November 2025

Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise

Deutsche Geschäftsmodelle zukunftsorientiert weiterentwickeln

Florian Lüdeke-Freund

Ausgangslage: Wege aus der Polykrise

In Zeiten großer Unsicherheit – geprägt von Handelskonflikten, militärischen Spannungen und einer veränderten politischen Stimmung in der EU – müssen deutsche Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz sichern und ausbauen. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet, Mehrwert für Kund:innen und Eigentümer:innen zu schaffen, Ressourcen wirksam einzusetzen und sich an Marktveränderungen anzupassen. Resilienz heißt, diese Fähigkeit auch bei externen Störungen oder internen Ausfällen zu bewahren.

Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz sind bereits große Herausforderungen – industrieller Wandel, künstliche Intelligenz und das Kommen und Gehen von Unternehmen prägen den Alltag. Zunehmend bestimmen jedoch auch grundlegende Veränderungen die Tagesordnung: Klimawandel, Biodiversitätsverlust und andere ökologische wie soziale Krisen verursachen erhebliche betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten. Nachhaltigkeit ist längst ein Leitprinzip, das untrennbar mit Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz verbunden ist – auch wenn kurz- und mittelfristige Stimmungslagen teils ein anderes Bild vermitteln.

Deutsche Unternehmen stehen also unter erheblichem Anpassungsdruck. Die Veränderung ihrer Geschäftsmodelle – und somit des Kerns ihrer Fähigkeit zur Wertschöpfung – sollte in diesem Zusammenhang nicht als optionaler Schritt, sondern als Notwendigkeit und zentraler Hebel verstanden werden. Die drei Leitprinzipien Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit bieten hierbei Orientierung. Die Studie „Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise“ beleuchtet diese drei Leitprinzipien und ihr Zusammenspiel. Umfassende empirische Daten werden genutzt, um konkrete Ansatzpunkte für mehr Krisenfestigkeit zu identifizieren.

Die „Dreifach-Dividende“ als neues Zielbild

Der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist das Gebot der Stunde – zwingend, aber nicht hinreichend für das Bestehen. Gleiches gilt für das Management nachhaltigkeitsbezogener Herausforderungen. Erst mit der Resilienz als drittem Leitprinzip entfalten Unternehmen das volle Business-Case-Potenzial ihrer Geschäftsmodelle. Der klassische Business Case muss hierbei neu gedacht und zur Dreifach-Dividende weiterentwickelt werden.

- **Kein Zurückdrehen der Nachhaltigkeitsbemühungen.** Ein Zurückdrehen der unternehmerischen Nachhaltigkeitsbemühungen in Deutschland wäre ein teurer Fehler. Die Empirie zeigt, dass sich die Mehrheit der deutschen Unternehmen längst auf den Weg gemacht hat: Für die Mehrheit der sich verändernden Unternehmen (ca. 60 Prozent) war Nachhaltigkeit eine treibende Kraft bei der Veränderung ihrer Aktivitäten und Geschäftsmodelle in den letzten zehn Jahren.

- **Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand.** Die Daten offenbaren zudem eine wegweisende statistische Korrelation: Je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle transformieren, d. h. je mehr sie ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen, desto stärker verankern sie Nachhaltigkeit in ihren strategischen Zielen und Unternehmensaktivitäten – und umgekehrt.

- **Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit.** Der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit durch Geschäftsmodelltransformation und die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen schaffen die Grundlagen für Resilienz – heute im Wettbewerb und morgen angesichts steigender Nachhaltigkeitsherausforderungen. Aus der Reaktion auf die Krisen und den Druck von heute wird die Resilienz von morgen.

- **Sieben Normstrategien für die Dreifach-Dividende.** Die drei Leitprinzipien Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit bieten hierbei einen umfassenden und zugleich pragmatischen Bezugsrahmen. Unternehmen können die Dreifach-Dividende auf verschiedenen Wegen erzielen: Sieben Normstrategien bieten ihnen Orientierung für die Entwicklung ihrer individuellen Business Cases.

Die Anpassung, Weiterentwicklung und Transformation von Geschäftsmodellen ist Voraussetzung für die Dreifach-Dividende. Doch nicht jede Maßnahme trägt gleichermaßen dazu bei. Während Kosten- und Effizienzoptimierungen oder Kundenzufriedenheit für die meisten Unternehmen selbstverständlich sind, stellt sich die Frage: Welche Ansätze gehen über den betriebswirtschaftlichen Common Sense hinaus und zahlen tatsächlich auf die Dreifach-Dividende ein?

