

**Hans-Gerd Servatius**

## **Beschreibungsrahmen für nachhaltige Geschäftsmodelle**

Seit einigen Jahren suchen Energieunternehmen nach neuen nachhaltigen Geschäftsmodellen. Ein Beschreibungsrahmen hierfür fehlt bislang allerdings weitgehend. Formal sind die vorhandenen Ansätze relativ leicht erweiterbar. Die Schwierigkeit liegt im Finden einer tragfähigen Gewinnformel.

### **Gesetz mit „unbeabsichtigten Nebenwirkungen“**

Das ressourcenökonomische Prinzip der Nachhaltigkeit, dessen Wurzeln in der mittelalterlichen Forstwirtschaft liegen, möchte Zielkonflikte zwischen den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales überwinden.

Dieses Prinzip hat in den letzten Jahrzehnten nahezu alle Wertschöpfungsstufen durchdrungen. Es überrascht daher nicht, dass Unternehmen als Reaktion auf öffentlichen Druck oder aus eigenem Antrieb nachhaltige Geschäftsmodelle anstreben und versuchen, sich auf diese Weise vom Wettbewerb zu differenzieren. Ein Beispiel ist der Energiesektor. Gerade in Deutschland sind Geschäftsmodell-Innovationen mit dem Ziel der Nachhaltigkeit inzwischen zu einem zentralen Thema geworden. Mit der Subventionierung von erneuerbaren Energien hat die Politik versucht, diese neuen Geschäftsmodelle quasi „per Erlass“ herbeizuführen. Sie muss aber nun erkennen, dass aufgrund einer Fülle „unbeabsichtigter Nebenwirkungen“ des Erneuerbare-Energie-Gesetzes der Traum von der Nachhaltigkeit an der komplexen Realität zu scheitern droht. Anhand eines Beschreibungsrahmens für nachhaltige Geschäftsmodelle wollen wir verdeutlichen, wie Unternehmen und die Politik vermeiden können, dass Innovationssubventionen ihre Wirkung verfehlen.

### **Beschreibungsrahmen**

Erstaunlicherweise klammern die bislang existierenden Konzepte zur Beschreibung von Geschäftsmodellen das Thema Nachhaltigkeit weitgehend aus [1]. Daher skizzieren wir kurz die wesentlichen Bausteine.

Im Mittelpunkt eines solchen Geschäftsmodells steht das nachhaltige Wertangebot aus Produkten, Dienstleistungen, Systemen und Lösungen. Dieses Wertangebot richtet sich an Kunden, die am Thema Nachhaltigkeit interessiert und bereit sind, hierfür Preisprämien zu bezahlen. Im Unterschied zu Ökolügen und Greenwashing basieren nachhaltige Kundenbeziehungen auf Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Dies

gilt auch für die nachhaltigen Kanäle zu Partnern und Kunden. Aus dem Zusammenwirken dieser kundenseitigen Bausteine ergeben sich erhöhte Umsätze im Vergleich zu weniger nachhaltigen Wettbewerbern.

