. Die Inhalte sind anwendungsorientiert zusammengestellt und so aufbereitet, dass sie auch bei unterschiedlichen normativen und strategischen Ausgangssituationen unmittelbar und wirksam eingesetzt werden können. Denn Strategien und Transformationen werden von Menschen gemacht. Und Veränderungsprozesse beginnen dort, wo diese Menschen heute stehen.

Ich persönlich bin überzeugt davon, dass die meisten Unternehmen langfristig nur noch mit einer wirksamen Integration von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Wertschöpfung erfolgreich sein können. Nachhaltiges Wirtschaften wird schon bald in vielen Branchen zu den Markterfordernissen gehören und auf Basis einer noch nie dagewesenen Transparenz zu einer Marktbereinigung führen. Denn die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit ist gekommen, um zu bleiben. Es ist eine unumgängliche Anforderung unserer Zeit, die losgelöst von persönlichen und teils polarisierenden Weltanschauungen zu sehen ist.

Für Sie als Leser wünsche ich mir, dass Ihnen die vorliegende Toolbox eine praktikable Hilfestellung leistet, Ihre spezifischen strategischen Herausforderungen im Zusammenspiel von Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft und Ihren eigenen Geschäftsaktivitäten zu erkennen und zu meistern. Wohlwissend, dass Werkzeuge nur dann ihre volle Wirkung entfalten können, wenn sie von erfahrenen Anwendern verantwortungsvoll und gut reflektiert eingesetzt werden. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Leutkirch im Allgäu, 8. März 2024

Prof. Dr. Thomas Wunder

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Vorwort	9
Wie dieses Buch funktioniert	17
Danksagung	20
1 Zeitalter der Nachhaltigkeit	21
1.1 Strategische Vorausschau auf den Megatrend Nachhaltigkeit – ein Bewusstsein für globale sozioökologische Entwicklungen schaffen	21
1.1.1 Die Große Beschleunigung	21
1.1.2 Aktuelle Entwicklungen auf globaler Ebene	23
1.1.3 Szenarien für die Zukunft	30
1.2 Strategierelevanz von Nachhaltigkeit für das Unternehmen – Ausmaß und Geschwindigkeit der Veränderung erkennen	32
1.2.1 Ökologische und soziale Disruptionen	33
1.2.2 Situationsbewusstsein für das sozioökologische Strategiemfeld	35
1.2.3 Sichtweisen zur Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit	43
1.3 Von der Strategie zur Transformation – nachhaltige Strategien und Geschäftsmodelle effektiv gestalten und umsetzen	49
1.3.1 Zwei Prämien für die Zukunft	49
1.3.2 Masterplan für die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit	50
1.3.3 Warum auch die besten Strategieprozesse manchmal scheitern	59
2 Strategie	63
2.1 Nachhaltiges Leitbild mit »Purpose« – einen Wegweiser für Strategien und neue Geschäftsmodelle schaffen	63
2.1.1 Hintergrund	63
2.1.2 Verfahren	64
2.1.3 Vor- und Nachteile	70
2.1.4 Perspektiven	71
2.2 Doppelte Wesentlichkeitsanalyse nach CSRD – sowohl Auswirkungen auf die Umwelt als auch die Geschäftsentwicklung bewerten	72
2.2.1 Hintergrund	73
2.2.2 Verfahren	74
2.2.3 Vor- und Nachteile	79
2.2.4 Perspektiven	81
2.3 Strategien für unternehmerische Sustilienz® – Geschäftsmodelle gleichzeitig nachhaltig und resilient machen	82
2.3.1 Hintergrund	82