Geschäftsmodelle zukunftsorientiert weiterentwickeln – vier Fähigkeiten für die Entwicklung der Dreifach-Dividende

Die Auswertung der empirischen Daten verdeutlicht, dass deutsche Unternehmen sich in ihrer Geschäftsmodell- und Nachhaltigkeitsreife deutlich unterscheiden – und damit auch in ihrem Potenzial, die Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit zu erschließen. Besonders kennzeichnend für Unternehmen auf höheren Reifegradstufen sind vier Fähigkeiten, die sich in der statistischen Analyse als ausschlaggebend erwiesen haben:

- **Umsichtiges Stakeholdermanagement als Fundament.** Proaktives Stakeholdermanagement und die Einbindung bislang weniger berücksichtigter Anspruchsgruppen wie Zivilgesellschaft, Banken, Investoren oder die junge Generation eröffnen ein besonderes Potenzial, um den Zugang zu Ressourcen und die gesellschaftliche Legitimität zu erhalten. Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Geschäftsmodelle positiv auf diese Anspruchsgruppen wirken.

- **Lern- und Veränderungsbereitschaft für neue Impulse.** Werden jene Impulse als Innovationstreiber verstanden, die im Durchschnitt weniger Beachtung unter den deutschen Unternehmen finden – z. B. die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung oder Impulse seitens Banken und Investoren –, wird ein besonderes Potenzial zur Realisierung der Dreifach-Dividende geschaffen. Unternehmen sollten sicherstellen, dass sie derartige Impulse in ihrer Geschäftsmodelltransformation berücksichtigen.

- **Konstruktive Deutungsmuster statt Risikovermutung.** Werden nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen wie staatliche Rahmensetzungen, nachhaltige Finanzwirtschaft oder Kreislaufwirtschaft als Chancen gedeutet und nicht als Risiken, entwickeln Unternehmen konstruktive Deutungsmuster. Diese konstruktiven Deutungsmuster eröffnen neue Wege zu mehr Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeitsorientierung. Unternehmen sollten ihre Deutungsmuster im Rahmen der Geschäftsmodelltransformation auf eine mögliche Risikofixierung überprüfen.

- **Veränderungskompetenz mit Nachhaltigkeitsmotivation.** Eine hohe Innovationsintensität zusammen mit einer klaren Nachhaltigkeitsmotivation ermöglicht die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, die gezielte Veränderung oder Erweiterung des Kerngeschäfts und die strategische Nutzung von Geschäftsmodelltransformation als Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Unternehmen sollten versuchen, ihre Innovationsbreite und -tiefe zu erweitern, wenn sie ihre Wertschöpfungslogiken weiterentwickeln.

Sind Unternehmen in der Lage, diese vier Fähigkeiten zu entwickeln, dann liegt ihr NGMT-Reifegrad um bis zu 0,544 Punkte höher (auf einer Skala von 0 bis 1). Damit liegen solche Unternehmen um bis zu 3 Reifegradstufen über solchen Unternehmen, die diese Fähigkeiten komplett nicht aufweisen. Hiermit schaffen sie die Voraussetzung für die Dreifach-Dividende der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation.

Aussicht

Gefragt ist jetzt entschlossenes Handeln: Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle aktiv weiterentwickeln, Impulse aus Gesellschaft, Politik und Finanzwelt als Chancen nutzen und Nachhaltigkeit als strategische Ressource begreifen.

Die Politik muss zu verlässlichen Rahmenbedingungen zurückkehren, die Innovationen, Investitionen und die Transformation von Geschäftsmodellen ermöglichen. Zugleich sollten Unternehmen hierbei nicht bloß eine reaktive Rolle einnehmen und sich die Art ihrer Transformation von externen, oft unsicheren und wechselhaften Anforderungen vorschreiben lassen. Stattdessen sollten sie proaktiv voranschreiten und ihre eigene Transformation gestalten.

Das Konzept der Dreifach-Dividende kann ihnen hierbei als neues, betriebswirtschaftliches Zielbild dienen und der Ausbau der hier vorgestellten vier Fähigkeiten als eine generelle Orientierungshilfe, wie sie dieses Zielbild erreichen können.

Nur wenn es gelingt, die erheblichen Transformationsreserven, welche im Modell der Studie aufgezeigt werden, zu erschließen, kann Deutschlands Wirtschaft gestärkt und zukunftsfähig aus den Krisen hervorgehen.

Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
November 2025
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich | Fritz Putzhammer
Project Manager
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 30 275788-162
fritz.putzhammer@bertelsmann-stiftung.de

Layout | Nicole Meyerholz, Bielefeld
Bildrechte | © Quality Stock Arts – stock.adobe.com