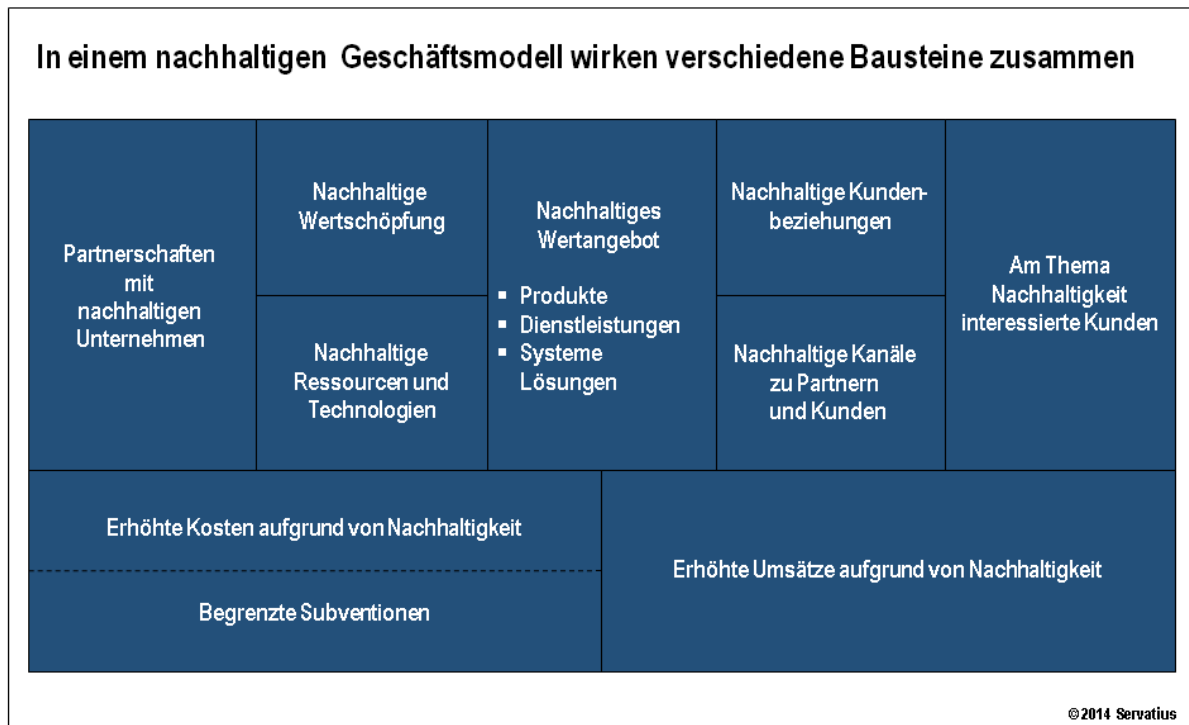


Abbildung 1: Nachhaltiges Geschäftsmodell

Ein weiterer wichtiger Baustein eines solchen Geschäftsmodells ist eine nachhaltige Wertschöpfung, die durch Energie- und Ressourceneffizienz, Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung geprägt ist. Eine wichtige Basis hierfür bilden nachhaltige Ressourcen und Technologien. Das Nachhaltigkeitsprinzip gilt aber nicht nur für das eigene Unternehmen sondern auch für alle Partnerunternehmen, was in einer globalen Wirtschaft nicht einfach zu realisieren ist.

In der Regel führt eine solche konsequent gelebte Nachhaltigkeit zu erhöhten Kosten. Neben einem entsprechenden politischen und gesetzlichen Rahmen wird daher immer wieder versucht, erhöhte Kosten durch Subventionen auszugleichen. Wenn es aber nicht gelingt, diese Subventionen in ihrer Höhe und zeitlichen Dauer zu begrenzen, können die Negativeffekte entstehen, die gegenwärtig im Rahmen der deutschen Energiewende zu beobachten sind.

### Fazit

Der skizzierte Beschreibungsrahmen ist ein wichtiges Hilfsmittel bei der Realisierung neuer nachhaltiger Geschäftsmodelle. Im Unternehmen angewendet schärft er den Blick für das Zusammenwirken der verschiedenen Bausteine und die Tragfähigkeit der Gewinnformel. Auf diese Weise wird deutlich, wie wahrscheinlich dauerhafte Gewinnlücken sind, die häufig zum Ruf nach Subventionen führen.

Dem öffentlichen Sektor hilft eine solche Geschäftsmodell-Analyse zu erkennen, warum ein scheinbar unverzichtbares Nachhaltigkeitsmodell dauerhaft an Subventionstöpfe gekettet ist und von dort seine schädliche Wirkung für die Gesamtwirtschaft entfaltet. Für die deutsche Energiewende ist es noch nicht zu spät, entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

### **Literatur**

- [1] Osterwalder A / Pigneur Y (2010) Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken