Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert

Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
2026

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Partner
ESCP Business School, Chair for Corporate Sustainability
Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin
www.escp.eu/berlin

Verantwortlich
Fritz Putzhammer (Bertelsmann Stiftung)
Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund (ESCP Business School, Berlin)

Autoren
Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund (ESCP Business School, Berlin)
Niklas Happerschoß (ESCP Business School, Berlin)
Fritz Putzhammer (Bertelsmann Stiftung)
Jakob Kunzlmann (Bertelsmann Stiftung)

Unterstützung der Resilienzkonzeption
Prof. Dr. Klaus Fichter und Dr. Tobias Froese
Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH, www.borderstep.de

Unterstützung der Wettbewerbskonzeption
Dr. Lennart Bolwin und Christian Kestermann
IW Consult GmbH, www.iwconsult.de

Hinweis zur Nutzung KI-basierter Instrumente
Zur sprachlichen Korrektur wurden ChatGPT und Claude eingesetzt. Sämtliche Inhalte und Interpretationen stammen ausschließlich von den Autoren der Studie. Die Ergebnisse der KI-gestützten Bearbeitung wurden von den Autoren vollständig manuell geprüft. Die Autoren tragen die alleinige Verantwortung für die Korrektheit der Inhalte und präsentierten Daten.

Hinweise zur Forschungsreihe
Die Reihe „Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert" umfasst drei Studien und zwei Erhebungen. Die erste Studie (2024) beruht auf der Erhebung 2023, die zweite Studie (2025) vertieft die theoretischen Grundlagen ohne eigene Erhebung, die vorliegende dritte Studie beruht auf der Erhebung 2026.

Zitationshinweis
Lüdeke-Freund, Florian, Niklas Happerschoß, Fritz Putzhammer und Jakob Kunzlmann (2026): Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert - Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Lektorat
Paul Kaltefleiter

Gestaltung
Paul Feldkamp

DOI 10.11586/2026142

ID_3243

© Titelfoto: © Paul Feldkamp

Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert

Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz

Florian Lüdeke-Freund, Niklas Happerschoß, Fritz Putzhammer, Jakob Kunzlmann

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Inhalt

Vorworte 8

Dr. Daniel Schraad-Tischler, Bertelsmann Stiftung 8

Prof. Dr. Michael Hüter, Institut der deutschen Wirtschaft (IW) 8

Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund, ESCP Business School 9

Executive Summary 10

1. Ausgangslage: Mit Transformation aus der Krise? 13

1.1 Deutsche Geschäftsmodelle in der Transformation 13

1.2 Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise 15

1.3 Mit nachhaltigen Geschäfts-modellen aus der Krise 17

2. Methodik 19

2.1 Fragebogenstudie 19

2.2 Messung der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation 20

2.3 Messung von Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz 23

2.4 Fähigkeitenmodell 26

3. Stand der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation in Deutschland 31

3.1 Stand der deutschen Wirtschaft – 2023 und 2026 im direkten Vergleich 31

3.2 Facetten der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation 39

4. Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz 49

4.1 Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz deutscher Unternehmen 49

4.2 Die Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit 58

5. Fähigkeitenmodell 67

6. Handlungsempfehlungen und Ausblick 73

6.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen 73

6.2 Handlungsempfehlungen für die Politik 75

6.3 Ausblick 75

Quellen 77

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CATI	Computer Assisted Telephone Interview (strukturiertes computergestütztes Telefoninterview)
CO_2	Kohlenstoffdioxid
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung)
et al.	et alii (und andere)
F1–F3	Drei spezifische Fähigkeiten
GMT	Geschäftsmodelltransformation
GMT-Reife	Geschäftsmodelltransformationsreife
GMT1–GMT5	Dimensionen der Geschäftsmodelltransformationsreife
HR	Human Resources (Personalwesen)
IT	Informationstechnik
KI	Künstliche Intelligenz
N-Reife	Nachhaltigkeitsreife
N1–N5	Dimensionen der Nachhaltigkeitsreife
NGMT	Nachhaltige Geschäftsmodelltransformation
NGMT-Reifegrad	Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation
NGOs	Non-Governmental Organizations (Nichtregierungsorganisationen)
PC1	Principal Component 1 (erste Hauptkomponente)
R1–R3	Facetten der Resilienz
S.	Seite
vgl.	vergleiche
W1–W3	Facetten der Wettbewerbsfähigkeit
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Das Reifegradmodell nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation (Stand 2026)	14
Abbildung 2	Zusammenhang zwischen nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation, Wettbewerbsfähigkeit und eingeschätzter Resilienz (schematisch)	17
Abbildung 3	Gemessene Verteilung der Nachhaltigkeitsreife (N-Reife)	28
Abbildung 4	Gemessene Verteilung der Geschäftsmodelltransformationsreife (GMT-Reife)	29
Abbildung 5	Zusammenhang zwischen N- und GMT-Reife	31
Abbildung 6	Entwicklung der sechs Unternehmenstypen des Reifegradmodells (in Prozent)	32
Abbildung 7	Veränderung in Aktivitäten und Geschäftsmodell	33
Abbildung 8	Veränderung von Geschäftsmodell und Aktivitätsbereichen nach Branchen	35
Abbildung 9	Veränderungen neun zentraler Aktivitäten (in Prozent)	36
Abbildung 10	Einschätzung der Veränderbarkeit von Geschäftsmodellen und Aktivitäten (in Prozent)	37
Abbildung 11	Relevanz von Nachhaltigkeit bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen	38
Abbildung 12	Relevanz der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	38
Abbildung 13	Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	40
Abbildung 14	Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	41
Abbildung 15	Formen der Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)	42
Abbildung 16	Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen (in Prozent)	43
Abbildung 17	Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	44
Abbildung 18	Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)	45
Abbildung 19	Messung der Nachhaltigkeitswirkungen des Geschäftsmodells mit Instrumenten/Indikatoren (in Prozent)	46
Abbildung 20	Gemessene Verteilung der Wettbewerbsfähigkeit	50
Abbildung 21	Anteile der gemessenen Wettbewerbsfähigkeit	51
Abbildung 22	Investitionen der vergangenen drei Jahre (in Prozent)	51
Abbildung 23	Erwartete Entwicklung zentraler Kenngrößen in den kommenden drei Jahren (in Prozent)	52
Abbildung 24	Anteile der eingeschätzten Resilienz	54
Abbildung 25	Gemessene Verteilung der eingeschätzten Resilienz	54
Abbildung 26	Aufrechterhaltung zentraler Funktionen in Krisenszenarien (in Prozent)	55
Abbildung 27	Etablierung der Krisenvorsorge (in Prozent)	56
Abbildung 28	Stärkung der Krisenfestigkeit von Kunden und Partnern (in Prozent)	57
Abbildung 29	Zusammenhang zwischen NGMT-Reife und Wettbewerbsfähigkeit	59
Abbildung 30	Zusammenhang zwischen NGMT-Reife und eingeschätzter Resilienz	61
Abbildung 31	Zusammenhang zwischen Wettbewerbsfähigkeit und eingeschätzter Resilienz	64
Abbildung 32	Zusammenhang zwischen NGMT-Reife, Wettbewerbsfähigkeit und eingeschätzter Resilienz (3D)	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Fragen und Variablen zur Bildung der N-Reife	21
Tabelle 2	Fragen und Variablen zur Bildung der GMT-Reife	22
Tabelle 3	Fragen und Variablen zur Bildung des Wettbewerbsfähigkeits-Index	24
Tabelle 4	Fragen und Variablen zur Bildung des Resilienz-Index	25
Tabelle 5	Fragen und Variablen zur Bildung der drei Fähigkeiten	27
Tabelle 6	Prädiktoren der Wettbewerbsfähigkeit und ihrer Facetten	60
Tabelle 7	Prädiktoren der Resilienz und ihrer Facetten	62
Tabelle 8	Zusammenhang der drei Fähigkeiten mit den Reifegraden und Zielgrößen	68
Tabelle 9	Zusammenhang der drei Fähigkeiten mit den Facetten der Wettbewerbsfähigkeit und der Resilienz	69
Tabelle 10	Eigenständige Beiträge der drei Fähigkeiten	69
Tabelle 11	Eigenständige Beiträge zum NGMT-Reifegrad nach Unternehmensgröße	71

Vorworte

Dr. Daniel Schraad-Tischler, Bertelsmann Stiftung

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands bildet die Grundlage für Beschäftigung, soziale Sicherheit und gesellschaftliche Teilhabe. Um dieses Wohlstandsversprechen auch für kommende Generationen einzulösen, braucht es eine Wirtschaft, die sich stetig erneuern und auch unter schwierigen Rahmenbedingungen Wert schöpfen kann. Für den Zukunftsstandort Deutschland kommt es deshalb entscheidend darauf an, wie Unternehmen ihre eigene Wertschöpfung weiterentwickeln und dabei zugleich Bestand am Markt halten und sich für zukünftige Krisenzeiten wappnen können.

Die vorliegende Studie eröffnet hierzu eine ermutigende Perspektive. Sie zeigt, dass die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle im Sinne der Nachhaltigkeit mit höher eingeschätzter Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz für Unternehmen einhergeht. Damit erhält die Debatte über die Zukunft unseres Wirtschaftsstandorts eine neue wichtige empirische Grundlage: Ökologische und soziale Verantwortung lassen sich gemeinsam mit wirtschaftlicher Stärke und Widerstandsfähigkeit verfolgen.

Zugleich macht die Untersuchung deutlich, wie unterschiedlich weit Unternehmen auf diesem Weg sind. Während ein Teil seine Geschäftsmodelle konsequent weiterentwickelt, bleibt andernorts erhebliches Potenzial ungenutzt. Für die Zukunftsfähigkeit der gesamten Wirtschaft ist entscheidend, dass Erneuerung in der Breite gelingt. Dafür brauchen Unternehmen je nach Ausgangslage unterschiedliche Unterstützung: beim Aufbau von Fähigkeiten ebenso wie beim Zugang zu Finanzierung und bei der Ausweitung tragfähiger Lösungen.

Die Ergebnisse ermutigen dazu, die Erneuerung unserer Wirtschaft aktiv zu gestalten. Unternehmen und Politik tragen dabei unterschiedliche, eng miteinander verbundene Verantwortung: Die einen entwickeln neue Formen der Wertschöpfung, die anderen schaffen verlässliche Bedingungen für Investitionen, Innovation und langfristiges Handeln. Gemeinsam können sie dazu beitragen, wirtschaftliche Dynamik mit sozialer Teilhabe und dem Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen zu verbinden und damit das Wohlstandsversprechen der Sozialen Marktwirtschaft für kommende Generationen zu sichern.

Prof. Dr. Michael Hüter, Institut der deutschen Wirtschaft (IW)

Klimaschutz und Klimaanpassung sind zentrale Herausforderungen unserer Gesellschaft. Die Auswirkungen des Klimawandels sind längst spürbar und bringen erhebliche ökonomische Kosten mit sich. Der Hitzesommer 2026 mit gravierenden Folgen für die Binnenschifffahrt infolge des historischen Niedrigwassers im Rhein und dadurch gestörte Lieferketten ist eine Facette davon. Um die gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Kosten zu begrenzen, hat die Politik die Klimaneutralität bis 2045 festgeschrieben und verordnet damit einen „Strukturwandel per Termin“. Die Frage einer nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation lautet damit nicht mehr ob, sondern wie. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Transformation ihrer Geschäftsmodelle in einem zeitlich begrenzten Rahmen nachhaltig und zukunftsfähig zu gestalten.

Auch wenn der Strukturwandel mit erheblichen Investitionen verbunden ist, bietet er zugleich Chancen. Eine Transformation des Geschäftsmodells bringt innovative Produkte und Leistungen hervor, mit denen sich neue Märkte erschließen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit steigern lassen. Effizientere Lösungen bieten zugleich Antworten auf die steigende Ressourcenknappheit und verbessern die Kostenposition. Entscheidend ist dabei frühzeitiges und aktives Handeln, denn wer früher transformiert als der Wettbewerb, kann sich Vorteile als Pionierunternehmen sichern.

Immer wichtiger wird auch der Beitrag zur Resilienz. Eine vorausschauende Anpassung des Geschäftsmodells an die Klimafolgen stärkt die Stabilität von Lieferketten und damit der Produktion und verschafft einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen, die solche Risiken erst reaktiv adressieren. Gleichzeitig wächst die Nachfrage nach Lösungen für Anpassung und Klimaschutz, die Unternehmen mit passenden Produkten und Leistungen bedienen können.

Der Klimawandel ist eine globale Herausforderung, die sich nur durch internationale Kooperation bewältigen lässt. Die deutsche Wirtschaft kann dabei eine Vorbildrolle einnehmen, indem sie zeigt, dass sich Klimaschutz und wirtschaftlicher Erfolg verbinden lassen. Hier setzt die vorliegende Studie an. Sie bietet eine Bestandsaufnahme der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation deutscher Unternehmen und untersucht deren Zusammenhang mit Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit. Zugleich liefert sie Hinweise auf Treiber und Hemmnisse und macht so sichtbar, wo Handlungsbedarf besteht. Die Ergebnisse zeigen: Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg können Hand in Hand gehen.

Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund, ESCP Business School

Es gibt sie: die Dreifach-Dividende nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation. Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle nachhaltig weiterentwickeln, schätzen sich zugleich als wettbewerbsfähiger und resilienter ein. Das ist die zentrale Botschaft unserer Studie – und eine gute Nachricht für Unternehmen, die unter schwierigen Rahmenbedingungen zukunftsfähig bleiben wollen.

Mit der vorliegenden dritten Studie unserer Reihe „Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert“ können wir damit eine Annahme empirisch stützen, die wir vor gut einem Jahr formuliert haben. Wichtiger ist jedoch, was daraus folgt: Die Dreifach-Dividende bietet die Möglichkeit, den Business Case nachhaltigen Wirtschaftens neu zu denken.

Der klassische Business Case sucht nach Win-win-Situationen, in denen Nachhaltigkeit einen möglichst unmittelbar erkennbaren wirtschaftlichen Vorteil erzeugt: durch neue Produkte und Services, effizientere Produktionsprozesse, geringere Energie- und Materialkosten oder neue Märkte. Diese Logik ist betriebswirtschaftlich nachvollziehbar. Sie setzt Nachhaltigkeit aber zugleich unter Rechtfertigungsdruck. Was nicht unmittelbar oder mittelbar auf finanzielle und ökonomische Erfolgsgrößen einzahlt, hat es schwer.

Die Dreifach-Dividende verändert diese Perspektive. Sie setzt bei originär betriebswirtschaftlichen Herausforderungen an: Wie werden Unternehmen wettbewerbsfähiger und resilienter? Nachhaltige Geschäftsmodelltransformation wird damit zu einem möglichen Ausgangspunkt für die Suche nach Antworten auf zentrale unternehmerische Herausforderungen.

Damit kehrt sich die bisherige Beweislast um: Nicht Nachhaltigkeit muss gegenüber dem „eigentlichen Geschäft“ gerechtfertigt werden. Vielmehr müssen Unternehmen fragen, ob sie es sich angesichts der Dreifach-Dividende leisten können, Nachhaltigkeit bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle auszuklammern.

Darin liegt die praktische Bedeutung unserer Ergebnisse. Unternehmen können von ihren konkreten Herausforderungen ausgehen – von neuen Wettbewerbsbedingungen, steigender Unsicherheit oder der Notwendigkeit, Abhängigkeiten zu reduzieren – und von dort auf ihr Geschäftsmodell schauen. Die Integration ökologischer und sozialer Aspekte wird so zu einer möglichen Antwort auf betriebswirtschaftliche Bedarfe und nicht zu einer zusätzlichen Aufgabe neben dem eigentlichen Geschäft.

Die vorliegende Studie ist deshalb ein Angebot, die gewohnte Logik zu verlassen und Nachhaltigkeit stärker als Teil guter Unternehmensführung zu verstehen.

Die Dreifach-Dividende eröffnet damit vor allem eines: einen neuen Blick auf die Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert.

Executive Summary

Die vorliegende Studie beantwortet zwei Fragen: Wo steht die deutsche Wirtschaft bei der nachhaltigen Veränderung ihrer Geschäftsmodelle? Und was haben Unternehmen davon, sich auf diese Weise weiterzuentwickeln?

Die Daten zeigen: Deutschlands Unternehmen transformieren sich weiter. Und sie zeigen erstmals, was ihnen das bringt: Wer sein Geschäftsmodell verändert und dabei auch ökologische und soziale Aspekte einbezieht, schätzt sich selbst wettbewerbsfähiger und resilienter ein.

Für die Studie wurden repräsentativ für die deutsche Wirtschaft 501 Unternehmen zur nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation befragt – drei Jahre nach der ersten Erhebung hierzu und weitgehend mit denselben Fragen. Damit liegt zu diesem Thema erstmals ein Vergleich zweier Zeitpunkte vor.

Zugleich wurde die Untersuchung um zwei Größen erweitert, die aus Unternehmenssicht von entscheidender Bedeutung sind und die gegenwärtige Debatte über den Standort Deutschland prägen: Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz.

Eine statistische Analyse der Erhebung zeigt, wie die drei Messgrößen – nachhaltige Geschäftsmodelltransformation, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz – in den befragten Unternehmen zusammenhängen.

Die folgenden Kernergebnisse fassen die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Die Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit

Kernergebnis 1: Es gibt die Dreifach-Dividende: Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle nachhaltig weiterentwickeln, schätzen sich im Durchschnitt als wettbewerbsfähiger und resilienter ein – und auch Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz hängen positiv miteinander zusammen. Alle drei Zusammenhänge sind statistisch abgesichert, positiv, und hinter allen dreien steht ein messbarer gemeinsamer Kern.

Der Stand der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation

Kernergebnis 2: Die Transformationsdynamik von Geschäftsmodellen in der deutschen Wirtschaft bleibt unverändert und dabei ist kein Rückgang bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Daten zu erkennen. Der Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation liegt 2026 bei 0,39 auf einer Skala von 0 bis 1 und ist damit gegenüber 2023 (0,38) nahezu unverändert. Angesichts der politischen Entwicklungen der vergangenen Jahre ist dies ein bedeutsamer Befund. Zurückgefahren hat die deutsche Wirtschaft ihre Anstrengungen in Summe nicht – intensiviert allerdings auch nicht.

Kernergebnis 3: Weniger Breite, dafür mehr Tiefe in der Transformation: Deutsche Unternehmen verändern im Durchschnitt 4,6 der neun abgefragten Aktivitätsbereiche wie Beschaffung, Produktion und Vertrieb – 2023 waren es 5,8. Gleichzeitig fallen die Veränderungen am Geschäftsmodell selbst stärker aus und reichen häufiger bis ins Kerngeschäft, in neue Geschäftsfelder und in Ausgründungen. Unternehmen setzen somit weniger breit an, greifen aber dort, wo sie aktiv werden, tiefer ein.

Die Doppel-Drift und die Transformationsreserve

Kernergebnis 4: Die Unternehmen entwickeln sich zunehmend unterschiedlich: Während ein Teil seine Geschäftsmodelle stärker verändert, bewegt sich ein anderer kaum. Gleichzeitig wächst der Abstand zwischen Unternehmen, die Nachhaltigkeit fest in ihr Geschäft integrieren, und solchen, bei denen sie wenig Bedeutung hat. Dieses Auseinanderdriften in beiden Bereichen nennen wir die Doppel-Drift. Sie lässt sich besonders gut an der Verteilung der Reifegradstufen erkennen: Die Basisunternehmen mit niedrigem Reifegrad wachsen von 21,3 auf 26,7 Prozent, die Innovatoren mit hohem Reifegrad von 15,0 auf 22,5 Prozent – dazwischen schrumpft die große Mitte der Adaptoren mit mittlerem Reifegrad von 62,6 auf 49,8 Prozent.

Kernergebnis 5: Die deutsche Wirtschaft verfügt über eine hohe Transformationsreserve – potenziell können die Geschäftsmodellveränderung und die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten noch deutlich gesteigert werden. Dies ergibt sich aus dem gemessenen Reifegrad von 0,39 und dem theoretischen Maximum von 1. Der Abstand zwischen dem, was geschieht, und dem, was möglich wäre, ist seit 2023 nicht kleiner geworden. Die Frage lautet weiterhin nicht, ob die deutsche Wirtschaft sich transformieren kann, sondern mit welcher Dynamik sie es tut.

Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz deutscher Unternehmen

Kernergebnis 6: Unternehmen sind zuversichtlich, die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder ausbauen zu können. 61,9 Prozent der Unternehmen erwarten beispielsweise, Anforderungen von Kund:innen künftig besser erfüllen zu können als ihre Wettbewerber. Bei Kenngrößen, die vom Markt insgesamt abhängen, kippt das Bild: Einen wachsenden Marktanteil erwartet nur knapp jedes dritte Unternehmen, eine wachsende Belegschaft jedes vierte. Die deutsche Wirtschaft rechnet zwar damit, besser zu werden – aber nicht unbedingt größer.

Kernergebnis 7: Krise bleibt Krise: Über sechs abgefragte Störungsszenarien hinweg halten sich 50,5 Prozent der Unternehmen für schlecht vorbereitet, lediglich 18,8 Prozent sehen sich gut vorbereitet. Selbst beim Ausfall eines Viertels der Belegschaft – einer Erfahrung, die während der Coronapandemie viele Unternehmen gemacht haben – sind es 53,4 Prozent. Instrumente der Vorsorge sind kaum verbreitet: Zum Beispiel nutzen nur 8,0 Prozent der Unternehmen regelmäßige Simulationen. Krisenerfahrung allein führt offenbar nicht zu Krisenvorsorge.

Kernergebnis 8: Resilienz entsteht in der Gemeinschaft: Am stärksten ausgeprägt ist bei Unternehmen die Fähigkeit, die Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen zu stärken – deutlich stärker als die eigene Krisenfähigkeit. Die deutschen Unternehmen trauen sich eher zu, andere widerstandsfähig zu machen als sich selbst.

Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende

Kernergebnis 9: Jene Unternehmen, die die Dreifach-Dividende erzielen, weisen besonders stark ausgeprägte Fähigkeiten auf. Sie sind lern- und veränderungsbereit – sie sehen eher Treiber als Hemmnisse. Sie weisen konstruktive Deutungsmuster auf – sie sehen eher Chancen als Risiken. Sie managen ihre Anspruchsgruppen proaktiv und umsichtig – sie erkennen positive Effekte ihrer Geschäftsmodelle auf ihre Stakeholder.

Die wichtigsten Befunde dieser Studie: Deutsche Unternehmen können die Dreifach-Dividende realisieren, die Transformationsdynamik hat in den letzten Jahren nicht nachgelassen, jedoch driftet die deutsche Wirtschaft auf ihrem Weg zu veränderten Geschäftsmodellen und mehr Nachhaltigkeit zum Teil stark auseinander.

Was aber alle gemeinsam haben: Wer die nachhaltige Weiterentwicklung seines Geschäftsmodells nicht als Gegensatz zum Aufbau von mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz sieht, kann sich für die Zukunft besser aufstellen.



1. Ausgangslage: Mit Transformation aus der Krise?

Die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz der deutschen Unternehmen und damit der deutschen Volkswirtschaft insgesamt ausgiebig und oft mit großer Sorge diskutiert werden.

Keine Talkshow, kein Podcast, keine Zeitungsschlagzeile, die oder der nicht in irgendeiner Form geopolitische Verwerfungen, Wettbewerbsnachteile gegenüber China, Deindustrialisierung und Insolvenzen thematisiert. Häufig fokussieren sich die entsprechenden Diskussionen auf wenige Ankerthemen wie den Zustand der deutschen Automobilindustrie, Chancen und Risiken der künstlichen Intelligenz und Energiekosten. Zudem wird die Erreichung lange verabschiedeter Ziele kontrovers diskutiert. Zum Beispiel der European Green Deal aus dem Jahr 2019, der 2025 durch den wettbewerbsorientierten Clean Industrial Deal ergänzt wurde, oder das im März 2026 vom Bundeskabinett verabschiedete Klimaschutzprogramm, das die im Jahr 2021 beschlossenen Ziele des deutschen Klimaschutzgesetzes konkretisiert.[1]

Wer heute in einem deutschen Unternehmen über die kommenden Jahre nachdenkt, tut dies folglich unter Bedingungen, die sich erheblich verändert haben und sich weiter verändern werden. Was in ruhigeren Zeiten als laufende Anpassung des Geschäftsmodells durchginge, führt unter diesen Bedingungen zu einer sehr grundsätzlichen Frage: Trägt die Art und Weise, wie deutsche Unternehmen Wert schaffen, auch in Zukunft noch?

2023 sind wir dieser Frage erstmals mit repräsentativen Daten nachgegangen. Das Ergebnis der 2024 veröffentlichten Analyse fiel deutlich aus: Die deutsche Wirtschaft transformiert sich.[2] Mehr als jedes zweite Unternehmen hatte zum damaligen Zeitpunkt sein Geschäftsmodell in den vergangenen zehn Jahren verändert. Bei der Mehrheit dieser Veränderungen spielten Nachhaltigkeitsaspekte zumindest teilweise eine Rolle.

Die Erhebung 2026, die wir im Folgenden präsentieren, bestätigt diesen Befund – und schärft ihn. Der Grad, in dem deutsche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, ist gegenüber 2023 stabil geblieben. Verschoben hat sich, wie sie es tun: Sie setzen an weniger Stellen zugleich an, greifen aber tiefer ein.

Seit der Veröffentlichung der ersten Studie sind uns seitens Politik und Wirtschaft immer wieder dieselben Fragen gestellt worden – und sie sind berechtigt: Was bringt es den Unternehmen eigentlich, sich zu verändern? Welche Vorteile haben sie, wenn sie ihre Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Themen weiterentwickeln? Wir haben diese Impulse aufgegriffen und fragen: *Sind die deutschen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, und macht sie das wettbewerbsfähiger, resilienter und nachhaltiger?*[3]

Die vorliegende Studie geht dieser Frage nach. Sie erhebt den Stand der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation ein zweites Mal und erweitert die Analyse um zwei Größen, die unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen besonders wichtig sind: Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Damit lässt sich untersuchen, ob die Veränderung des Geschäftsmodells bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten mit mehr oder weniger Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz einhergeht. In Kurzform: Wir untersuchen, ob und wie unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit zusammenhängen.

1.1 Deutsche Geschäftsmodelle in der Transformation

Der Veränderungsdruck, unter dem deutsche Unternehmen stehen, hat verschiedene Ursachen. Zum einen globale Entwicklungen: Kriege, Handelskonflikte, Störungen internationaler Lieferketten und die zunehmend spürbaren Folgen des Klimawandels zwingen Unternehmen zu Anpassungen. Zum anderen Entwicklungen im näheren Umfeld: politische Zielsetzungen und regulatorische Vorgaben, veränderte Erwartungen von Kund:innen, Beschäftigten und

1 BMUKN 2026; Europäische Kommission 2025.

2 Lüdeke-Freund et al. 2024.

3 Lüdeke-Freund 2025.

Geschäftspartner:innen sowie neue technologische Möglichkeiten. So unterschiedlich diese Entwicklungen und ihre Ursachen auch sind, wirken sie doch auf den gleichen Druckpunkt: die Art und Weise, wie Unternehmen Wert schaffen.

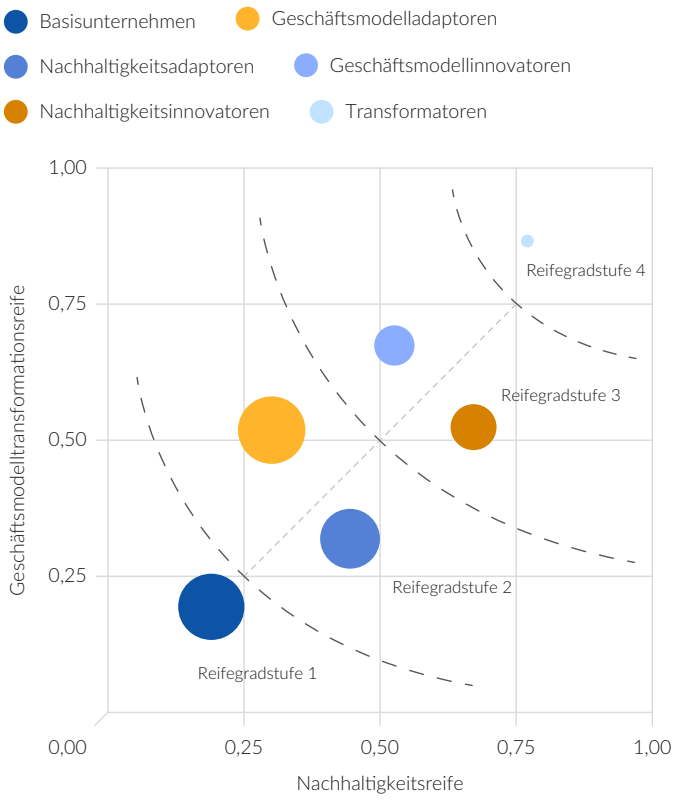
Und hier kommen Geschäftsmodelle ins Spiel. Ein Geschäftsmodell umfasst die Aktivitäten, durch die ein Unternehmen wertschöpfend tätig ist, seinen Kund:innen sowie weiteren Stakeholdern Mehrwert bietet und dabei Einnahmen sowie Gewinne erzielt. Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Personalwesen, Finanzen und weitere Aktivitäten greifen hierbei einer bestimmten Wertschöpfungslogik folgend ineinander.[4], [5] Verändern sich die Wertschöpfungsaktivitäten und die entsprechende Wertschöpfungslogik, verändert sich das Geschäftsmodell. Im Extremfall verändern Geschäftsmodellinnovationen oder -transformationen eine ganze Branche, wie das Aufkommen des Onlinehandels vor gut drei Jahrzehnten gezeigt hat. Dabei wirkt die Dynamik in beide Richtungen: Unternehmen können zur Veränderung ihres Geschäftsmodells gezwungen werden, und sie können solche Veränderungen auch selbst auslösen und andere in Zugzwang bringen.

Für die Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen kommt es darauf an, ob Geschäftsmodelle dazu beitragen, gleichzeitig betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Sieben von neun planetaren Grenzen wurden bereits überschritten, und Ressourcen werden knapper und teurer. Die logische Konsequenz ist, dass die Wertschöpfung vom Energie- und Ressourcenverbrauch und zugleich die Lebensqualität vom materiellen Wohlstand entkoppelt werden müssen.[6] Diese doppelte Entkopplung, sofern sie politisch und gesellschaftlich getragen wird, erfordert die an ökologischen und sozialen Themen ausgerichtete Weiterentwicklung unternehmerischer Geschäftsmodelle.

Wir haben diesen Gedanken in unserer ersten Studie „Geschäftsmodelle in der Transformation“ unter dem Begriff der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation (NGMT) formuliert und ein neues Reifegradmodell entwickelt, das zwei Aspekte zusammenführt: Der erste Aspekt erfasst, wie stark ein Unternehmen seine Wertschöpfungsaktivitäten und sein Geschäftsmodell in den vergangenen zehn Jahren verändert hat und wie leicht weitere Veränderungen möglich wären (Geschäftsmodelltransformation bzw. GMT). Der zweite Aspekt erfasst, welche Rolle ökologische und soziale Aspekte für die Veränderung sowie für das Unternehmen insgesamt spielen (Integration von Nachhaltigkeit bzw. N).[7]

Der 2023 gemessene Mittelwert der NGMT-Reife betrug 0,38 auf einer Skala von 0 bis 1, was wir als eine schwach bis moderat ausgeprägte Reife deuteten. Der eigentlich bemerkenswerte Befund lag jedoch nicht in der Höhe des gemessenen Werts, sondern in einem Zusammenhang zwischen seinen beiden Bestandteilen: Je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, desto stärker integrieren sie dabei Nachhaltigkeitsaspekte – und umgekehrt. Wir sehen diesen Zusammenhang auch 2026. Die NGMT-Reife ist leicht auf 0,39 gestiegen. Die Details hierzu finden Sie in Abschnitt 3.1.

Abbildung 1 | Das Reifegradmodell nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation (Stand 2026)



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Dieses Ergebnis war nicht unbedingt erwartbar. Der gegenteilige Fall wäre ebenso denkbar gewesen. Hätten sich gerade die wandlungsfähigen Unternehmen als besonders nachhaltigkeitsfern erwiesen, hätte der Schluss nahegelegen, dass

4 Siehe z. B. Zott und Amit 2010.

5 Die begrifflichen Grundlagen dieser Studie – insbesondere das Verständnis von Geschäftsmodell, Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und das Reifegradmodell – folgen den ersten beiden Studien der Reihe, damit die Ergebnisse über die Erhebungen hinweg vergleichbar bleiben. Siehe Lüdeke-Freund et al. 2024; Lüdeke-Freund 2025.

6 Caesar et al. 2026; Schneidewind 2019.

7 Lüdeke-Freund et al. 2024.

ökologische und soziale Aspekte die Veränderung von Geschäftsmodellen eher behindern. Die Daten legen jedoch das Gegenteil nahe: Nicht die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell ist erklärungsbedürftig, sondern ihr Ausbleiben.

Zugleich zeigte sich, wie viel Spielraum ungenutzt blieb. Viele Unternehmen hatten ihre Geschäftsmodelle bis dahin nur schwach oder gar nicht verändert, und die systematische Messung von Nachhaltigkeitswirkungen war kaum verbreitet. Die aus diesen Befunden abgeleitete Transformationsreserve ist eine der wichtigsten Erkenntnisse der ersten Studie. Die Frage lautet nicht nur, ob sich die deutsche Wirtschaft transformieren kann, sondern auch, in welchem Umfang sie es tut.

Der Vergleich beider Erhebungen zeigt bei genauerem Hinsehen eine doppelte Bewegung: Die deutsche Wirtschaft driftet in beiden Bestandteilen des Reifegrads auseinander – in dem, wie weit Unternehmen ihr Geschäftsmodell verändern, und in dem, welche Rolle Nachhaltigkeit dabei spielt. Wir bezeichnen das im Folgenden als "Doppel-Drift".

Sichtbar wird davon zunächst nur, was sich am Geschäftsmodell messen lässt – der Teil des Eisbergs über der Wasserlinie. Eisberge driften jedoch nicht aus eigenem Antrieb, sondern weil unter der Oberfläche eine Strömung verläuft, und diese Strömung hat unseren Daten zufolge eine bestimmte Struktur: Wie Unternehmen ihr Umfeld deuten, ob sie Akteure als Treiber oder als Hemmnis und nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen als Chance oder als Risiko lesen, folgt derselben Richtung wie der Reifegrad selbst. Beides beschreiben wir in Kapitel 3.

Mit dem NGMT-Reifegrad wird beschrieben, mit welcher Dynamik sich die deutsche Wirtschaft verändert. Nicht beantwortet wird jedoch, was ein hoher Reifegrad für die Unternehmen selbst bedeutet.

1.2 Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise

Diese Frage lässt sich nicht beantworten, ohne die Lage in den Blick zu nehmen, in der sich die Wirtschaft befindet. Und diese wird gegenwärtig überwiegend als Krise beschrieben – auch von den Unternehmen selbst. In der DIHK-Konjunkturumfrage vom Frühsommer 2026 bewerten die über 23.000 befragten Unternehmen die Geschäftslage insgesamt eher schlecht als gut. Auf jedes Unternehmen, das eine Verbesserung erwartet, kommen zweieinhalb, die mit einer Verschlechterung rechnen. Mit Blick auf die Lage bei Investitionen und Beschäftigung sind dies die schwächsten Werte seit der Coronapandemie.[8] Damit beurteilen die deutschen Unternehmen die allgemeine Lage deutlich negativ. Wie die Unternehmen hingegen ihre eigene Situation und ihre Aussichten einschätzen, berichten wir in Abschnitt 4.1 – und dort fällt das Bild anders aus, als es die DIHK-Konjunkturumfrage erwarten lässt.

Unterstrichen wird die Schieflage jedoch durch die Zahl der Unternehmensinsolvenzen, die 2025 mit gut 24.000 auf dem höchsten Stand seit 2014 lag. Nach der globalen Finanzkrise waren es allerdings über 32.000. Der Anstieg hat sich zuletzt abgeschwächt: Nach einem Zuwachs von gut 22 Prozent im Jahr 2024 lag er 2025 bei rund 10 Prozent und von Januar bis Juli 2026 bei knapp 7 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Ein Teil davon geht zudem auf Nachholeffekte der pandemiebedingt ausgesetzten Antragspflicht zurück.[9] Hinzu kommt, dass das Stimmungsbild insgesamt differenzierter zu sein scheint: Der ifo Geschäftsklimaindex ist im Jahresverlauf 2026 von einem niedrigen Niveau aus wieder gestiegen.[10]

Nachhaltigkeit erscheint in diesem Kontext als zusätzliches Spannungsfeld. Zum einen hat die Europäische Union Anfang 2026 Berichtspflichten zurückgenommen, um die „Last der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung“[11] auf die größten Unternehmen zu beschränken. Künftig muss nur berichten, wer mehr als 450 Millionen Euro Nettoumsatzerlöse und mehr als 1.000 Beschäftigte hat. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass der Aufwand der Berichterstattung in direktem Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Unternehmen steht. Zum anderen sieht die Europäische Union Chancen darin, die Dekarbonisierung der Wirtschaft zum Treiber für Innovation, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit zu machen.[12] Es scheint also verschiedene Annahmen über das Verhältnis zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit zu geben. Ein guter Grund, sich genau dieses Verhältnis genauer anzuschauen – wir tun dies in Abschnitt 4.2.

Die Unternehmen sehen sich selbst akut in der Krise. Aber nicht durch ein plötzliches Krisenphänomen, sondern durch einen seit Jahrzehnten andauernden Strukturwandel: Die industrielle Wertschöpfung lag Ende 2025 um 7,5 Prozent

8 DIHK 2026.

9 Statistisches Bundesamt 2026a, 2026b; AGIS 2024.

10 ifo Institut 2026a.

11 Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2026.

12 Europäische Kommission 2026.

unter ihrem Höchststand von 2017, und der deutsche Anteil an der weltweiten Industrieproduktion hat sich seit den 1990er-Jahren auf 5 Prozent halbiert.[13] Der Anteil der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe ist von 47 Prozent im Jahr 1955 (früheres Bundesgebiet) auf knapp 23 Prozent im Jahr 2025 gefallen, während der Dienstleistungsbereich von 34 auf rund 76 Prozent gewachsen ist.[14] Bei der Interpretation dieser Entwicklungen wird, je nach Grad der Alarmiertheit, von Tertiarisierung oder Deindustrialisierung gesprochen.[15] Unstrittig ist allerdings, dass in den letzten Jahren viele Herausforderungen für die deutschen Unternehmen hinzugekommen sind – die Gleichzeitigkeit von Pandemie, Krieg, Handelskonflikten und Klimawandel, die sich im Begriff der Polykrise verdichtet, ebenso wie die seit Jahren bemängelten Defizite bei Digitalisierung und Infrastruktur sowie die Wahrnehmung von Bürokratie und Regulierung als Hindernis.[16] Welche Chancen und Risiken sowie Treiber und Hemmnisse die deutschen Unternehmen derzeit bewegen, schauen wir uns in Abschnitt 3.2 genauer an.

Für unternehmerische Entscheidungen hat diese Gemengelage eine unangenehme Nebenwirkung: Unter Druck verkürzt sich der Zeithorizont. Kurzfristige Kostensenkungen und schnell sichtbare Produktanpassungen erhalten Vorrang. Maßnahmen, die erst mittel- oder langfristig wirken, werden verschoben oder gestrichen. Das ist im Einzelfall rational, in der Summe aber riskant, weil auf diese Weise genau die Vorkehrungen unterbleiben, die ein Unternehmen für die nächste Störung wappnen würden.[17] Wer aus der Krise herausfinden will, muss deshalb der Versuchung widerstehen, sie ausschließlich mit den Mitteln der Krise zu bearbeiten. Wie deutsche Unternehmen ihre Widerstandskraft bzw. Resilienz derzeit einschätzen, erläutern wir in den Abschnitten 4.1 und 4.2.

Es lohnt sich daher, die Perspektive zu justieren und drei Ziele in den Blick zu nehmen: *Wettbewerbsfähigkeit* beschreibt die Fähigkeit, Mehrwert für Kund:innen und Eigentümer:innen zu schaffen, eigene Stärken wirksam zu nutzen und sich an Veränderungen im Markt und im weiteren Umfeld anzupassen; sie zeigt sich im Vergleich mit anderen Unternehmen und wird in aller Regel kurz- bis mittelfristig gedacht.[18] *Resilienz* beschreibt die Fähigkeit, trotz gravierender Störungen handlungsfähig zu bleiben, sich vorausschauend auf künftige Krisen einzustellen und die Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen in der Wertschöpfungskette zu stärken; sie reicht damit von der akuten Störung bis zur Vorsorge und über das einzelne Unternehmen hinaus.[19] *Nachhaltigkeit* schließlich beschreibt eine Wertschöpfung, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert für alle relevanten Stakeholder schafft und dabei Schadschöpfung vermeidet; ihre Wirkungen zeigen sich überwiegend langfristig.[20]

Diese drei Ziele, die wir auch als Leitprinzipien verstehen können, haben unterschiedliche Bezugssysteme und unterschiedliche Zeithorizonte. Und genau hierin liegt der Grund, sie weder gleichzusetzen noch gegeneinander auszuspielen. Wer Nachhaltigkeit ausschließlich unter dem Gesichtspunkt unmittelbarer Wettbewerbsfähigkeit betreibt, wird sie fallen lassen, sobald sie sich nicht sofort rechnet. Wer Resilienz auf den Erhalt von Marktanteilen verkürzt, baut keine Krisenfestigkeit auf. Wer Wettbewerbsfähigkeit ausschließlich kurzfristig und quantitativ betrachtet, übersieht ihre längerfristigen Grundlagen und die qualitativen Beiträge von Nachhaltigkeit und Resilienz. Diese drei Leitprinzipien sind eng miteinander verwoben. Und im Kern setzt das Geschäftsmodell an allen drei Prinzipien zugleich an. Welche Zusammenhänge unsere neuen Daten zeigen, stellen wir in Abschnitt 4.2 dar.

Ein Geschäftsmodell, das ein Unternehmen bei Bedarf verändern kann, ist anpassungsfähig – und Anpassungsfähigkeit ist eine Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit. Ein Geschäftsmodell, das trotz Unsicherheit robust bleibt und nicht auf eine einzige Konstellation von Lieferanten, Rohstoffen und Märkten festgelegt ist, ist krisenfester. Und ein Geschäftsmodell, das ökologische und soziale Abhängigkeiten in die eigene Wertschöpfungslogik aufnimmt, verringert die Anfälligkeit gegenüber genau den Knappheiten und Regulierungen, die sich absehbar verschärfen. Wenn das zutrifft, dann ist die nachhaltige Transformation eines Geschäftsmodells kein Gegenspieler von Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz, sondern eine Voraussetzung.

In unserer zweiten Studie „Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise“ haben wir diese Überlegungen zu einem neuen Zielbild für Unternehmen verdichtet: der "Dreifach-Dividende".[21] Dieses neue Zielbild verschiebt die Fragestellung und

13 Grömling 2026.

14 Statistisches Bundesamt 2026c.

15 Brandt und Krämer 2022.

16 Fichter 2025; ifo Institut 2026b; Küper et al. 2025; Tooze 2022.

17 Slawinski und Bansal 2015.

18 Lüdeke-Freund 2025; in Anlehnung an Feurer und Chaharbaghi 1994.

19 Fichter und Hurrelmann 2023, 2024; Fichter und Stecher 2011; Wunder 2024.

20 Lüdeke-Freund et al. 2024; aufbauend auf Göpel 2016; Schneidewind 2019.

21 Lüdeke-Freund 2025. Die Studie „Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise“ basiert auf den Daten der ersten Erhebung aus dem Jahr 2023.

geht über den klassischen Business Case beziehungsweise einfache Win-win-Potenziale hinaus. Sie lautet nicht mehr, ob sich Nachhaltigkeit rechnet, sondern ob Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell verändern und dabei ökologische und soziale Aspekte betriebswirtschaftlich integrieren, einen dreifachen Vorteil ziehen können: eine bessere Position im Wettbewerb, eine höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen und einen Beitrag zur Lösung ökologischer und sozialer Herausforderungen.

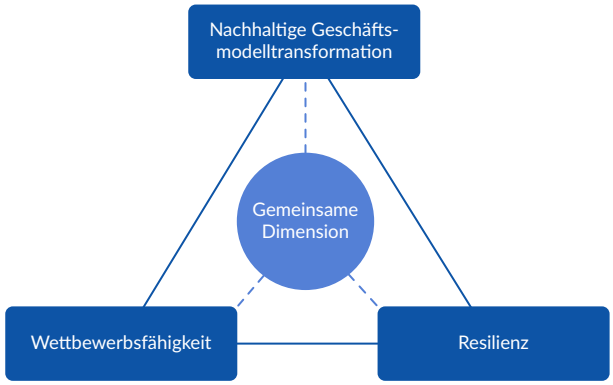
1.3 Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen aus der Krise

Die Dreifach-Dividende ist ein neues Konzept, das klassischen Business-Case- oder Win-win-Konzepten ähnelt, zugleich aber viel weitreichender ist. Bis zu dieser Erhebung war ihre Existenz lediglich eine Hypothese und nicht überprüfbar. Die Erhebung 2023 enthielt keine Angaben dazu, wie wettbewerbsfähig und wie krisenfest die befragten Unternehmen sich einschätzen, sodass sich die Dreifach-Dividende argumentieren, aber nicht prüfen ließ. Für die vorliegende Studie wurde die Erhebung deshalb erweitert, und zusätzlich zum NGMT-Reifegrad wurden Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz der Unternehmen erhoben.

Der zentrale Befund lautet: *Es gibt die Dreifach-Dividende. Die gleichzeitige Transformation von Geschäftsmodellen und die betriebswirtschaftliche Integration von ökologischen und sozialen Aspekten gehen mit einer höheren wahrgenommenen Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz einher.* In beiden Bestandteilen der NGMT-Reife zeigt sich dieser Zusammenhang, allerdings mit unterschiedlichem Gewicht. Die Veränderung des Geschäftsmodells selbst hängt enger mit der Wettbewerbsfähigkeit zusammen und die Nachhaltigkeitsorientierung enger mit der Resilienz. Zuletzt hängen auch die selbst eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz miteinander zusammen.

Über die Richtung dieses Zusammenhangs sagen unsere Daten nichts aus. Ob eine fortgeschrittene nachhaltige Geschäftsmodelltransformation Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz hervorbringt oder ob umgekehrt wettbewerbsfähige und resiliente Unternehmen den Spielraum für eine solche Transformation haben, lässt sich damit nicht sagen. Für die unternehmerische Schlussfolgerung ändert das aber nicht viel. In beiden Lesarten treten nachhaltige Geschäftsmodelltransformation, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz gemeinsam auf, und in keiner der beiden findet sich ein Hinweis darauf, dass Unternehmen für die eine Zielgröße eine andere opfern müssten bzw. dass sich Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit als unternehmerische Leitprinzipien widersprechen. In Abschnitt 4.2 gehen wir Schritt für Schritt durch die verschiedenen Zusammenhänge, auf denen dieser Befund beruht.

Abbildung 2 | Zusammenhang zwischen nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation, Wettbewerbsfähigkeit und eingeschätzter Resilienz (schematisch)



Quelle: Eigene Darstellung. ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Bleibt die Frage, was die Unternehmen auszeichnet, die die Dreifach-Dividende erzielen. Auch hierauf geben die Daten eine Antwort – und sie fällt weniger technisch aus, als man erwarten würde. Es liegt vor allem an der Art, wie Unternehmen ihr eigenes Umfeld deuten. Wer die Akteure und Faktoren um sich herum eher als Treiber denn als Hemmnis sieht, nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen eher als Chance denn als Risiko einschätzt und umsichtiges Stakeholdermanagement betreibt, erreicht im Durchschnitt höhere Werte – bei der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation ebenso wie bei der Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Wir interpretieren die Entwicklung solcher Deutungsmuster nicht als Eigenschaft, die nur wenigen speziellen Unternehmen vorbehalten bleibt, sondern als eine grundlegende Fähigkeit, die jedes Unternehmen aufbauen kann. In Kapitel 5 stellen wir deshalb ein entsprechendes Fähigkeitenmodell dar.

Damit lässt sich die Ausgangsüberlegung präzisieren. „Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen aus der Krise“ ist kein Versprechen, das sich einlösen ließe, indem man es ausspricht, und schon gar kein Ersatz für Industriepolitik oder für unternehmerische Entscheidungen, die ohnehin getroffen werden müssen. Es ist die nüchterne Feststellung, dass die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells und die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Anliegen in der deutschen Wirtschaft gemeinsam auftreten – und dass sie dort, wo sie gemeinsam auftreten, mit genau den Eigenschaften einhergehen, auf die es für jedes Unternehmen ankommt: Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Wer die nachhaltige Transformation seines Geschäftsmodells jedoch als Gegensatz zum Aufbau dieser entscheidenden Unternehmenseigenschaften sieht, wird es zukünftig schwerer haben, einen Beitrag zur Wertschöpfung im 21. Jahrhundert zu leisten.



2. Methodik

Im Folgenden werden die wichtigsten konzeptionellen und methodischen Aspekte der Studie dargestellt. Beschrieben werden die Fragebogenstudie und ihre Stichprobe, die Messung der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation, die neu hinzugekommene Messung von Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz sowie das Fähigkeitenmodell, mit dem wir nach den Einflussfaktoren dieser drei Größen fragen. Zugleich wird geklärt, inwieweit die Daten der Erhebungen von 2023 und 2026 miteinander vergleichbar sind.

2.1 Fragebogenstudie

Erhebung

Für diese Studie wurden 501 Unternehmen der deutschen Wirtschaft befragt. Angesprochen wurden Geschäftsführung und Nachhaltigkeitsbeauftragte, weil sie über das erforderliche Wissen zu Geschäftsaktivitäten, Geschäftsmodellen und Nachhaltigkeitsbestrebungen verfügen. Die Erhebung fand zwischen dem 26. Mai und dem 6. August 2026 statt. Wie bereits 2023 führte die aproxima Gesellschaft für Markt- und Sozialforschung Weimar GmbH die Interviews als strukturierte computergestützte Telefoninterviews (CATI) durch.

Gestellt wurden bis zu 19 studienspezifische Fragen, die sich jeweils aus mehreren Einzelaspekten zusammensetzen – zum Beispiel wurden bei der Frage nach der Veränderung der Aktivitätsbereiche neun Bereiche einzeln abgefragt. Ein Interview dauerte im Schnitt rund 20 Minuten.

Stichprobe

Die 501 Unternehmen wurden wie 2023 nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, allerdings nicht rein proportional. Der Grund ist praktischer Natur: Kleinst- und Kleinunternehmen stellen in der deutschen Wirtschaft die große Mehrheit. Zöge man rein proportional, kämen fast alle Interviews aus dieser Gruppe, und über größere Unternehmen ließe sich mangels Fällen nichts sagen. Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten wurden deshalb bewusst häufiger befragt, als es ihrem proportionalen Anteil entspricht: Auf sie entfallen 133 der 501 Interviews, auf Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten entfallen 368 Interviews.

Damit die Ergebnisse dennoch für die deutsche Wirtschaft insgesamt gelten, wird diese absichtlich erzeugte Verzerrung anschließend wieder ausgeglichen. Jedes Unternehmen erhält dafür ein Gewicht aus dem Verhältnis seines Anteils in der deutschen Wirtschaft zu seinem Anteil in der Stichprobe.[22] Gruppen, die häufiger befragt wurden, als es ihrem Anteil entspricht, erhalten ein Gewicht kleiner als 1, seltener befragte Gruppen eines größer als 1; im Mittel ergibt sich genau 1. Zusätzlich wurde die regionale Verteilung nachjustiert.

Alle im Folgenden berichteten Anteile und Mittelwerte sind gewichtete Werte. Die Zusammenhangsanalysen in Abschnitt 4.2 – Korrelationen und Regressionen – beruhen dagegen auf den ungewichteten Daten, ebenso die Angaben dazu, wie viele Unternehmen eine Frage beantwortet haben.

Die Gewichtung stellt die Struktur der deutschen Wirtschaft her und ist deshalb für beschreibende Anteile und Mittelwerte erforderlich. Für die Schätzung von Zusammenhängen zwischen Unternehmensmerkmalen ist sie es nicht. Dort beschreiben die Koeffizienten das Verhältnis zweier Merkmale innerhalb der befragten Unternehmen.

Vergleichbarkeit mit den Daten aus dem Jahr 2023

Beide Erhebungen – 2023 mit 500 und 2026 mit 501 Unternehmen – sind als bundesweite, gewichtete Unternehmensbefragungen angelegt, und die methodische Logik der Gewichtung wurde beibehalten. Die Reifegrade lassen sich deshalb über die Jahre hinweg vergleichen. Drei Dinge sind dabei zu beachten:

Erstens handelt es sich um zwei unabhängige Querschnitte und nicht um dieselben Unternehmen zu zwei Zeitpunkten; Unterschiede zwischen den Jahren können daher auf Veränderungen in der Unternehmenslandschaft oder auf tatsächliche Veränderungen in den Unternehmen zurückgehen.

Zweitens gleicht die Gewichtung Verzerrungen entlang der bekannten Strukturmerkmale aus, nicht jedoch entlang nicht beobachteter Merkmale. Aussagen über einzelne Untergruppen werden entsprechend nur dort getroffen, wo die Fallzahlen eine sinnvolle Interpretation zulassen.

22 Als Quelle für die Gewichtung nach Branche und Größe wurde die Unternehmensdatenbank von beDirect genutzt; siehe beDirect 2026.

Ein dritter Punkt betrifft die Aussagekraft der Unterschiede. Stichproben bilden die Wirklichkeit nur annähernd ab: Hätten wir 500 andere Unternehmen befragt, wären die Anteile allein durch die Zufallsauswahl etwas anders ausgefallen. Wie groß dieser Spielraum ist, lässt sich berechnen.

Die Vergleiche zwischen 2023 und 2026 beruhen auf zwei voneinander unabhängigen gewichteten Stichproben. Die mit der gewichteten Stichprobenziehung verbundene Zufallsstreuung wurde auf Basis der effektiven Fallzahl nach Kish abgeschätzt.[23] Je nach Anteilswert und Signifikanzniveau ergeben sich dadurch Mindestdifferenzen für einen statistisch signifikanten Unterschied von rund 3 bis 9 Prozentpunkten. Unterschiede unterhalb dieser Schwelle sind mit der Zufallsstreuung vereinbar und können nicht belastbar als gesicherte Veränderung interpretiert werden. Wir berichten diese Unterschiede dennoch, um die Ergebnisse als Gesamtbild darzustellen. Sie sind als Anhaltspunkte zu verstehen, nicht als gesicherte Befunde. Ob mehrere Unterschiede zusammen eine gemeinsame Tendenz bilden, kann nicht abschließend beurteilt werden, da sich entsprechende Muster auch daraus ergeben können, dass Merkmale der Unternehmen miteinander korrelieren und daher auf die jeweilige Zusammensetzung der Stichprobe zurückgeführt werden können.

2.2 Messung der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation

Der *Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation* beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, mit Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle im Kontext der großen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft umzugehen.[24] Bereitschaft meint dabei das Vorhandensein eines Potenzials, also Hinweise darauf, dass nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen künftig stattfinden könnten. Fähigkeit meint, dass solche Veränderungen bereits stattgefunden haben. Der Begriff der „großen Transformation“ bezieht sich auf die Herausforderung, wertschöpfend als Unternehmen – und in der Summe als Volkswirtschaft – tätig zu sein, während sowohl die Wertschöpfung als auch die damit ermöglichten Lebensstile von negativen Effekten auf Umwelt und Gesellschaft – der sogenannten Schadschöpfung – entkoppelt werden.[25]

Den höchsten Reifegrad erreichen folglich nur die Unternehmen, die sich bereits merklich verändert haben und dies auch künftig tun werden; das teilweise Vorhandensein nur einer der beiden Eigenschaften führt zu mittleren Stufen. Der Begriff „nachhaltige Geschäftsmodelltransformation“ wird stellenweise mit „NGMT“ abgekürzt.

Gemessen wird der NGMT-Reifegrad wie 2023 über zwei Teilreifegrade: die Geschäftsmodelltransformationsreife (GMT-Reife) und die Nachhaltigkeitsreife (N-Reife). Beide liegen zwischen 0 und 1, wobei höhere Werte für mehr Reife stehen. Die Antworten auf die zugrunde liegenden Fragen – meist fünfstufige Skalen von „keine Veränderung“ bis „sehr starke Veränderung“ – werden dafür gleichmäßig auf diesen Bereich verteilt: Die niedrigste Stufe erhält 0, die mittlere 0,5, die höchste 1. Die so gebildeten Werte sind rechnerisch metrisch, inhaltlich aber wie eine Rangskala zu lesen: Ein höherer Wert steht für mehr Reife, nicht für ein bestimmtes Vielfaches davon.

Antworten wie „Bereich nicht vorhanden“ bleiben unberücksichtigt. So wird ein Unternehmen nicht dafür abgewertet, dass es einen bestimmten Geschäftsbereich gar nicht hat.

Jeder der beiden Teilreifegrade setzt sich aus fünf gleich gewichteten Dimensionen zusammen. Die Tabellen 1 und 2 geben einen Überblick darüber, was jeweils erfasst wird.

23 Kish 1965/1995.

24 Lüdeke-Freund et al. 2024.

25 Göpel 2016; Schneidewind 2019.

Tabelle 1 | Fragen und Variablen zur Bildung der N-Reife

Index	Dimension	Was erfasst wird	Frage*	Antwortvariablen und Indexbildung
N1	**Nachhaltige Geschäftsmodell-veränderungen** Nachhaltigkeitsbezogene Veränderung von Geschäfts-modellaspekten (Formen)	Welche Aspekte des Ge-schäftsmodells mit Bezug zu ökologischen und sozialen Themen verändert wurden, etwa ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistun-gen (retrospektiv)	*„Inwiefern haben sich durch die Veränderung Ihrer Aktivitätsbe-reiche bzw. Ihres Geschäftsmo-dells die folgenden Aspekte verändert?"***	Keine Veränderung = 0; schwache Veränderung = 0,25; teils/teils = 0,5; starke Veränderung = 0,75; sehr starke Veränderung = 1 (Mittelwert über alle genannten Aspekte)
N2	**Nachhaltigkeit als Anlass der Veränderung** Nachhaltigkeit als Anlass der Veränderung von Aktivitätsbe-reichen und Geschäftsmodell	Ob die nachhaltige Ausrich-tung bei den Veränderungen der letzten zehn Jahre im Vordergrund stand (retrospek-tiv) – 2026 neu hinzugekom-men	*„Sie haben angegeben, dass sich Aktivitätsbereiche bzw. das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens in den letzten 10 Jahren verändert haben. Stand bei dieser Veränderung die nachhaltigere Ausrichtung Ihres Unternehmens im Vordergrund?"*	Nein = 0; ja, teilweise = 0,5; ja, als zentraler Treiber = 1
N3	**Bedeutung der Nachhaltigkeit** Bedeutung der drei Dimensio-nen der Nachhaltigkeit für das Geschäftsmodell bzw. die Veränderung von Aktivitätsbe-reichen und Geschäftsmodell	Welche Bedeutung jeweils die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit für das Geschäftsmodell bzw. die Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell hatte (retrospektiv/allgemein)	*„Welche Bedeutung hatten die drei Dimensionen der Nachhaltig-keit bei dieser Veränderung?" – Alternativfrage: „Welche Bedeutung haben die drei Dimensionen für Ihr Geschäfts-modell?"****	Keine Bedeutung = 0; schwache Bedeutung = 0,25; teils/teils = 0,5; starke Bedeutung = 0,75; sehr starke Bedeutung = 1 (Mittelwert über die drei Dimensionen)
N4	**Nachhaltigkeitswirkung** Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbe-reichen und Geschäftsmodell	Wie sich das Geschäftsmodell bzw. die Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell auf zentrale Nachhaltigkeitsaspekte auswirkt, etwa Ressourcen-schonung und fairer Handel (retrospektiv/allgemein)	*„Wie wirkt sich die Veränderung Ihrer Aktivitätsbereiche bzw. Ihres Geschäftsmodells auf die folgenden Aspekte der Nachhal-tigkeit aus?" – Alternativfrage: „Wie wirkt sich Ihr Geschäftsmo-dell grundsätzlich auf die folgenden Aspekte der Nachhal-tigkeit aus?"***/****	Negativ = 0; eher negativ = 0,25; keine Wirkung = 0,5; eher positiv = 0,75; positiv = 1 (Mittelwert über alle genannten Aspekte)
N5	**Wirkungsmessung** Messung der Nachhaltigkeits-wirkung des Kerngeschäfts	Ob das Unternehmen die Nachhaltigkeitswirkungen seines Kerngeschäfts misst (allgemein)	*„Nutzen Sie bestimmte Instru-mente und/oder Indikatoren, um die Nachhaltigkeitswirkungen Ihres Kerngeschäfts zu messen?"*	Nein = 0; ja, teilweise = 0,5; ja, als zentrales Entschei-dungskriterium = 1

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „trifft nicht zu" angeboten; sie bleiben bei der Mittelwertbildung unberücksichtigt.

** Ökologisch gestaltete Produkte und Dienstleistungen, Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft, Angebote für einkommensschwache Zielgruppen, erweiterte gesellschaftliche Verantwortung (z. B. Spenden), Teilen von Ressourcen und Angeboten (Sharing-Modelle)

*** Unternehmen, die keine oder nur schwache Veränderungen angegeben haben, wurde die allgemeiner formulierte Alternativfrage gestellt.

**** Ressourcenschonung, Umweltschutz, Inklusion und Diversität, neue oder bessere Arbeitsplätze, fairer Handel, wirtschaftliche Resilienz/Widerstandsfähigkeit

Tabelle 2 | Fragen und Variablen zur Bildung der GMT-Reife

Index	Dimension	Was erfasst wird	Frage*	Antwortvariablen und Indexbildung
GMT1	**Veränderung der Aktivitätsbereiche** Stärke der Veränderung der Aktivitätsbereiche	Wie stark neun zentrale Aktivitätsbereiche in den vergangenen zehn Jahren verändert wurden (retrospektiv)	*„Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den folgenden Aktivitätsbereichen in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?"***	Keine Veränderung = 0; schwache Veränderung = 0,25; teils/teils = 0,5; starke Veränderung = 0,75; sehr starke Veränderung = 1 (Mittelwert über alle genannten Aspekte)
GMT2	**Veränderung des Geschäftsmodells** Stärke der Veränderung des Geschäftsmodells	Wie stark das Geschäftsmodell insgesamt in den vergangenen zehn Jahren verändert wurde (retrospektiv)	*„Inwieweit hat sich das Geschäftsmodell, also die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen produziert, Umsatz generiert und insgesamt Wert schöpft, innerhalb der letzten 10 Jahre verändert?"*	Keine Veränderung = 0; schwache Veränderung = 0,25; teils/teils = 0,5; starke Veränderung = 0,75; sehr starke Veränderung = 1
GMT3	**Veränderbarkeit** Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell	Wie leicht sich Aktivitätsbereiche und Geschäftsmodell bei Bedarf verändern ließen (allgemein)	*Einzelne Aktivitätsbereiche/das Geschäftsmodell meines Unternehmens ließe/n sich bei Bedarf leicht verändern.*	Stimme gar nicht zu = 0; stimme eher nicht zu = 0,25; teils/teils = 0,5; stimme eher zu = 0,75; stimme voll und ganz zu = 1 (Mittelwert über beide Frageaspekte)
GMT4	**Veränderung des Kerngeschäfts** Veränderung von Kerngeschäft und Geschäftsfeldern (Pfade)	Ob die Veränderung das Kerngeschäft verändert oder zu neuen Geschäftsfeldern und Ausgründungen geführt hat (retrospektiv)	*„Wozu hat die Veränderung Ihrer Aktivitätsbereiche bzw. Ihres Geschäftsmodells geführt?" (Mehrfachantwort)*	Ersetzung des Kerngeschäfts = 1; Ausgründung, die vom Kerngeschäft abweicht = 0,75; Veränderung des Kerngeschäfts = 0,5; Entwicklung weiterer Geschäftsfelder = 0,25; keine der genannten Veränderungen = 0 (Maximum über alle Aussagen)
GMT5	**Klassische Geschäftsmodellveränderungen** Veränderung von Geschäftsmodellaspekten (Formen)	Welche Aspekte des Geschäftsmodells verändert wurden, etwa das Preis- und Umsatzmodell oder das Lieferkettenmanagement (retrospektiv)	*„Inwiefern haben sich durch die Veränderung Ihrer Aktivitätsbereiche bzw. Ihres Geschäftsmodells die folgenden Aspekte verändert?"****	Keine Veränderung = 0; schwache Veränderung = 0,25; teils/teils = 0,5; starke Veränderung = 0,75; sehr starke Veränderung = 1 (Mittelwert über alle genannten Aspekte)

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „Bereich nicht vorhanden" oder „trifft nicht zu" angeboten; sie bleiben bei der Mittelwertbildung unberücksichtigt.

** Kooperation mit externen Partner:innen, Beschaffung, Produktion, Personalwesen/HR, Forschung und Entwicklung, Marketing und Kommunikation, Vertrieb, Unternehmenssteuerung, Finanzen

*** Preis- und Umsatzmodell, Finanzierung, Lieferkettenmanagement, zunehmendes Anbieten von Dienstleistungen (Servitisation), Kooperationen mit neuen Akteuren

Wie der NGMT-Reifegrad ermittelt wird

Wo wir im Folgenden von der NGMT-Reife eines Unternehmens sprechen, ist der Mittelwert aus beiden Teilreifegraden gemeint. Auch er liegt zwischen 0 und 1, und er ist die Größe, mit der wir in Kapitel 4 nach Zusammenhängen suchen. Für die Einteilung in Reifegradstufen wird dagegen anders gerechnet.

Für die Reifegradstufen werden GMT-Reife und N-Reife nicht einfach gemittelt. Ein Mittelwert würde bedeuten, dass sich die beiden Seiten beliebig gegeneinander aufrechnen lassen – ein Unternehmen könnte allein dadurch einen hohen Reifegrad erreichen, indem es sein Geschäftsmodell stark verändert, ohne dass Nachhaltigkeit dabei eine Rolle spielt – oder andersherum. Genau das wollen wir ausschließen.

Stattdessen werden beide Werte wie schon 2023 so verknüpft, dass sie gemeinsam auftreten müssen, sich aber nur in Grenzen gegenseitig ersetzen können. Ein Vorsprung auf der einen Seite kann einen Rückstand auf der anderen also zu einem Teil ausgleichen — je größer der Vorsprung aber schon ist, desto weniger trägt er noch. Ein Unternehmen, das sein Geschäftsmodell stark verändert hat, dabei aber Nachhaltigkeit kaum berücksichtigt, erreicht auf diese Weise ebenso wenig einen hohen Reifegrad wie ein Unternehmen, für das Nachhaltigkeit großes Gewicht hat, das sein Geschäftsmodell aber unverändert lässt. Rechnerisch entspricht das dem geometrischen Mittel der beiden Werte, also der Wurzel aus ihrem Produkt: $NGMT = \sqrt{(GMT \times N)}$.

Auf dieser Grundlage unterscheiden wir vier Reifegradstufen. Auf den Stufen 2 und 3 finden sich sehr unterschiedliche Profile, je nachdem, welcher der beiden Teilreifegrade den größeren Beitrag leistet. Diese Stufen werden deshalb noch einmal unterteilt, sodass sich sechs Unternehmenstypen ergeben: Basisunternehmen auf Stufe 1, Geschäftsmodell- und Nachhaltigkeitsadaptoren auf Stufe 2, Geschäftsmodell- und Nachhaltigkeitsinnovatoren auf Stufe 3 sowie Transformatoren auf Stufe 4.

Was sich gegenüber 2023 geändert hat

Zwei Punkte sind für den Vergleich mit der Erhebung 2023 wichtig. Die N-Reife enthält 2026 einen Bestandteil mehr als 2023, nämlich die Frage, ob die nachhaltigere Ausrichtung Anlass der Veränderung war. Auf den Mittelwert der N-Reife wirkt sich das nicht signifikant aus.

Und Unternehmen, die überhaupt keine Veränderung berichtet haben, wurden auf der Nachhaltigkeitsseite andere Fragen gestellt. Anderenfalls könnte der Zusammenhang zwischen beiden Werten schon allein dadurch entstehen, dass diese Unternehmen die entsprechenden Fragen gar nicht vorgelegt bekommen. Bei Fragen, bei denen sich die Grundgesamtheit dadurch jedoch grundlegend verändert hat, haben wir nachträglich die Filterführung nachgebildet, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

2.3 Messung von Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz

Die Erhebung 2026 wurde um zwei Dimensionen erweitert, die 2023 noch nicht erfasst wurden: Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Beide Größen werden nach demselben Prinzip indexiert wie die GMT- und die N-Reife: als Werte zwischen 0 und 1, die sich aus je drei gleich gewichteten Bestandteilen zusammensetzen. Für diese beiden Größen gibt es keinen Vergleichswert aus dem Jahr 2023.

Unter der *Wettbewerbsfähigkeit* eines Unternehmens verstehen wir eine dynamische und vielschichtige Fähigkeit, die darin besteht, Mehrwert für Kund:innen und Eigentümer:innen zu schaffen, Ressourcen und Kompetenzen wirksam zu nutzen und sich an Veränderungen im Marktumfeld und im weiteren Unternehmensumfeld anzupassen.[26]

Resilienz verstehen wir als die Fähigkeit eines Unternehmens, die Funktions- und Leistungsfähigkeit trotz gravierender interner oder externer Störungen aufrechtzuerhalten, sich für zukünftige Krisen vorausschauend anzupassen sowie die Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen in der Wertschöpfungskette zu stärken.[27]

Die Tabellen 3 und 4 zeigen, aus welchen Facetten sich die beiden Größen jeweils zusammensetzen.

26 Lüdeke-Freund 2025, S. 19; in Anlehnung an Feurer und Chaharbaghi 1994.

27 Fichter und Hurrelmann 2023, 2024; Fichter und Stecher 2011; Palzkill 2018; Palzkill und Augenstein 2017; Palzkill und Schneidewind 2014; Wunder 2024.

Tabelle 3 | Fragen und Variablen zur Bildung des Wettbewerbsfähigkeits-Index

Index	Facette	Was erfasst wird	Frage*	Antwortvariablen und Indexbildung
W1	**Investitionen** Investitionstätigkeit der vergangenen drei Jahre	Welche Investitionen ein Unternehmen in den letzten drei Jahren getätigt hat – Erhalt, Ersatz, Erweiterung sowie Forschung, Entwicklung und Innovation (retrospektiv)	*„Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren folgende Investitionen weltweit vorgenommen?"***	Ja = 1; nein = 0; „nicht relevant" wird wie „nein" behandelt. Aus den vier Antworten wird ein ordinaler Score gebildet, der offensive Investitionen (Erweiterung sowie Forschung, Entwicklung und Innovationen) stärker gewichtet als defensive (Erhaltung, Ersatz): keine Investition = 0; eine defensive = 1/7; zwei defensive = 2/7; eine offensive = 3/7; eine offensive und eine oder zwei defensive = 4/7; zwei offensive = 5/7; zwei offensive und eine defensive = 6/7; Investitionen in allen vier Bereichen = 1
W2	**Zukunftsaussichten** Erwartete Entwicklung zentraler Kenngrößen	Selbsteinschätzung, wie sich sieben Kenngrößen in den kommenden drei Jahren entwickeln werden, darunter Umsatz, Marktanteil und die Position gegenüber dem wichtigsten Mitbewerber (prospektiv)	*„Welche Entwicklung erwarten Sie für die folgenden Kenngrößen Ihres Unternehmens weltweit in den nächsten drei Jahren?"****	Negativ = 0; eher negativ = 0,25; neutral = 0,5; eher positiv = 0,75; positiv = 1 (Mittelwert über alle sieben Kenngrößen)
W3	**Nettoumsatzrendite** Relative Ertragsposition innerhalb der eigenen Branche	Die Nettoumsatzrendite der Geschäftsjahre 2019, 2021, 2023 und 2025, gemessen im Vergleich zur eigenen Branche (retrospektiv)	*„Wie hoch war die Nettoumsatzrendite Ihres Unternehmens in den folgenden Geschäftsjahren ungefähr?"*****	Negative Rendite; 0 bis unter 2 Prozent; 2 bis unter 5 Prozent; 5 bis unter 10 Prozent; über 10 Prozent. Die vier Geschäftsjahre gehen mit den Gewichten 0,1 (2019), 0,1 (2021), 0,3 (2023) und 0,5 (2025) in einen mehrjährigen Renditewert ein; fehlende Jahre bleiben unberücksichtigt, die Gewichte der übrigen Jahre werden entsprechend neu normiert. Der Wert wird anschließend innerhalb der eigenen Branche in einen Perzentilrang überführt und auf 0 bis 1 skaliert; Unternehmen ohne jede Jahresangabe erhalten den Medianwert ihrer Branche.

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „nicht relevant" oder „keine Angabe" angeboten; sie bleiben bei der Score-Bildung unberücksichtigt.

** Erhaltungsinvestitionen, Ersatzinvestitionen, Erweiterungsinvestitionen sowie Forschung, Entwicklung und Innovationen

*** Mitarbeiter:innenzahl, Umsatz, Nettoumsatzrendite, Investitionen, Marktanteil, Position gegenüber dem wichtigsten Mitbewerber, Fähigkeit, Anforderungen von Kund:innen besser zu erfüllen als Wettbewerber

**** Abgefragt wurden die Geschäftsjahre 2019, 2021, 2023 und 2025.

Die Wettbewerbsfähigkeit ist der gleich gewichtete Mittelwert der drei Facetten und nimmt Werte zwischen 0 und 1 an. Der Index wurde 2026 erstmals erhoben; für 2023 liegt kein Vergleichswert vor.

Tabelle 4 | Fragen und Variablen zur Bildung des Resilienz-Index

Index	Facette	Was erfasst wird	Frage*	Antwortvariablen und Indexbildung
R1	**Krisenfähigkeit** Aufrechterhaltung zentraler Funktionen in Krisenszenarien	Wie gut das Unternehmen zentrale Funktionen in Krisenszenarien aufrechterhalten könnte, zum Beispiel kurzfristiger Ausfall eines zentralen Lieferanten oder Einschränkungen durch einen Cyberangriff (hypothetisch)	*„Wie gut könnte Ihr Unternehmen die Erreichung seiner Ziele und zentralen Funktionen (z. B. Produktionsfähigkeit, Lieferfähigkeit, Zahlungsfähigkeit) in den folgenden Szenarien aufrechterhalten?“***	Sehr schlecht = 0; eher schlecht = 0,25; teils/teils = 0,5; eher gut = 0,75; sehr gut = 1 (Mittelwert über die sechs Szenarien)***
R2	**Anpassungsfähigkeit** Organisatorische Verankerung der Krisenvorsorge	Wie fest die Krisenvorsorge im Unternehmen verankert ist, etwa durch regelmäßige Übungen, einen Platz in der strategischen Planung oder ein eigenes Budget (allgemein)	*„Inwiefern würden Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf Ihr Unternehmen zustimmen?“****	Stimme gar nicht zu = 0; stimme eher nicht zu = 0,25; teils/teils = 0,5; stimme eher zu = 0,75; stimme voll und ganz zu = 1 (Mittelwert über alle fünf Aussagen)
R3	**Systemservicefähigkeit** Beitrag zur Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen	Ob die eigenen Produkte, die Zusammenarbeit mit Lieferanten und die eigenen Innovationen die Krisenfestigkeit von Kund:innen sowie Partner:innen stärken (allgemein)	*„Inwiefern würden Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf die Wirkung Ihres Unternehmens zustimmen?“*****	Stimme gar nicht zu = 0; stimme eher nicht zu = 0,25; teils/teils = 0,5; stimme eher zu = 0,75; stimme voll und ganz zu = 1 (Mittelwert über alle drei Aussagen)

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „nicht relevant“ angeboten; sie bleiben bei der Mittelwertbildung unberücksichtigt und werden nicht als geringe Resilienz gewertet.

** Ausfall eines zentralen Lieferanten für mehrere Wochen; Cyberangriff mit Einschränkung zentraler IT-Systeme; Extremwetterereignis mit mehrtägigem Zugangsausfall zum wichtigsten Standort; kurzfristiger Ausfall eines Viertels der Belegschaft; Umsatzrückgang um 30 Prozent innerhalb eines Monats; mehrtägiger Ausfall der externen Stromversorgung

*** Nur die sechs einzelnen Szenarien gehen in die Berechnung des Resilienz-Index ein. Die Doppelstörung wurde rein informativ erhoben.

**** Etablierter kontinuierlicher Verbesserungsprozess; regelmäßige Simulationen; Krisenvorsorge als Bestandteil der strategischen Planung; umgesetzte Lehren aus vergangenen Krisen; festes Budget für Pilotprojekte zur Krisenfestigkeit

***** Produkte und Services stärken die Krisenfestigkeit der Kund:innen; Beratung und Zusammenarbeit stärken die Krisenfestigkeit der Lieferanten; Innovationen stärken die Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen in der Wertschöpfungskette.

Die Resilienz ist der gleich gewichtete Mittelwert der drei Facetten und nimmt Werte zwischen 0 und 1 an. Der Index wurde 2026 erstmals erhoben; für 2023 liegt kein Vergleichswert vor.

Eine Besonderheit bei der Rendite

Renditen sind zwischen Branchen nicht vergleichbar: Was im Handel eine gute Marge ist, wäre in der Industrie eine schwache – und umgekehrt. Wir verwenden deshalb nicht die absolute Rendite, sondern die Position eines Unternehmens innerhalb seiner eigenen Branche. Ein hoher Wert bedeutet, dass ein Unternehmen im Vergleich zu den anderen Unternehmen seiner Branche gut abschneidet – und nicht, dass es eine bestimmte Rendite erzielt. Ein Wert von 0,5 entspricht ungefähr der Mitte der jeweiligen Branche. Ein Unternehmen aus einer Branche mit traditionell hohen Margen kann daher einen niedrigen Wert erhalten, obwohl seine Rendite absolut betrachtet über der vieler Unternehmen in margenschwächeren Branchen liegt.

Die vier Geschäftsjahre zählen nicht gleich viel. Je weiter ein Jahr zurückliegt, desto weniger sagt es über die heutige Ertragslage eines Unternehmens aus. Das jüngste Geschäftsjahr 2025 geht deshalb zur Hälfte in den Wert ein, 2023 zu 30 Prozent, die beiden länger zurückliegenden Jahre 2021 und 2019 mit je 10 Prozent. Jahre, zu denen ein Unternehmen keine Angabe machen konnte, bleiben unberücksichtigt und werden nicht als schwaches Ergebnis gewertet.

Was Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz messen – und was nicht

Beide Werte beruhen überwiegend auf Einschätzungen der Unternehmen selbst; allein die Nettoumsatzrendite ist eine berichtete Kennzahl. Sie messen also, wie Unternehmen ihre eigene Lage und ihre eigenen Vorkehrungen beurteilen. Das ist keine Schwäche der Messung, sondern lediglich eine Eigenschaft, die beim Lesen der Ergebnisse mitzudenken ist.

Hinzu kommt ein zweiter Punkt, der für das gesamte Kapitel 4 gilt: Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz sind zwei eigenständig gebildete Werte. Sie lassen sich in ihrer Höhe nicht miteinander vergleichen – aus einem gegenüber dem Resilienzwert höheren Wettbewerbsfähigkeitswert folgt nicht, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen größer ist als ihre Resilienz. Sinnvoll vergleichen lassen sich Unternehmen untereinander, Entwicklungen über die Zeit und die Zusammenhänge zwischen den Werten.

2.4 Fähigkeitenmodell

Mit dem NGMT-Reifegrad sowie den Werten für Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz wird beschrieben, wo Unternehmen stehen. Interessant ist hierbei, was Unternehmen kennzeichnet, die höhere Werte als andere Unternehmen aufweisen. Die zweite Studie der Reihe hat hierfür vier Eigenschaften herausgearbeitet, die mit einem höheren Reifegrad einhergehen. Drei davon haben wir 2026 erneut erhoben. Sie bilden das sogenannte Fähigkeitenmodell und sind Gegenstand von Kapitel 5.

Fähigkeiten im Sinne unseres Modells sind bestimmte Eigenschaften, die ein Unternehmen selbst entwickeln kann:

- *Lern- und Veränderungsbereitschaft* – ob bestimmte Akteure und Faktoren als Treiber oder Hemmnisse der Veränderung gesehen werden (z. B. Mitarbeitende oder Wettbewerbsdruck),

- *konstruktive Deutungsmuster* – ob nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen eher als Chance oder Risiko wahrgenommen werden (z. B. Dekarbonisierung der Wirtschaft, veränderte Bedürfnisse von Kund:innen) und

- *umsichtiges Stakeholdermanagement* – welche Wirkungen auf interne und externe Akteure bzw. Stakeholder dem eigenen Geschäftsmodell zugeschrieben werden (z. B. Geschäftspartner:innen, Zivilgesellschaft).

Diese drei Fähigkeiten sind für die Praxis besonders interessant, weil sie grundsätzlich von jedem Unternehmen aktiv entwickelt und genutzt werden können. Allen drei ist gemeinsam, dass sie sich aus Wahrnehmungen und Einschätzungen ableiten. Das ist beabsichtigt, denn die Theorie des Fähigkeitenmodells basiert auf der Annahme, dass die Art und Weise, wie Unternehmen bzw. die Menschen innerhalb von Unternehmen ihre Lage wahrnehmen und einschätzen, mitentscheidet, ob und wie gehandelt wird – sprich: ob Geschäftsmodelle weiterentwickelt sowie Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz aufgebaut werden.

Keine der drei Fähigkeiten ist Bestandteil des NGMT-Reifegrads oder der Werte für Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Zusammenhänge zwischen den Fähigkeiten, dem Reifegrad und den Werten für Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz entstehen also nicht dadurch, dass sie auf denselben Fragen und Antwortvariablen basieren. Die drei Fähigkeiten werden auch untereinander nicht zu einem Gesamtwert verrechnet. Jede Fähigkeit wird mit einem eigenen Wert dargestellt. Anders als beim NGMT-Reifegrad und den Teilreifegraden, bei denen Teilgrößen zu Gesamtgrößen verrechnet werden, interessiert bei den Fähigkeiten, wie sie jeweils ausgeprägt sind und wie sie sich voneinander unterscheiden.

Tabelle 5 | Fragen und Variablen zur Bildung der drei Fähigkeiten

Index	Fähigkeit	Was erfasst wird	Frage*	Antwortvariablen und Indexbildung
F1	**Lern- und Veränderungs-bereitschaft** Wahrnehmung von Treibern und Hemmnissen	Ob 14 Akteure und Faktoren des Unternehmensumfeldes Veränderungen in den Aktivitätsbereichen und im Geschäftsmodell eher antreiben oder eher bremsen	*„Welche Rolle spielen die folgenden Akteure und Faktoren für Veränderungen in den Aktivitätsbereichen bzw. im Geschäftsmodell Ihres Unternehmens?"***	Starkes Hemmnis = 0; Hemmnis = 0,25; neutral = 0,5; Treiber = 0,75; starker Treiber = 1 (Mittelwert über alle 14 Akteure und Faktoren)
F2	**Konstruktive Deutungsmuster** Einschätzung nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen	Ob elf aktuelle Entwicklungen mit Nachhaltigkeitsbezug für das eigene Geschäftsmodell eher ein Risiko oder eher eine Chance darstellen	*„Stellen die folgenden aktuellen Entwicklungen für Ihr Geschäftsmodell eher ein Risiko oder eine Chance dar?"****	Großes Risiko = 0; moderates Risiko = 0,25; kein Einfluss = 0,5; moderate Chance = 0,75; große Chance = 1 (Mittelwert über alle elf Entwicklungen)
F3	**Umsichtiges Stakeholdermanagement** zugeschriebene Wirkung auf Anspruchsgruppen	Welche Wirkung ein Unternehmen seinem Geschäftsmodell auf sieben Anspruchsgruppen zuschreibt – von der eigenen Belegschaft bis zu Geldgeber:innen und Zivilgesellschaft	*„Welche Wirkung hat Ihr Geschäftsmodell auf die folgenden Akteure?"*****	Negativ = 0; eher negativ = 0,25; keine Wirkung = 0,5; eher positiv = 0,75; positiv = 1 (Mittelwert über alle sieben Gruppen)

* Wo passend und erforderlich, wurden Ausweichantworten wie „unbekannt" angeboten; sie bleiben bei der Mittelwertbildung unberücksichtigt und werden nicht als geringe Ausprägung gewertet.

** Geschäftsführung, Mitarbeitende, Geschäftspartner:innen, Kund:innen, Banken und Investor:innen, junge Generation, Zivilgesellschaft und NGOs, Politik, Regulierung, Effizienz- und Kostenoptimierung, Wettbewerbsdruck, neue technologische Möglichkeiten, Wachstumschancen, gesellschaftliche Verantwortung

*** Soziale Unternehmensverantwortung, Erwartungen der heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden, staatliche Rahmensetzungen, Dekarbonisierung der Wirtschaft, Verlust der Biodiversität, Klimawandel, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), nachhaltige Finanzwirtschaft, veränderte Kund:innenbedürfnisse, Anforderungen der Geschäftspartner:innen

**** Junge Generation, Geschäftsführung, Mitarbeitende, Kund:innen, Geschäftspartner:innen, Zivilgesellschaft und NGOs, Geldgeber:innen

Die erste Studie hat die Fragen zu den Fähigkeiten nur deskriptiv ausgewertet. In der zweiten Studie wurden die Befunde schließlich als Fähigkeiten interpretiert. Die vorliegende Studie stellt die Indexbildung erstmals im Detail dar. Die Befunde aus 2023 und 2026 lassen sich nur eingeschränkt vergleichen (siehe Seite 26).

Indexbildung der Fähigkeiten

Das Verfahren entspricht dem bei den Reifegraden. Jeder Einzelaspekt wird auf einer fünfstufigen Skala bewertet. Die Stufen werden gleichmäßig auf den Wertebereich von 0 bis 1 verteilt, und der Wert einer Fähigkeit entspricht dem Mittelwert der gültig beantworteten Aspekte. Ein Unternehmen, das beispielsweise alle elf nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen als große Chance bewertet, erreicht bei den konstruktiven Deutungsmustern den Wert 1; ein Unternehmen, das all diese Entwicklungen als großes Risiko bewertet, den Wert 0. Auch hier sind die Werte rechnerisch metrisch, inhaltlich jedoch wie eine Rangskala zu lesen.

Alle drei Fragen wurden 2026 ohne Filter allen 501 Unternehmen gestellt. Wortlaut und Antwortvorgaben waren für alle Unternehmen identisch. Unterschiede in den Fähigkeiten gehen deshalb nicht auf die Fragebogenführung zurück – anders als bei einem Teil der Fragen zur N-Reife, für die es Alternativfassungen gab (Abschnitt 2.2). Ausweichantworten bleiben unberücksichtigt. Ein Wert wird gebildet, sobald mindestens ein Aspekt gültig beantwortet wurde.