2.3.2	Verfahren	83
2.3.3	Vor- und Nachteile	86
2.3.4	Perspektiven	87
2.4	Vom Problem zur Lösung mit regenerativen Strategien – positive Beiträge für Umwelt und Menschen als strategische Ambition	88
2.4.1	Hintergrund	88
2.4.2	Verfahren	89
2.4.3	Vor- und Nachteile	93
2.4.4	Perspektiven	93
2.5	Grundlagen: Future-Fit Business Benchmark – das Geschäft mit Prinzipien der Nachhaltigkeit bewerten und verbessern	94
2.5.1	Hintergrund	94
2.5.2	Verfahren	95
2.5.3	Vor- und Nachteile	97
2.5.4	Perspektiven	98
2.6	Grundlagen: Framework for Strategic Sustainable Development – sozioökologische Nachhaltigkeit systematisch managen	100
2.6.1	Hintergrund	100
2.6.2	Verfahren	100
2.6.3	Vor- und Nachteile	105
2.6.4	Perspektiven	106
3	Geschäftsmodell	107
3.1	Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen – die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens prüfen und gestalten	107
3.1.1	Hintergrund	107
3.1.2	Verfahren	107
3.1.3	Vor- und Nachteile	111
3.1.4	Perspektiven	111
3.2	Gestaltungsprinzipien nachhaltiger Geschäftsmodelle – wirtschaftlichen mit gesellschaftlichem Mehrwert verknüpfen	112
3.2.1	Hintergrund	112
3.2.2	Verfahren	112
3.2.3	Vor- und Nachteile	116
3.2.4	Perspektiven	117
3.3	Nachhaltige Geschäftsmodellmuster als Innovationstreiber – neue Ideen für wirtschaftliche, ökologische und soziale Wertschöpfung finden	118
3.3.1	Hintergrund	118
3.3.2	Verfahren	119
3.3.3	Vor- und Nachteile	128
3.3.4	Perspektiven	130

3.4	Arten und Prozess der Geschäftsmodellinnovation – systematisch neue Wettbewerbsvorteile schaffen	130
3.4.1	Hintergrund	130
3.4.2	Verfahren	131
3.4.3	Vor- und Nachteile	134
3.4.4	Perspektiven	135
3.5	Grundlagen: Geschäftsmodelle – die Erfolgslogik des Geschäfts verstehen und gestalten	136
3.5.1	Hintergrund	136
3.5.2	Verfahren	136
3.5.3	Vor- und Nachteile	142
3.5.4	Perspektiven	143
3.6	Grundlagen: Geschäftsmodellmuster – gezielt neue Ideen für das Geschäftsmodell finden	147
3.6.1	Hintergrund	148
3.6.2	Verfahren	148
3.6.3	Vor- und Nachteile	152
3.6.4	Perspektiven	152
4	Transformation	155
4.1	Strategieaktivierung und Transformationsbereitschaft – Menschen im Unternehmen für die Umsetzung von Strategien mobilisieren	155
4.1.1	Hintergrund	155
4.1.2	Verfahren	156
4.1.3	Vor- und Nachteile	164
4.1.4	Perspektiven	165
4.2	Transformationsprogramm für mehr Nachhaltigkeit – die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit gestalten und managen	165
4.2.1	Hintergrund	166
4.2.2	Verfahren	166
4.2.3	Vor- und Nachteile	170
4.2.4	Perspektiven	171
4.3	Strategiebeschreibung mit der Integrierten Strategy Map – Strategie und Nachhaltigkeit wirkungsvoll verknüpfen und beschreiben	172
4.3.1	Hintergrund	172
4.3.2	Verfahren	172
4.3.3	Vor- und Nachteile	176
4.3.4	Perspektiven	177
4.4	Transformationstreiber CSRD und EU-Taxonomie – neue Offenlegungspflichten erfüllen und strategisch nutzen	177
4.4.1	Hintergrund	177
4.4.2	Verfahren	178



4.4.3	Vor- und Nachteile	184
4.4.4	Perspektiven	184
4.5	Grundlagen: Strategie-Alignment – eine gemeinsame strategische Orientierung schaffen	185
4.5.1	Hintergrund	185
4.5.2	Verfahren	186
4.5.3	Vor- und Nachteile	189
4.5.4	Perspektiven	189
4.6	Grundlagen: Strategy Maps – Strategien klären, beschreiben und abgleichen	191
4.6.1	Hintergrund	191
4.6.2	Verfahren	192
4.6.3	Vor- und Nachteile	195
4.6.4	Perspektiven	196
5	Fallstudie VAUDE	199
	Endnoten	211
	Literatur	229
	Verzeichnis der »Toolkits« aus der Zeitschrift Führung+Organisation (zfo)	245
	Stichwortverzeichnis	247
	Der Autor	251

Wie dieses Buch funktioniert

Dieses Buch ist mit dem Anspruch geschrieben, wissenschaftlich fundiert zu sein und zugleich handlungsorientiert und benutzerfreundlich für die Anwendung in der Unternehmenspraxis. Es vereinigt eine Auswahl von 18 Managementinstrumenten zu den Themen Nachhaltigkeit, Strategie, Geschäftsmodelle und Transformation, die von einem Grundlagenteil und einer Fallstudie eingerahmt sind. Wichtige konzeptionelle Überlegungen sind mit mehr als 80 leicht verständlichen Diagrammen veranschaulicht. Das Buch präsentiert sich als eine Mischung aus bewährten, weiterentwickelten und neuen Tools, die in einem logischen Gesamtzusammenhang stehen: Nachhaltige Strategien werden aufgrund von sozio-ökologischen Entwicklungen im Umfeld formuliert, über Geschäftsmodelle konkretisiert und im Rahmen der Transformation umgesetzt.

Die Ausführungen in Abschnitt 1 zum **Situationsbewusstsein** liefern Ihnen Hilfestellung zum besseren Verständnis des strategischen Umfelds. Wenn Sie gedanklich beim Thema Nachhaltigkeit noch am Anfang stehen oder als Fachexperte ihre bisherige Sichtweise oder ihren aktuellen Transformationsplan einmal kritisch reflektieren möchten, dann empfehle ich Ihnen, alle drei Kapitel dieses Abschnitts zu lesen. Achten Sie besonders auf den logischen Zusammenhang zwischen den drei Kapiteln. Er kann Ihnen helfen, eine eigene Argumentationskette zur Relevanz von Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen zu entwickeln und die Umsetzung sorgfältig zu planen. Das sind wichtige erste Schritte für eine anstehende Transformation.

Kapitel 1.1 skizziert die Ausgangssituation und die antizipierten Entwicklungen zum Megatrend Nachhaltigkeit. Es zeigt Ihnen, wie Sie Ihr zukünftiges ökologisches und soziales Strategieumfeld besser verstehen und Mitarbeitende im Unternehmen dafür sensibilisieren. In *Kapitel 1.2* lernen Sie Möglichkeiten, mit denen Sie den strategischen Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen bestimmen und ein Narrativ für die Relevanz und den Umgang mit Nachhaltigkeit im Unternehmen entwickeln. Schließlich liefert Ihnen *Kapitel 1.3* einen Masterplan für die Integration von Strategie und Nachhaltigkeit im Unternehmen – vom Leitbild bis hin zur operativen Umsetzung. Hier bekommen Sie Impulse, wie Sie die Transformation Ihres eigenen Unternehmens oder Geschäfts in Richtung Nachhaltigkeit planen. Es zeigt Ihnen auch, wie Sie Fallstricke und »Roadblocks« erkennen und umgehen. Denn selbst die besten Strategien können scheitern, wenn sie nicht effektiv umgesetzt werden.

In den folgenden Abschnitten werden jeweils sechs Managementinstrumente zu den drei inhaltlichen Themenfeldern **Strategie**, **Geschäftsmodell** und **Transformation** vorgestellt. Jede Methode ist in kompakter Form beschrieben. Zudem sind die wichtigsten Einsatzmöglichkeiten herausgearbeitet sowie Vor- und Nachteile erläutert. Die zwei Instrumente am Ende jedes Abschnitts sind Grundlagen-Methoden und auch als solche gekennzeichnet. Sie dienen dem besseren Verständnis der vorher dargestellten Ansät-



ze. Wenn Sie sich vor allem auf die neueren Management-Instrumente konzentrieren und diese schnell für Ihre Strategiearbeit nutzen möchten, dann können Sie jeweils die zwei letzten Werkzeuge in diesen Abschnitten überspringen.

Die Instrumente zu **Strategie** in Abschnitt 2 sollen Ihnen zeigen, wie Sie systematisch ein Leitbild mit »Purpose« entwickeln und welche Strategietypen und Denkmodelle Sie für die Gestaltung von nachhaltigen Strategien nutzen können. Es beinhaltet auch eine kompakte Darstellung der Methode der doppelten Wesentlichkeitsanalyse aus der CSRD-Berichtspflicht, mit der Sie nachhaltigkeitsorientierte Chancen, Risiken und Auswirkungen Ihres Geschäfts identifizieren und für Ihre Strategiearbeit nutzen können.

In Abschnitt 3 geht es um die Frage, wie Sie ein **Geschäftsmodell** im Hinblick auf Nachhaltigkeit überprüfen und gestalten und damit Ihre strategische Ausrichtung konkretisieren. Es zeigt Ihnen, mit welchen Prinzipien Sie Ihre bestehende Wertschöpfungslogik in Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickeln oder ein komplett neues Geschäftsmodell schaffen. Ausführungen zu den Themen Geschäftsmodellmuster und Geschäftsmodellinnovation sollen Ihnen Anregungen geben, wie Sie systematisch Ideen für neue Formen von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Wertschöpfung finden und in Ihr eigenes Geschäftsmodell integrieren.

Die Managementinstrumente zur **Transformation** in Abschnitt 4 zeigen Ihnen, wie Sie ein Transformationsprogramm unter Berücksichtigung von Strategie, Organisation und Kultur gestalten und Menschen im gesamten Unternehmen für die Umsetzung Ihrer Strategien und Geschäftsmodelle aktivieren. Sie lernen, wie Sie die Transformationsbereitschaft Ihres Unternehmens überprüfen und daraus Handlungsbedarf für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ableiten. Zudem bekommen Sie Hilfestellungen, wie Sie nachhaltige Strategien überzeugend beschreiben und kommunizieren. Die neuen Berichtspflichten der CSRD und EU-Taxonomie können Sie als Transformationstreiber im Unternehmen nutzen. Wie, das erfahren Sie am Ende dieses Abschnitts.

Im letzten Teil des Buches finden Sie eine **Fallstudie**. Das Unternehmen Vaude, ein Produzent von Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung, gilt als ein Pionier des nachhaltigen Wirtschaftens und hat 2024 zum zweiten Mal nach 2015 den deutschen Nachhaltigkeitspreis gewonnen. Die Fallstudie beschreibt die ersten zwölf Jahre der Transformation des Unternehmens seit Übernahme der Leitung durch die heutige Geschäftsführerin, Antje von Dewitz, im Jahr 2009. Sie soll Ihnen in anschaulicher Weise Inspiration und konkrete Ansätze liefern, die Sie zur Planung Ihrer eigenen Transformation im Unternehmen nutzen können. Achten Sie dabei besonders auf das Zusammenspiel von strategischen, organisatorischen und kulturellen Elementen, die die Transformation von Vaude in Richtung Nachhaltigkeit ermöglicht haben.

Einige Leser werden im Strategieprozess ihres Unternehmens mit den klassischen Phasen der strategischen Analyse, Strategieformulierung und Strategieumsetzung arbei-

ten. Zum besseren Verständnis sind die verschiedenen Instrumente und Kapitel dieses Buches in Abbildung 1 diesen drei Phasen zugeordnet. Den Rahmen hierfür liefert mein Strategierad (»Wheel of Strategy«).¹ Dies ist ein Modell zum strategischen Management, das aus den Elementen Strategieprozess, Struktur, Kultur und strategische Führung besteht. Bildlich gesprochen bildet der Strategieprozess ein Rad, das auf einer holprigen Straße fährt, die ein volatiles, ungewisses, komplexes, ambiges (mehrdeutiges) und dynamisches (VUKAD-)Umfeld symbolisiert. Das zum Drehen des Rads erforderliche Lager besteht aus der Struktur des Unternehmens im äußeren Ring (Organisation, Prozesse, Systeme und Governance) sowie der Kultur im inneren Ring. Dieses wiederum ist mit einer Welle verbunden, die die strategische Führung symbolisiert. Das Rad bzw. der Strategieprozess wird nur dann gut laufen, wenn die Welle stabil und die verschiedenen Elemente des Lagers »gut geschmiert« sind.