Was sich gegenüber 2023 geändert hat

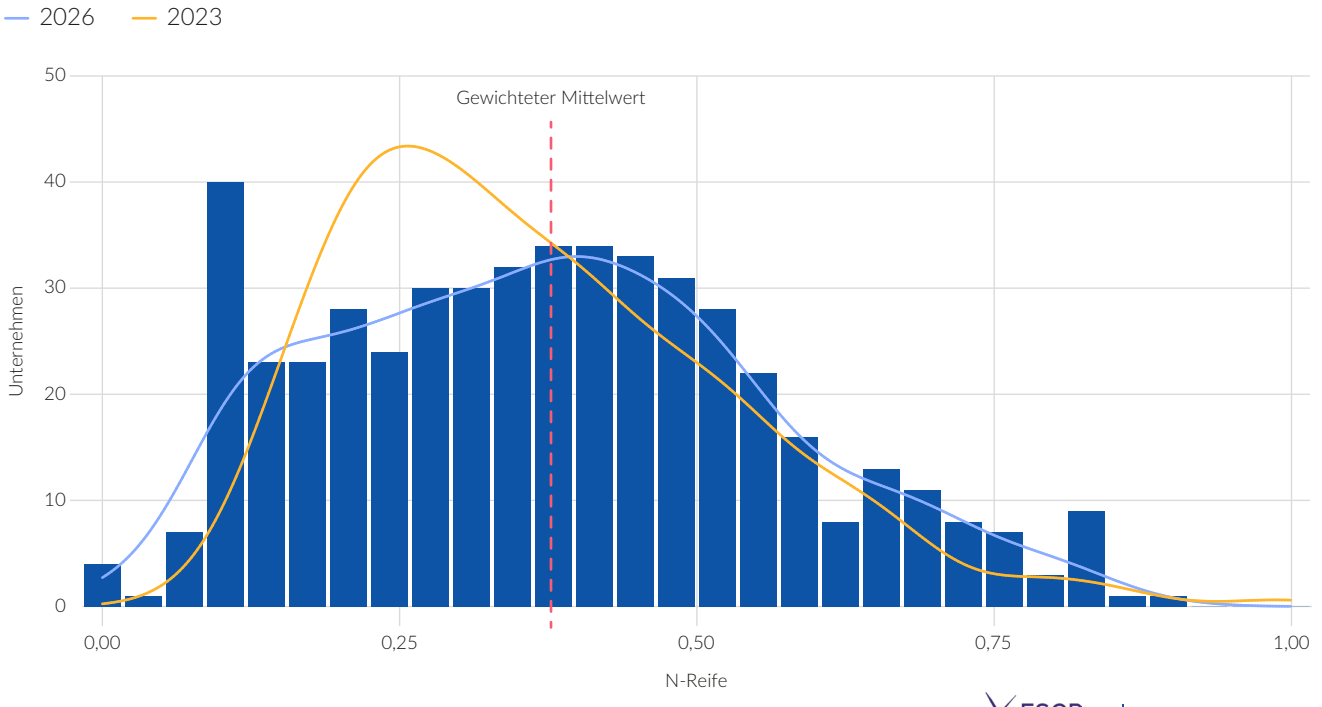
Der Vergleich mit der Erhebung von 2023 ist bei den Fähigkeiten stärker eingeschränkt als bei den Reifegraden. Drei Punkte sind zu beachten.

Erstens lässt sich die vierte Eigenschaft, die in der zweiten Studie als Veränderungskompetenz definiert wurde, nicht fortschreiben. Sie leitete sich aus der Innovationstätigkeit der Unternehmen ab, die anhand der Frage erhoben wurde, ob seit 2018 neue oder merklich verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren eingeführt worden waren. Diese Frage wurde 2026 nicht erneut gestellt; der Fragebogen wurde zugunsten der neu aufgenommenen Fragen zu Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz gekürzt. Hinzu kommt, dass die vierte Fähigkeit „Veränderungskompetenz“ potenziell eng mit den Teilgrößen des GMT-Reifegrads zusammenhängt und somit eine hohe Konstruktüberlappung mit dem GMT- bzw. NGMT-Reifegrad aufweisen könnte. Das Fähigkeitenmodell dieser Studie umfasst deshalb drei statt vier Fähigkeiten.

Zweitens wurden die Fragen 2026 anders gestellt. 2023 lagen zwei der drei Fragen in jeweils zwei Varianten vor – eine für Unternehmen, die ihre Aktivitätsbereiche oder ihr Geschäftsmodell verändert hatten, und eine allgemeiner formulierte für die übrigen Unternehmen. Beide Varianten gingen gemeinsam in den Wert ein, sodass auch 2023 alle Unternehmen einen Wert hatten. 2026 wurde jeweils nur eine Fassung allen Unternehmen vorgelegt. Die Grundgesamtheit ist damit zwischen den Jahren vergleichbar, die Frageformulierung jedoch nur eingeschränkt.

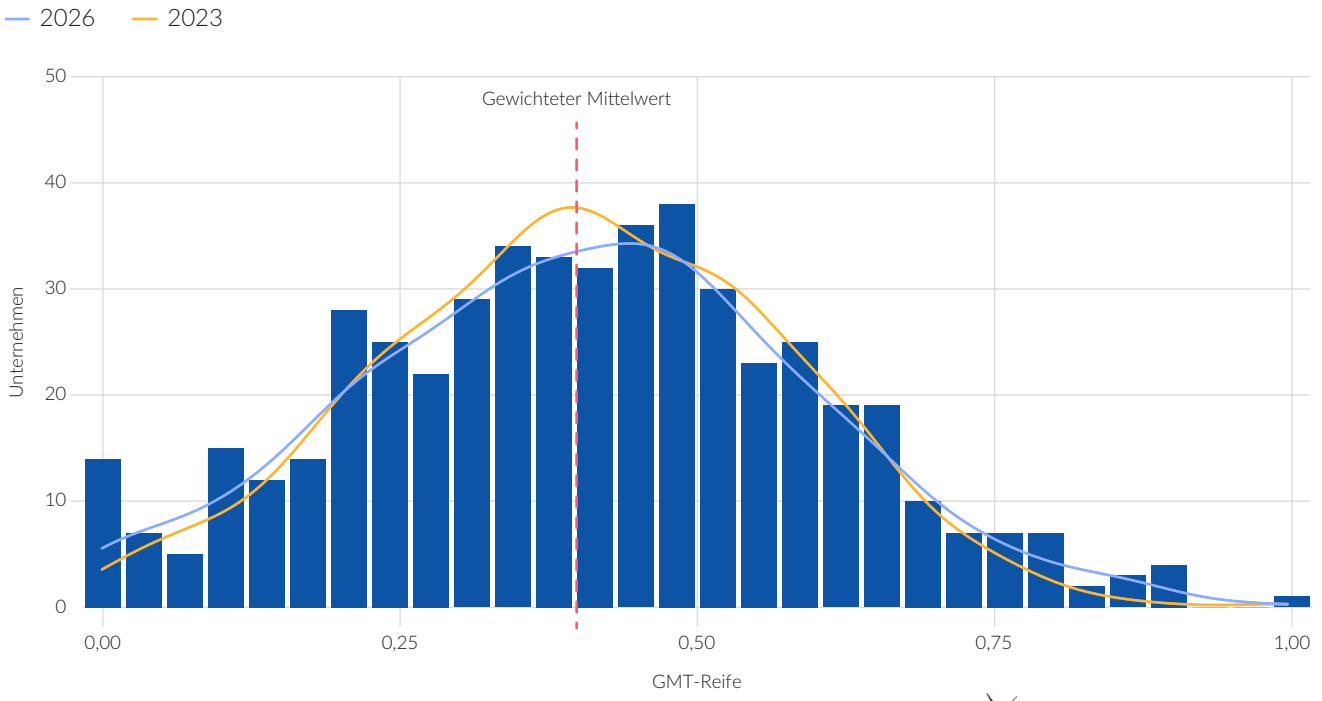
Drittens basieren die veröffentlichten Ergebnisse der ersten Studie auf einer fehlerhaften Score-Bildung. Bei der Variablen zur Wirkung des Geschäftsmodells auf die

Abbildung 3 | Gemessene Verteilung der Nachhaltigkeitsreife (N-Reife)



Quelle: Eigene Darstellung. ***Basis: ?***

Abbildung 4 | Gemessene Verteilung der Geschäftsmodelltransformationsreife (GMT-Reife)



Quelle: Eigene Darstellung. ***Basis: ?***

Anspruchsgruppen (Fähigkeit des umsichtigen Stakeholdermanagements) wurden die Antwortstufen einer der beiden Fragevarianten falsch codiert. Die Berichtigung verändert das Bild deutlich und kehrt die Rangfolge der drei Fähigkeiten um: Der 2023 gemessene Koeffizient dieser Variablen sinkt von 0,253 auf 0,109, während die Lern- und Veränderungsbereitschaft von 0,128 auf 0,213 und die konstruktiven Deutungsmuster von 0,095 auf 0,142 steigen. Auf Item-Ebene verlieren die Geschäftsführung und die Geldgeber:innen ihre statistische Absicherung. Alle in dieser Studie genannten Werte für 2023 beziehen sich auf die berichtigten Zahlen.

Insgesamt heißt das: Die Rangfolge der drei Fähigkeiten lässt sich zwischen den Jahren vergleichen, die Höhe der Koeffizienten jedoch nur mit Vorbehalt. Ein Vergleich der Mittelwerte ist allein bei den konstruktiven Deutungsmustern weitgehend unproblematisch – und auch dort nur mit dem Hinweis, dass die Antwortstufen anders benannt wurden.

Was die Fähigkeitswerte messen – und was nicht

Wie bei Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz beruhen auch alle drei Fähigkeitswerte auf Einschätzungen der Unternehmen selbst. Sie messen, wie ein Unternehmen sein internes und externes Umfeld, die Entwicklungen darin und die Wirkungen seines eigenen Geschäftsmodells beurteilt – aber nicht, wie sich diese Aspekte objektiv darstellen. Entsprechend sind die Fähigkeiten nicht als Bewertung zu verstehen. Beispielsweise beschreibt ein hoher Wert bei den konstruktiven Deutungsmustern ein Unternehmen, das in nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen überwiegend Chancen sieht. Ob diese Sicht im Einzelfall objektiv zutrifft – sprich: ob diese Chancen de facto existieren und auch genutzt werden –, kann mit unserer Erhebung nicht beurteilt werden. Wir können lediglich aufzeigen, mit welchen weiteren Unternehmenseigenschaften eine solche Einschätzung einhergeht.



3. Stand der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation in Deutschland

Wo steht die deutsche Wirtschaft im Jahr 2026? Verändern deutsche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle weiterhin in Richtung Nachhaltigkeit, und tun sie es entschlossener als zuvor – oder ist die Dynamik, die wir 2023 gemessen haben, unter dem Druck der vergangenen Jahre ins Stocken geraten?

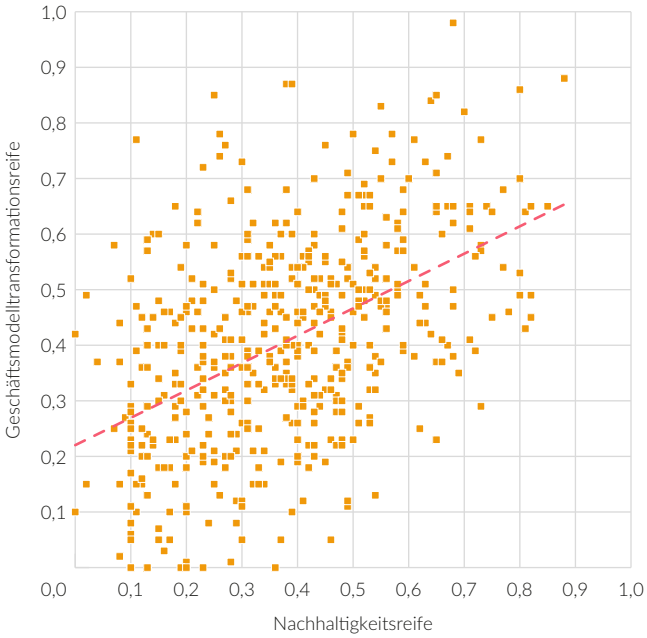
Erstmals lassen sich diese Fragen im Zeitvergleich beantworten. Der Kern des Fragebogens ist gegenüber der Erhebung 2023 weitgehend unverändert geblieben, sodass für dieselben Größen nun Werte aus zwei Zeitpunkten vorliegen, die drei Jahre auseinanderliegen. Es sind drei Jahre, in denen sich die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zum Teil erheblich verschoben haben – und die Daten zeigen, was von dieser Verschiebung in den Geschäftsmodellen und Nachhaltigkeitsbemühungen deutscher Unternehmen angekommen ist.

Die Antworten fallen sehr viel differenzierter aus, als es die Tendenz öffentlicher Debatten vermuten lässt. Statt eines pauschalen Rückgangs der Bedeutung ökologischer und sozialer Themen für die deutsche Wirtschaft und ihre Geschäftsmodelle zeigen die Daten zwei Entwicklungen gleichzeitig: Während bei einem Teil der Unternehmen die Dynamik der nachhaltigen Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle nachlässt, intensiviert sie sich bei einem anderen Teil.

3.1 Stand der deutschen Wirtschaft – 2023 und 2026 im direkten Vergleich

Die erneute Erhebung erlaubt den direkten Vergleich des Stands der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation in der deutschen Wirtschaft. Der aktuelle Stand wird im Rahmen eines direkten Vergleichs der Ergebnisse aus den Jahren 2023 und 2026 dargestellt.

Abbildung 5 | Zusammenhang zwischen N- und GMT-Reife



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Im Durchschnitt steht die deutsche Wirtschaft dort, wo sie 2023 stand

Beginnen wir mit dem Gesamtbild. Das insgesamt gemessene Niveau der Veränderung der Geschäftsmodelle (GMT-Reife) liegt 2026 bei 0,40 auf einer Skala von 0 bis 1 und damit exakt so hoch wie 2023. Der Grad, in dem Unternehmen bei diesen Veränderungen Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen (N-Reife), ist leicht gestiegen, von 0,35 auf 0,38. Führt man beides zusammen, ergibt sich die Reife der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation für die deutsche Wirtschaft insgesamt (NGMT-Reife); sie ist leicht von 0,38 auf 0,39 gestiegen. Für keinen dieser Werte zeigt die statistische Prüfung einen feststellbaren Unterschied zwischen den beiden Erhebungen.[28]

28 Auf Basis der beiden repräsentativen Stichproben der Jahre 2023 und 2026 gibt es keine statistisch hinreichende Evidenz dafür, dass sich der untersuchte Wert – das heißt die Grade der Geschäftsmodellveränderung, Nachhaltigkeitsorientierung und insgesamt der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation – in der deutschen Wirtschaft zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten verändert hat. Die Werte unterscheiden sich zwar zwischen den beiden Erhebungen, dieser Unterschied ist jedoch nicht groß genug, um daraus mit ausreichender Sicherheit auf eine tatsächliche Veränderung in der deutschen Wirtschaft zu schließen.

Hieraus ergeben sich zwei qualitativ unterschiedliche Nachrichten. Zum einen: Der Rückzug aus der Nachhaltigkeit, der seit einiger Zeit vielfach beschrieben und mancherorts auch gefordert wird (z. B. Reduktion der Berichtspflichten, Aufschub von Klimazielen, Abschaffung der CO_2-Bepreisung), scheint sich bisher nicht auf die Gesamtintensität der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Geschäftsmodelle deutscher Unternehmen auszuwirken. Die deutsche Wirtschaft hat ihre Anstrengungen in dieser Hinsicht nicht zurückgefahren. Zum anderen: Intensiviert hat sich die Dynamik ebenso wenig.

Die große Transformationsreserve, die wir 2023 beobachtet haben, besteht auch 2026 unverändert fort. Der Abstand zwischen dem, was möglich wäre, und dem, was tatsächlich geschieht, ist nicht kleiner geworden. Sprich: Mit Blick auf den theoretischen NGMT-Maximalwert von 1, bei dem alle deutschen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle nachhaltig transformieren würden, besteht noch „Luft nach oben".

Der wichtigste Befund der ersten Studie bestätigt sich ein zweites Mal

Auch 2026 gilt: Je stärker Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, desto stärker berücksichtigen sie hierbei Nachhaltigkeitsaspekte – und umgekehrt. Beide Größen treten gemeinsam auf, und sie tun es genauso deutlich wie vor drei Jahren. Eine gesonderte Prüfung bestätigt, dass dieser Zusammenhang in beiden Jahren gleich stark ausgeprägt ist.

In der ersten Studie stützten sich unsere Schlussfolgerungen auf eine einzige Erhebung und hätten eine Momentaufnahme sein können. Dass sich derselbe Zusammenhang in einer neuen Stichprobe und unter wirtschaftlich und politisch veränderten Bedingungen erneut zeigt, spricht dafür, dass wir etwas Strukturelles gefunden haben: Wer sein Geschäftsmodell weiterentwickelt, kommt an Nachhaltigkeitsfragen offenbar nicht vorbei – und wer Nachhaltigkeit ernst nimmt, verändert zugleich sein Geschäftsmodell.