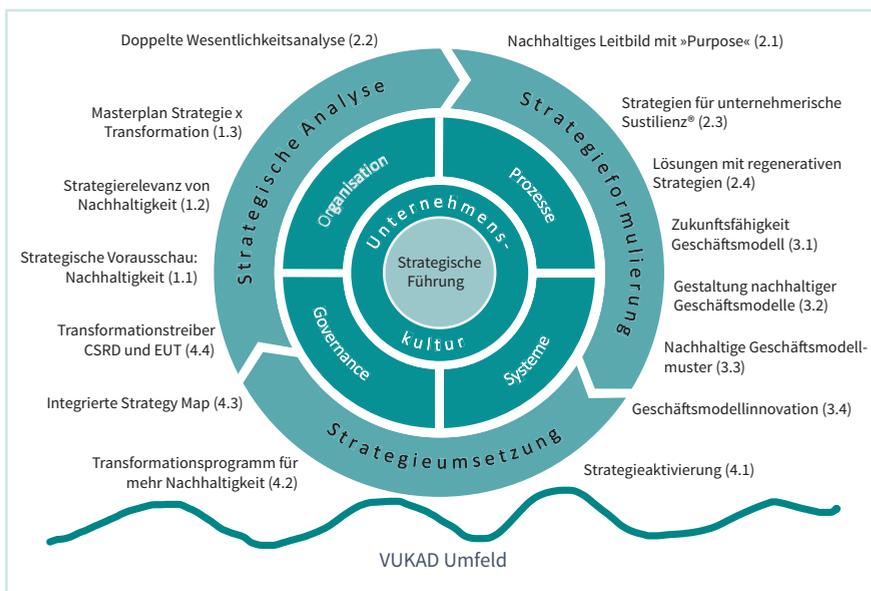


Abb. 1: Strategierad mit Zuordnung der Managementinstrumente (Buchkapitel)

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, dass Ihr Strategieprozess ohne Reibungsverluste läuft und Sie die sprichwörtlichen Pferdestärken durch die Verknüpfung von Strategie, Nachhaltigkeit und Transformation auf die Straße bringen. Das Buch soll Ihnen hierfür eine Fundgrube und einen gut sortierten Werkzeugkasten liefern. Daraus können Sie zur Lösung Ihrer aktuell wichtigen und dringlichen Probleme die für Sie nützlichsten Instrumente und Denkansätze entnehmen. Je nach Problemstellung können diese einzeln oder auch kombiniert ihre Wirkung im Strategieprozess entfalten. Hierzu müssen sie gegebenenfalls an das spezifische Unternehmensumfeld angepasst und anschlussfähig mit bereits im Einsatz befindlichen Methoden gemacht werden. Denn ein Werkzeug ist kein »Patentrezept«, sondern kann nur dann seinen vollen Nutzen entfalten, wenn es verantwortungsvoll und wirksam für eine spezifische unternehmerische Herausforderung angewendet wird.



Danksagung

Seit über zehn Jahren schreibe ich als Autor »Toolkits« für die Zeitschrift Führung+Organisation (zfo) des Schäffer-Poeschel Verlags in Stuttgart. Ich freue mich sehr, dass ich meine über die Jahre entstandenen und aufeinander aufbauenden Perspektiven auf aktuelle Managementfragen in aktualisierter und erweiterter Form für das vorliegende Buch verwenden konnte. Hierfür bedanke ich mich beim Leiter des Programmbereichs Management&Unternehmensführung, Dr. Frank Baumgärtner, für seine Offenheit, Flexibilität und die konstruktive Zusammenarbeit. Ohne die wertvolle operative Unterstützung von Claudia Dreiseitel, die mich seitens des Verlags nunmehr bei meinem dritten Buchprojekt begleitet, wäre die Umsetzung so eines Vorhabens nicht möglich. Herzlichen Dank! Der Hochschule Neu-Ulm danke ich dafür, dass sie mich seit über zehn Jahren bei meinen Publikationstätigkeiten institutionell unterstützt.

Mein besonderer Dank geht an Antje von Dewitz von Vaude. Und zwar für die Möglichkeit, ausgewählte Ergebnisse aus unserem gemeinsamen Forschungsprojekt in Form einer Fallstudie für dieses Buch zu verwenden. Ich wünsche mir, dass ihr Mut und die beigefügte Fallstudie zur Transformation den Lesern Inspiration liefert. Herzlichen Dank auch für das freundliche Geleitwort, das die Dringlichkeit des Themas unterstreicht und zum unternehmerischen Handeln anregt. Melanie Bleicher von Vaude danke ich dafür, dass sie dies alles so pragmatisch und konstruktiv in die Wege geleitet hat. Und ein besonderer Dank geht auch an Lisa Fiedler, ohne die vor ein paar Jahren unser intensives gemeinsames Forschungsprojekt mit rund 26 Stunden Interviewmaterial gar nicht möglich gewesen wäre. Wertvolle Unterstützung bekam ich damals von Andreas Kassekert, dem an dieser Stelle nochmals mein Dank gebührt.

Ich wünsche mir, dass die Inhalte dieses Buches unmittelbar in Unternehmen wirksam werden und einen Beitrag sowohl für den Unternehmenserfolg der Anwender als auch für eine nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Denn es gibt bekanntlich nichts Gutes, außer man tut es.

1 Zeitalter der Nachhaltigkeit

1.1 Strategische Vorausschau auf den Megatrend Nachhaltigkeit – ein Bewusstsein für globale sozioökologische Entwicklungen schaffen

Das Thema Nachhaltigkeit hat sich als globaler Megatrend etabliert. Seit den 1950er-Jahren haben menschliche Aktivitäten zu einer exponentiell steigenden Belastung der lebenserhaltenden Systeme unserer Erde geführt. Denn die Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand und Wachstum hat unerwünschte ökologische und soziale Nebenwirkungen. Und diese stellen neue Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften. Ein fundiertes Bewusstsein für die sich beschleunigenden sozioökologischen Entwicklungen ist heute für Unternehmen unumgänglich, um auch morgen noch erfolgreich zu sein. Denn »Strategie« heißt in diesem Zusammenhang nicht, dort zu sein, wo Nachhaltigkeit oder »ESG« heute steht, sondern dort, wo sie sich in Zukunft hin entwickelt.

1.1.1 Die Große Beschleunigung

»Nachhaltigkeit« oder »ESG« ist gekommen, um zu bleiben.² Es wird heute als eines der großen und dringlichen Themen des 21. Jahrhunderts mit epochalem Charakter anerkannt. Dies zeigt sich unter anderem in der massiv gestiegenen Wahrnehmung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Wissenschaftlern zufolge befinden wir uns heute im **Anthropozän**, einem neuen geologischen Zeitalter, in dem der Mensch zum wichtigsten Einflussfaktor für die lebenserhaltenden Systemprozesse unserer Erde geworden ist. Unternehmen und ihre Innovationskraft haben dabei seit jeher eine entscheidende Rolle gespielt. Neben den positiven Beiträgen für Wohlstand und Wachstum haben sie direkt oder indirekt auch zu einer steigenden Belastung auf die lebenserhaltenden Systeme der Erde geführt. Dies zeigt sich beispielsweise an den Folgen des Klimawandels, Ressourcenknappheit, Artensterben, Ozeanversauerung oder Bodenerosion sowie an weltweiten sozialen Missständen.

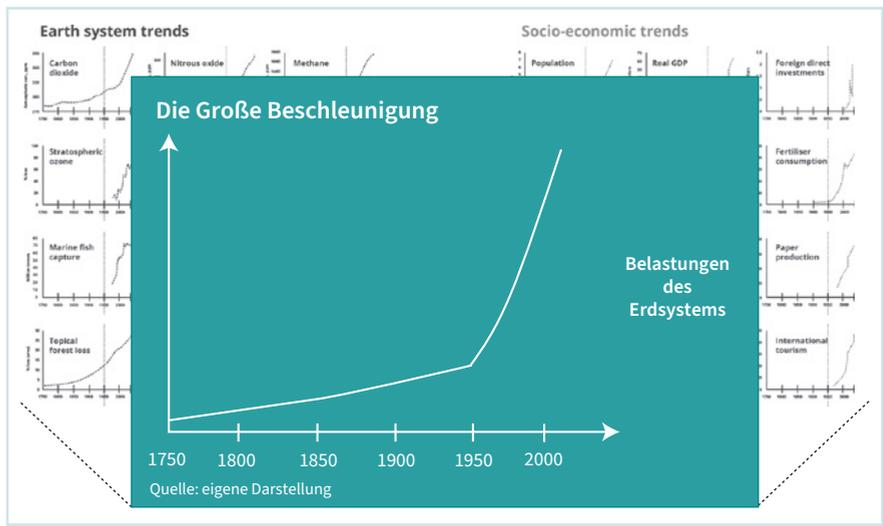


Abb. 2: Die Große Beschleunigung

Mit dem Konzept der »**Großen Beschleunigung**« (»The Great Acceleration«) wird aufgezeigt, dass sich die negativen Auswirkungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aktivitäten auf Umwelt und Menschen seit den 1950er Jahren exponentiell entwickelt haben (vgl. Abb. 2).³ Denn die Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand und Wachstum hat ungewünschte ökologische und soziale Nebenwirkungen. Diese sozioökologischen Entwicklungen liefern heute grundlegend neue Anforderungen an das Wirtschaften im Anthropozän.