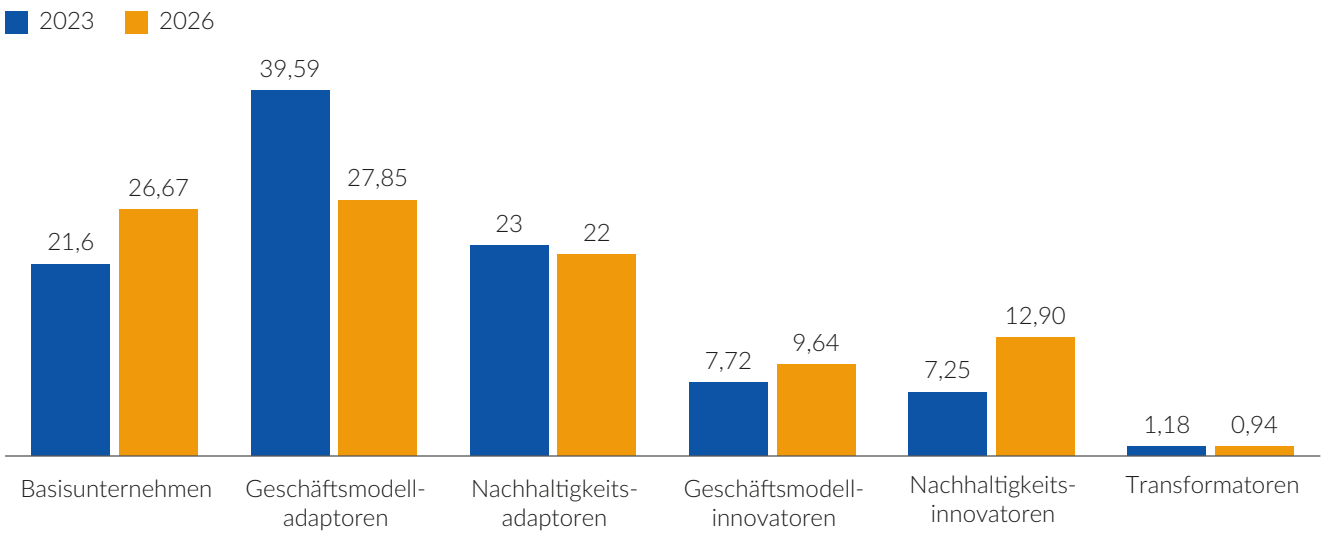
Unter der Oberfläche driftet das Feld auseinander

Der stabile Durchschnitt verdeckt allerdings, was sich darunter bewegt hat. Die folgende Abbildung vermittelt einen Eindruck davon, wie sich die befragten Unternehmen auf die sechs Typen des Reifegradmodells verteilen.

Fasst man die sechs Unternehmenstypen auf der Ebene der vier Reifegradstufen zusammen, wird die Bewegung zwischen den Jahren 2023 und 2026 sichtbar. Die Basisunternehmen auf Stufe 1, die wenig Geschäftsmodellveränderung und Nachhaltigkeitsorientierung aufweisen, wachsen von gut einem Fünftel auf gut ein Viertel der deutschen Wirtschaft (21,3 auf 26,7 Prozent). Die Adaptoren auf Stufe 2, bisher die große Mitte, schrumpfen von knapp zwei Dritteln auf knapp die Hälfte (62,6 auf 49,8 Prozent). Die Innovatoren auf Stufe 3 legen von etwa jedem siebten auf fast jedes vierte Unternehmen zu (15,0 auf 22,5 Prozent). Die Transformatoren an der Spitze bleiben, was sie schon 2023 waren: eine höchst seltene Ausnahme.

Innerhalb der Stufen verschiebt sich das Gewicht erneut. Der Rückgang in der Mitte geht fast vollständig auf einen Rückgang bei den Geschäftsmodelladaptoren zurück. Ihr Anteil fällt von knapp zwei Fünfteln auf gut ein Viertel (39,6 auf 27,8 Prozent). Bei den Innovatoren wiederum wachsen vor allem diejenigen, bei denen die Nachhaltigkeitsorientierung überwiegt. Ihr Anteil ist um drei Viertel gestiegen (7,3 auf 12,9 Prozent).

Abbildung 6 | Entwicklung der sechs Unternehmenstypen des Reifegradmodells (in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 501 Unternehmen (2026) | 498 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Wir lesen das so: Die Unternehmen der deutschen Wirtschaft unterscheiden sich stärker voneinander – sie driften auseinander. Ein wachsender Teil geht entschlossener voran und ein ebenfalls wachsender Teil koppelt sich ab. Und die breite Mitte, die bisher von beidem ein wenig hatte, löst sich auf. Dass sich der Durchschnitt dabei nicht verändert, ist kein Widerspruch, sondern das rechnerische Ergebnis zweier gegenläufiger Bewegungen. Wer nur auf den Mittelwert blickt, übersieht aber die eigentliche Entwicklung: eine Polarisierung zwischen denen, die ihre Geschäftsmodelle dynamisch und nachhaltig weiterentwickeln, und denen, die dies nicht tun.

Für die Wirtschaftspolitik ist diese Erkenntnis erheblich: Eine Wirtschaft, die insgesamt langsam vorankommt, braucht andere Instrumente als eine, die in zwei Gruppen mit entgegengesetzten Dynamiken zerfällt.

Genauso viele Unternehmen verändern sich wie vor drei Jahren

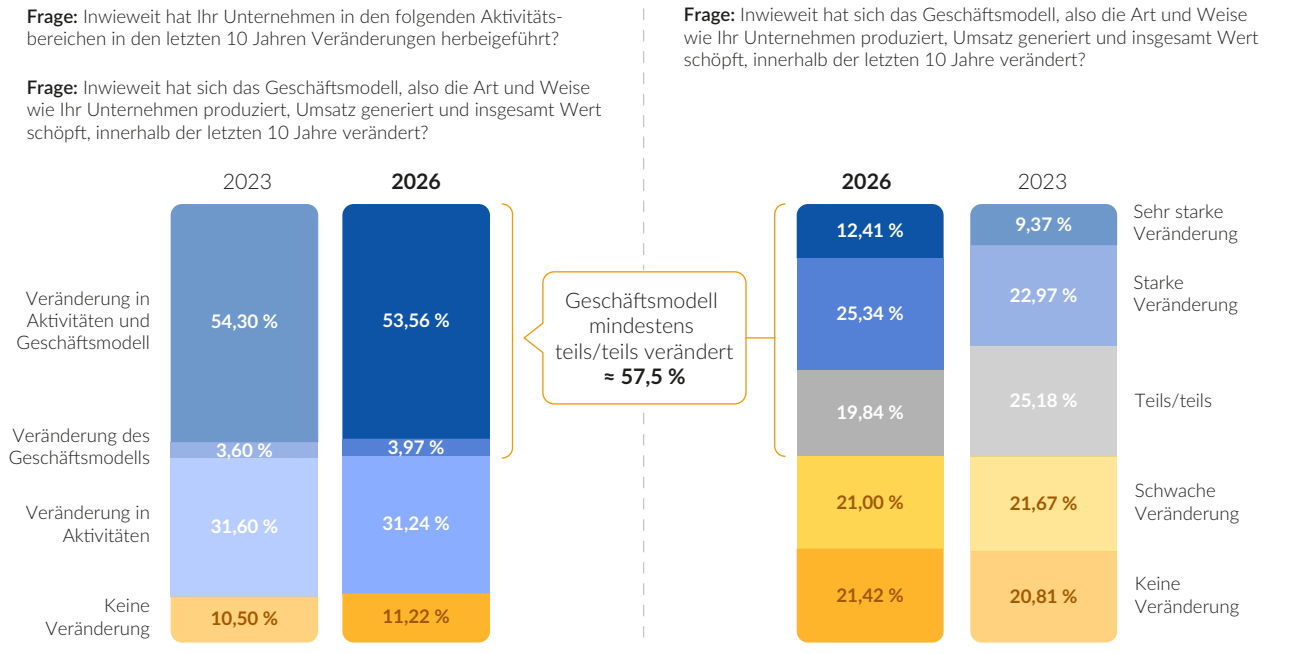
Bevor wir fragen, wie tiefgreifend die Veränderungen ausfallen, lohnt sich die einfachere Frage: Wie viele Unternehmen verändern sich überhaupt? Die Antwort fällt bemerkenswert eindeutig aus: 57,5 Prozent der deutschen Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell in den vergangenen zehn Jahren verändert – 2023 waren es 57,9 Prozent. Auch am anderen Ende zeigt sich ein konstantes Bild: Der Anteil derjenigen, bei denen sich weder das Geschäftsmodell noch einzelne Aktivitätsbereiche nennenswert verändert haben, steigt lediglich von 10,5 auf 11,2 Prozent. Knapp neun von zehn Unternehmen haben also mindestens in einem Aktivitätsbereich etwas verändert – praktisch genauso viele wie vor drei Jahren.

Das ist womöglich die wichtigste Zahl dieses Kapitels, weil sie einer verbreiteten Annahme widerspricht. Die Diagnose einer nachlassenden Innovations- und Veränderungskraft der deutschen Wirtschaft ist gut belegt: Der Anteil innovationsstarker Unternehmen ist zwischen 2019 und 2026 von rund einem Viertel auf 13 Prozent gefallen.[29] Wer dies auf die Geschäftsmodelle überträgt, müsste an dieser Stelle eine deutliche Bewegung erwarten – und findet keine. Der Grad der Veränderung ist stabil. Was sich verschoben hat, betrifft also nicht die Frage, ob deutsche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, sondern wie sie es tun.

Wenn Unternehmen ihre Geschäftsmodelle verändern, tun sie es entschlossener

Fast zwei von fünf Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell stark oder sehr stark verändert; 2023 war es knapp jedes dritte (37,7 gegenüber 32,3 Prozent). Der Zuwachs entfällt vor allem auf die höchste Stufe: Der Anteil sehr starker Veränderungen steigt von 9,4 auf 12,4 Prozent. Im Gegenzug beschreibt nur noch knapp jedes fünfte Unternehmen seine Veränderung als mittelmäßig, 2023 war es jedes vierte (19,8 gegenüber 25,2 Prozent).

Abbildung 7 | Veränderung in Aktivitäten und Geschäftsmodell



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 497 Unternehmen (2026) | 494 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

29 García Schmidt 2026.

Exkurs: Wie unterschiedlich sich die Branchen verändern

Ein Durchschnitt über 501 Unternehmen verdeckt, wie weit die Erfahrungen auseinanderliegen. Dieser Exkurs zeigt deshalb, wo die einzelnen Branchen stehen und was das für ein Unternehmen heißt, das in einer von ihnen arbeitet.

Zwischen jedem vierten und fast jedem zweiten Unternehmen verändern ihr Geschäftsmodell

Wie viele Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell in den vergangenen zehn Jahren wirklich stark umgebaut? Über die gesamte deutsche Wirtschaft sind es knapp vier von zehn. Zwischen den Branchen reicht die Spanne aber von etwa jedem vierten Unternehmen in der Bauwirtschaft bis zu fast jedem zweiten in der konsumnahen Fertigung.

Für ein einzelnes Unternehmen heißt das zweierlei. Wer in der Bauwirtschaft sein Geschäftsmodell stark verändert hat, ist dort die Ausnahme und hat kaum Vorbilder in der eigenen Branche. Wer dasselbe in der konsumnahen Fertigung tut, bewegt sich mit der Hälfte seines Umfelds und wer es dort nicht tut, fällt auf.

Kein Bereich ist in Aufruhr, keiner steht still

Hinter dem Geschäftsmodell stehen die einzelnen Bereiche eines Unternehmens, von der Beschaffung bis zu den Finanzen. Alle neun liegen eng beieinander: auf einer Skala von „keine Veränderung“ bis „sehr starke Veränderung“ bewegen sie sich im Schnitt irgendwo zwischen „schwach“ und „teils/teils“. Flächendeckende Umbrüche gibt es also in keinem Bereich, Stillstand aber auch nicht.

Zwei Bereiche heben sich dennoch ab, und zwar deutlich genug, dass es nicht am Zufall liegen kann. Am meisten bewegt hat sich Marketing und Kommunikation, am wenigsten Forschung und Entwicklung. Ein unangenehmer Befund: Forschung und Entwicklung ist zugleich der Bereich, den die wenigsten Unternehmen überhaupt haben und diejenigen, die ihn haben, verändern ihn am seltensten.

Nicht jedes Unternehmen hat jeden Bereich

Das führt zu einer Besonderheit, die man beim Lesen der Abbildung kennen muss. Einen Finanzbereich gibt es praktisch überall – nur 0,8 Prozent der Unternehmen haben keinen. Eine eigene Forschung und Entwicklung dagegen führen 43,8 Prozent gar nicht, eine eigene Produktion 34,0 Prozent und einen eigenen Vertrieb 20,2 Prozent. Für diese Unternehmen gibt es schlicht nichts zu verändern.

Die Abbildung hält beides auseinander. Die Farben beschreiben nur Unternehmen, die den jeweiligen Bereich tatsächlich haben; die graue Spalte rechts zählt die übrigen. Täte man das nicht, würde man am Ende vor allem messen, welche Bereiche in einer Branche üblich sind und nicht, wie stark sie sich verändern.

Wer sein Geschäftsmodell umbaut, baut auch die Bereiche um

Die Säulen oben und die Farbflächen unten erzählen dieselbe Geschichte: Branchen, in denen viele Unternehmen ihr Geschäftsmodell stark verändert haben, sind auch die Branchen, in denen die einzelnen Bereiche am stärksten in Bewegung sind. Der Zusammenhang über die neun Branchen hinweg ist eng.

Das ist weniger selbstverständlich, als es klingt. Ein Unternehmen könnte durchaus sein Geschäftsmodell umstellen, ohne die Abläufe in Beschaffung, Produktion oder Vertrieb anzutasten, etwa indem es nur die Preisgestaltung ändert. In den Daten passiert das kaum. Wo das Geschäftsmodell sich verändert, verändert sich auch die Arbeit dahinter.

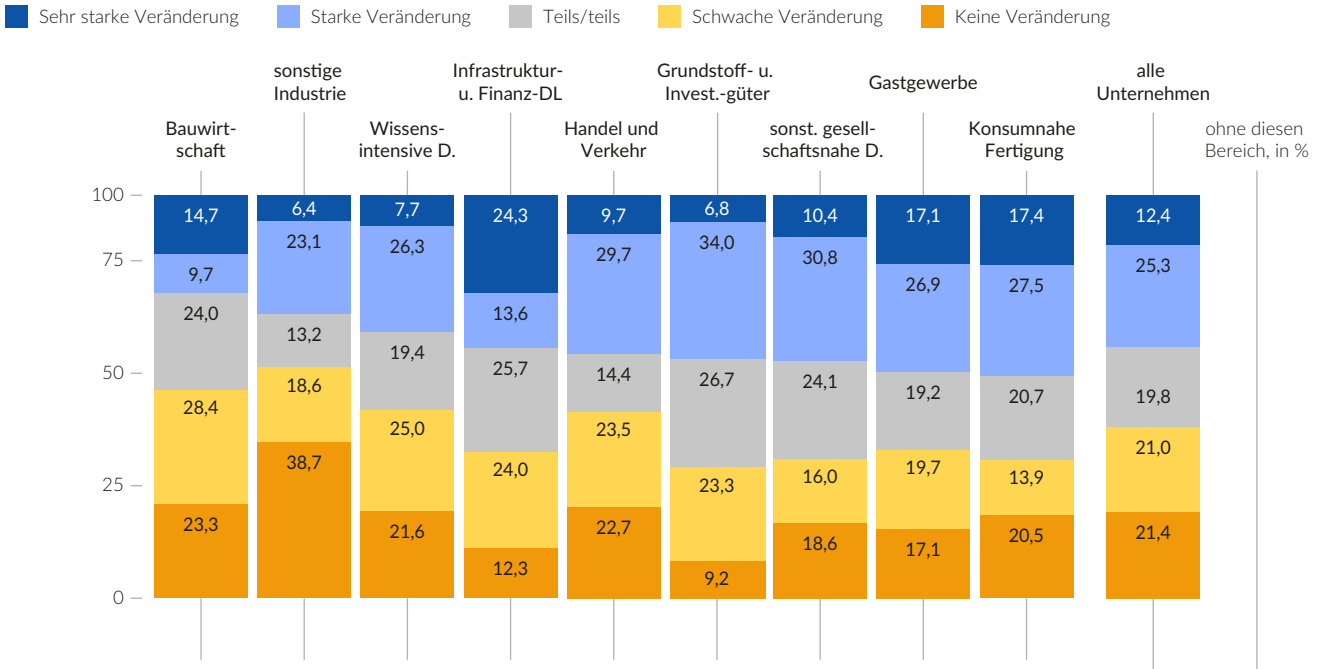
Die Bauwirtschaft fällt durchgehend zurück

Eine Branche fällt in jeder Hinsicht nach hinten. Die Bauwirtschaft hat nicht nur den kleinsten Anteil stark veränderter Geschäftsmodelle, sie liegt auch in allen neun Bereichen unter dem Gesamtwert – in sechs davon so deutlich, dass es nicht am Zufall liegen kann. In der Abbildung ist sie die einzige Spalte, die durchgehend eingefärbt ist.

Der Befund reicht über diesen Exkurs hinaus. Die Bauwirtschaft weist auch den niedrigsten Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation aller Branchen auf und schätzt ihre Wettbewerbsfähigkeit am niedrigsten ein; nur bei der Resilienz liegt sie im Mittelfeld. Ob die Branche später dran ist oder dauerhaft anders arbeitet, lässt sich aus einer einzelnen Messung nicht sagen – das zeigt erst die nächste Erhebung.