Hierbei geht es nicht um eine ökologische Modeerscheinung oder Renaissance unternehmerischer Gemeinwohlorientierung mit überzogenen Erwartungen, die an einen »Gartner Hype Cycle« erinnern. Vielmehr handelt es sich um gravierende globale Veränderungen, die im Management mit hoher Aufmerksamkeit analysiert und kontinuierlich betrachtet werden müssen. Abbildung 3⁴ zeigt auf, welche gesellschaftliche und wirtschaftliche Konsequenzen eine weitere exponentielle Beeinträchtigung der Resilienz unserer natürlichen Ökosysteme haben kann. Unternehmen sollten ein Situationsbewusstsein für diese Entwicklungen und die eigenen sozioökologischen Auswirkungen schaffen, damit sie frühzeitig Chancen und Risiken erkennen und entsprechend adressieren können. Dies ist Grundlage für richtungsweisende Entscheidungen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im Zeitalter der Nachhaltigkeit.

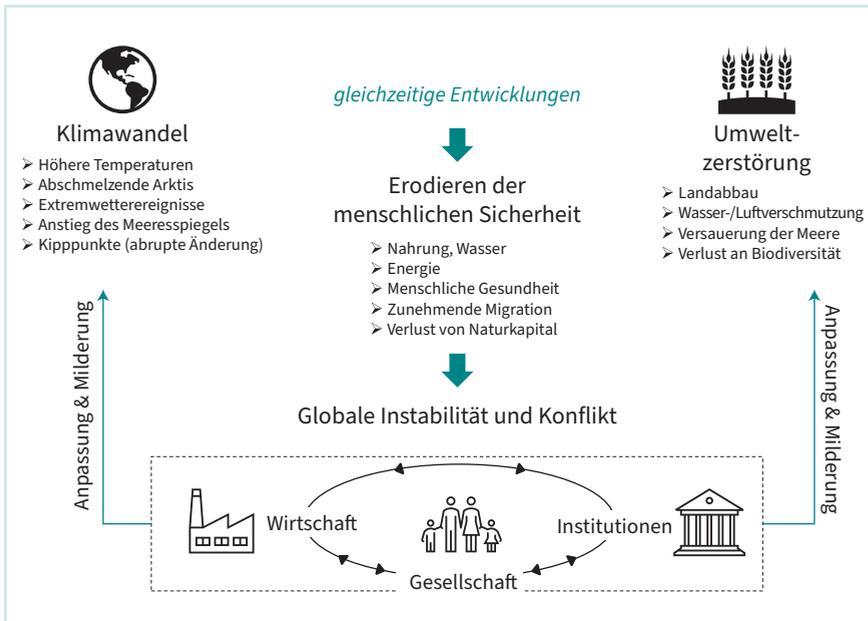


Abb. 3: Globaler Nachhaltigkeitskontext

Gartner Hype Cycle

Hype Cycles von Gartner⁵ bieten eine grafische Darstellung des Reifegrads und der Akzeptanz von Technologien und Anwendungen über ihre gesamte Lebensdauer. Sie stellen die Erwartungen dar, die sich um eine neue Innovation bilden. Laut den Hype Cycles von Gartner entwickeln sie sich kontinuierlich von ihrem Auslöser, über anfänglich überzogene Erwartungen gefolgt von den erlebten Enttäuschungen zu einem späteren Zeitpunkt, bis hin zum Plateau ihrer Produktivität während ihrer Eintrittsphase in den Mainstream.

1.1.2 Aktuelle Entwicklungen auf globaler Ebene

Im Prozess der strategischen Vorausschau (»Strategic Foresight«) befassen sich Unternehmen kontinuierlich und systematisch mit den großen globalen Entwicklungen unserer Zeit. Im Mittelpunkt stehen dabei sogenannte **Megatrends**.⁶ Dies sind lang anhaltende und systemverändernde Entwicklungen mit globaler Ausprägung und einer Dauer von mehreren Jahrzehnten. Sie betreffen nahezu alle Lebensbereiche und können sich zum Beispiel in veränderten politisch-rechtlichen, wirtschaftlichen, soziokulturellen, technologischen oder auch ökologischen Rahmenbedingungen zeigen, die einen großen Einfluss auf unsere Lebensweise haben. Sie beeinflussen damit in starkem Maße auch das Umfeld, in denen Unternehmen tätig sind. Mithilfe der strategischen Vorausschau werden in Unternehmen kontinuierlich Erkenntnisse über solche Zukunftsentwicklungen gesammelt, analysiert und bewertet, um die strategische Entscheidungsfindung in der Gegenwart zu unterstützen.