Abbildung 8 | Veränderung von Geschäftsmodell und Aktivitätsbereichen nach Branchen

Frage: Inwieweit hat sich das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens innerhalb der letzten zehn Jahre verändert?



Frage: Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den folgenden Aktivitätsbereichen in den letzten zehn Jahren Veränderungen herbeigeführt?

	Bauwirtschaft	sonstige Industrie	Wissensintensive D.	Infrastruktur- u. Finanz-DL	Handel und Verkehr	Grundstoff- u. Invest.-güter	sonst. gesellschaftsnahe D.	Gastgewerbe	Konsumnahe Fertigung	alle Unternehmen	ohne diesen Bereich, in %
Forschung & Entwicklung	0,11***	0,35	0,37	0,26	0,30	0,34	0,34	0,28	0,32	0,31**	43,75
Vertrieb	0,17***	0,26**	0,40	0,41	0,32	0,30*	0,37	0,40	0,28	0,33	20,20
Personalwesen/ HR	0,20**	0,30	0,36	0,33	0,23**	0,37	0,39	0,44	0,46	0,35	5,43
Beschaffung	0,23*	0,37	0,33	0,40	0,41	0,35	0,32	0,38	0,37	0,35	11,25
Unternehmens-steuerung	0,31	0,30	0,34	0,37	0,35	0,35	0,40	0,39	0,31	0,35	3,41
Produktion	0,24	0,36	0,39	0,35	0,37	0,34	0,49	0,31	0,45	0,36	33,99
Kooperation m. ext. Partnern	0,22**	0,33	0,42	0,42	0,36	0,37	0,45	0,38	0,28*	0,38	8,12
Finanzen	0,19**	0,41	0,35	0,40	0,35	0,33	0,53***	0,45	0,30	0,40	0,78
Marketing & Kommunikation	0,21***	0,36	0,45	0,48*	0,37	0,34	0,47	0,54***	0,40	0,43**	6,75



*** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,10.

Quelle: Eigene Darstellung.
Basis Säulen: 497 Unternehmen. Basis Matrix: 501 Unternehmen, je Branche 31–70, je Feld nur Unternehmen mit dem jeweiligen Bereich. Gestrichelt: unter 20 Unternehmen, einzeln nicht belastbar.
Signifikanz der Abweichung vom Gesamtmittelwert: *** p < 0,01, ** p < 0,05, * p < 0,10.

Die mittlere Intensität der Veränderung nimmt also ab: Wer sein Geschäftsmodell verändert und weiterentwickelt, tut das 2026 eher stärker als schwächer. Zugleich sollte man diesen Befund nicht überdehnen. Über die gesamte Antwortverteilung hinweg ist die Verschiebung moderat, und der Anteil derjenigen, die gar keine Veränderung ihres Geschäftsmodells berichten, ist mit gut einem Fünftel praktisch unverändert geblieben (20,8 auf 21,4 Prozent). Was sich verändert hat, ist die Mitte – sie wandert nach oben. Die Tiefe der Veränderung nimmt also im Vergleich zu 2023 zu. Insgesamt beobachten wir auch in diesem Aspekt ein Auseinanderdriften: Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell stark oder sehr stark verändern, unterscheiden sich stärker von jenen, die dies nicht tun. Auch dieser Befund gehört zur Doppel-Drift, auf der Seite der Geschäftsmodellveränderung.

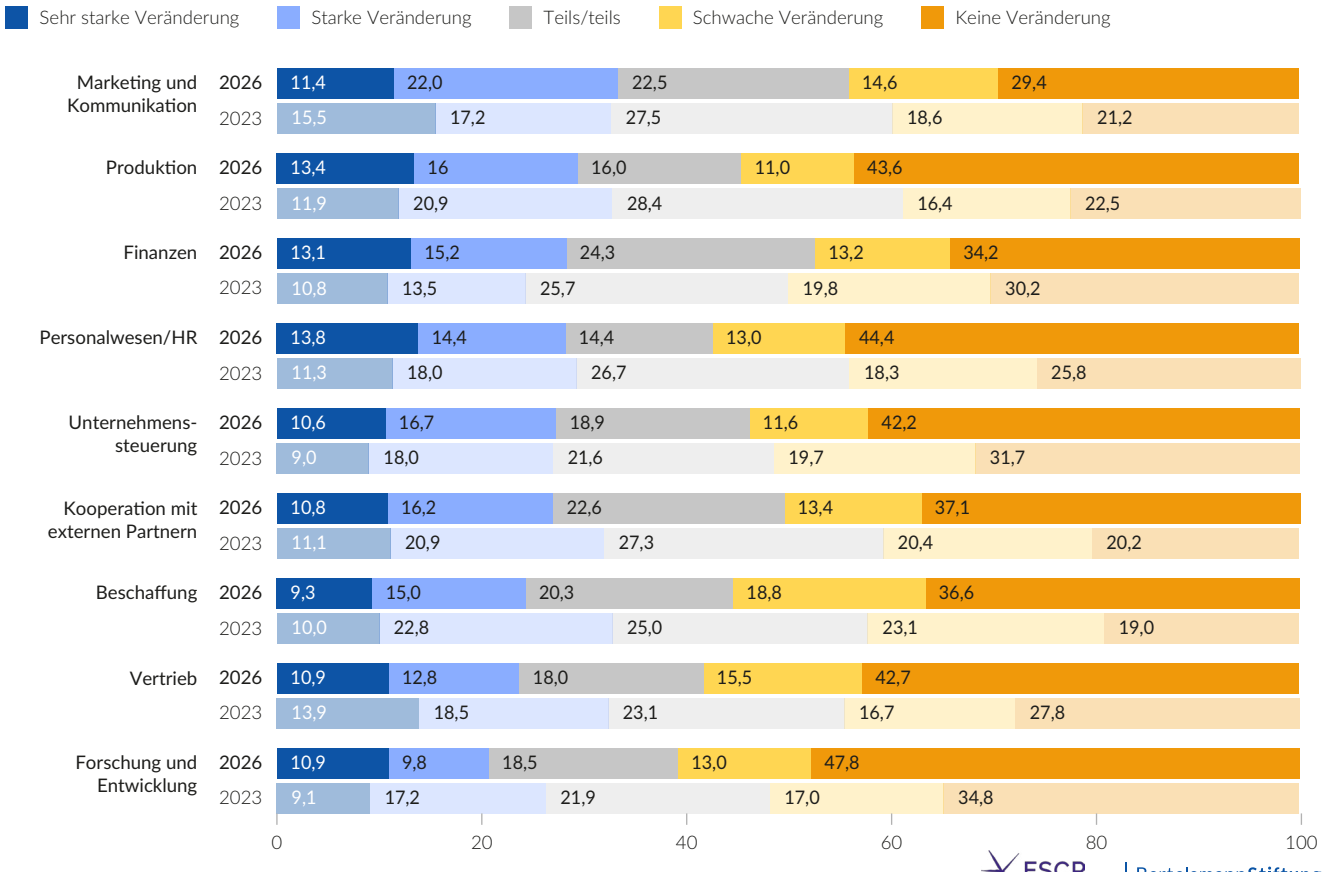
Damit zeichnet sich ab, dass die Veränderungen tiefer reichen als vor drei Jahren. Die Selbsteinschätzung der Unternehmen ist dafür allerdings zunächst nur ein Indiz – sie sagt, wie stark sich eine Veränderung angefühlt hat, aber nicht, woran sie sich festmachen lässt. Bestätigt wird der Hinweis erst durch die Wege, die Unternehmen tatsächlich eingeschlagen haben: Gerade die Pfade, die das Geschäftsmodell am stärksten berühren, sind deutlich häufiger geworden (Abschnitt 3.2.2).

Deutlicher Befund: Die Transformation ist schmaler geworden

Die stärkste Veränderung zwischen beiden Erhebungen betrifft jedoch weder das Ob noch die Tiefe, sondern die Anzahl der Stellen, an denen angesetzt wird. In allen neun abgefragten Aktivitätsbereichen ist der Anteil der Unternehmen gestiegen, die dort überhaupt keine Veränderung berichten. Am stärksten ausgeprägt ist dies in der Produktion: Dort sagte 2023 gut jedes fünfte Unternehmen, es habe nichts verändert. 2026 sind es mehr als vier von zehn (22,5 auf 43,6 Prozent). Ähnlich deutlich fallen die Anstiege im Personalwesen (25,8 auf 44,4 Prozent), in der Beschaffung (19,0 auf 36,6 Prozent) und bei den Kooperationen mit externen Partner:innen (20,2 auf 37,1 Prozent) aus.

Abbildung | 9 Veränderungen neun zentraler Aktivitäten (in Prozent)

Frage: Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den folgenden Aktivitätsbereichen in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 291–489 Unternehmen je Item (2026) | 321–489 (2023).

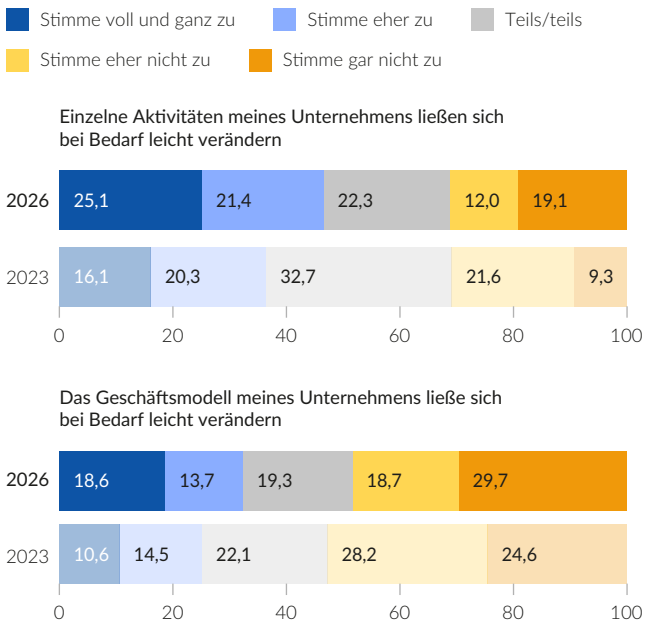
Entscheidend ist, dies mit dem Befund zur Beteiligung zusammenzulesen. Die Zahl der Unternehmen, die sich verändern, ist praktisch gleich geblieben. Der Rückgang findet also nicht zwischen den Unternehmen statt, sondern in ihnen: Wer sich verändert, tut dies heute an weniger Stellen des Betriebs als noch vor drei Jahren. Auffallend ist, dass es gerade die operativen Kernbereiche Personal, Beschaffung und Produktion sind, in denen die Veränderungsdynamik stark zurückgegangen ist. Die Transformation findet in einem schmaleren Band an Aktivitätsbereichen statt : in 2023 waren es im Durchschnitt 5,8 der neun abgefragten Aktivitätsbereiche, während es 2026 nur noch 4,6 sind.

Unternehmen trauen sich Veränderung entweder klar zu, oder nicht

Ein Auseinanderdriften auf derselben Seite zeigt sich bei der Frage, wie leicht sich das eigene Geschäftsmodell und die eigenen Aktivitätsbereiche bei Bedarf verändern ließen. Am deutlichsten wird dies bei den Aktivitäten: Der Anteil derjenigen, die eine leichte Veränderbarkeit rundheraus verneinen, hat sich mehr als verdoppelt (9,3 auf 19,1 Prozent). Gleichzeitig stimmt heute jedes vierte Unternehmen voll und ganz zu, 2023 war es gut jedes sechste (25,1 gegenüber 16,1 Prozent). Die Mitte verliert entsprechend: Die Antwortoption „teils/teils“ fällt von knapp einem Drittel auf gut ein Fünftel (32,7 auf 22,3 Prozent). Beim Geschäftsmodell verläuft die Bewegung gleichgerichtet, wenn auch schwächer.

Abbildung 10 | Einschätzung der Veränderbarkeit von Geschäftsmodellen und Aktivitäten (in Prozent)

Frage: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 497–498 Unternehmen je Item (2026) | 495–496 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Die Unternehmen sind sich ihrer Sache also sicherer geworden – und zwar in beide Richtungen. Genau das ist der Grund, warum dieser Befund in einem Durchschnittswert verschwinden würde: Er zeigt sich erst, wenn man die Ränder der Antwortskala betrachtet. Unverändert bleibt dabei ein Grundmuster: Einzelne Aktivitäten gelten weiterhin als deutlich leichter veränderbar als das Geschäftsmodell im Ganzen. Wer eine Transformation anstoßen will, trifft also nach wie vor auf Unternehmen, die sich Anpassungen im Kleinen eher zutrauen als den großen Wurf bzw. mit kleinen Schritten beginnen würden.

Die Rolle von Nachhaltigkeit ist stabiler, als die Debatte vermuten lässt

Bleibt die Frage, welche Rolle Nachhaltigkeit bei alledem spielt. Bei etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen stand die nachhaltigere Ausrichtung mindestens teilweise im Vordergrund ihrer Veränderungen – vor drei Jahren waren es sechs von zehn (56,3 gegenüber 60,3 Prozent). Mit Blick auf die Tendenzen, die seit einiger Zeit unter dem Begriff „Sustainability Backlash“ diskutiert werden, ist das ein relativ kleiner Rückgang.

Und der Blick auf die Gesamtentwicklung verdeckt eine gegenläufige Bewegung: Für gut jedes sechste Unternehmen war Nachhaltigkeit der zentrale Treiber der Veränderung, gegenüber gut jedem achten im Jahr 2023 (15,9 gegenüber 12,3 Prozent). Was zurückgeht, ist die mittlere Antwort „ja, teilweise“, die von 48,0 auf 40,4 Prozent fällt. Nachhaltigkeit verliert also als beiläufiger Begleitfaktor und gewinnt als starkes und vielleicht sogar strategisches Motiv. Für die Unternehmen, die diesen Weg gehen, ist Nachhaltigkeit weniger als zuvor eine bloße Beigabe; für die übrigen wird sie zunehmend zu einem Thema, das sie nicht aufgreifen. Damit zeigt sich die Doppel-Drift auch auf der Seite der Nachhaltigkeit: Nicht nur die Veränderung der Geschäftsmodelle driftet auseinander, sondern auch die Rolle, die Nachhaltigkeit dabei spielt.

Bei den Unternehmen, die Nachhaltigkeit als Treiber der Veränderung sehen, stehen zwei der drei Nachhaltigkeitsdimensionen gleichauf an der Spitze. Jeweils gut die Hälfte der Unternehmen misst der ökologischen und der ökonomischen Nachhaltigkeit eine starke oder sehr starke Bedeutung bei (55,9 und 54,7 Prozent), der sozialen dagegen nur gut ein Drittel (34,7 Prozent). 2023 lag die ökonomische Dimension hier noch deutlich vorn.[30]

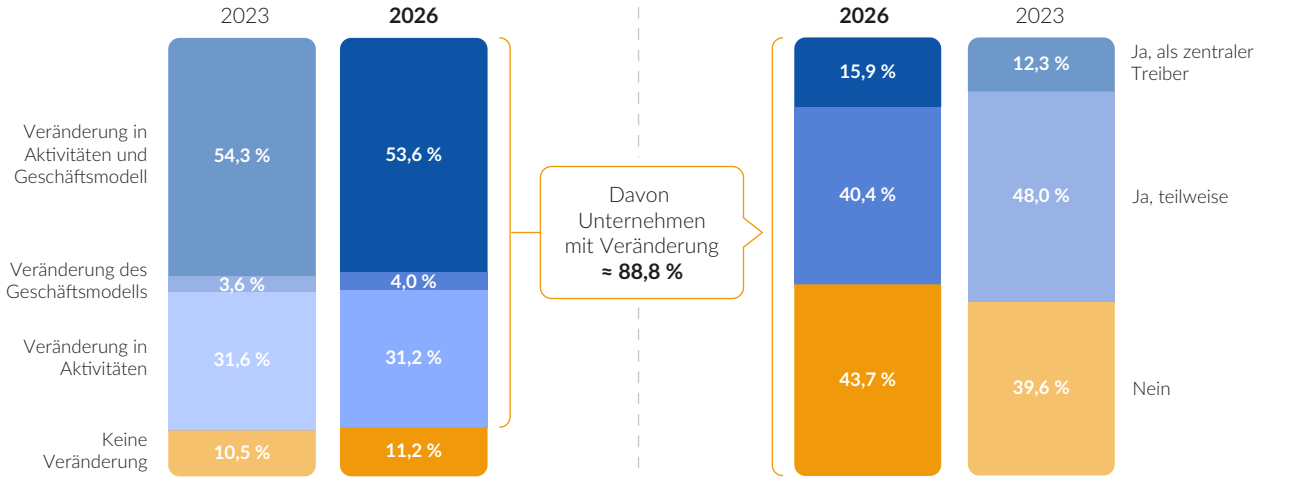
Die Bewegung dahinter verläuft ungleich. Die ökologische Dimension ist der Fixpunkt: Ihr Wert hat sich gegenüber 2023 praktisch nicht verändert. Die ökonomische Dimension

30 Basis sind die Unternehmen, die eine Veränderung berichtet und Nachhaltigkeit dabei als Treiber oder zentralen Treiber genannt haben.

Abbildung 11 | Relevanz von Nachhaltigkeit bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen

Frage: Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den folgenden Aktivitätsbereichen in den letzten 10 Jahren Veränderungen herbeigeführt?

Frage: Sie haben angegeben, dass sich Aktivitätsbereiche bzw. das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens in den letzten 10 Jahren verändert haben. Stand bei dieser Veränderung die nachhaltigere Ausrichtung Ihres Unternehmens im Vordergrund?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 464 Unternehmen (2026) | 461 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

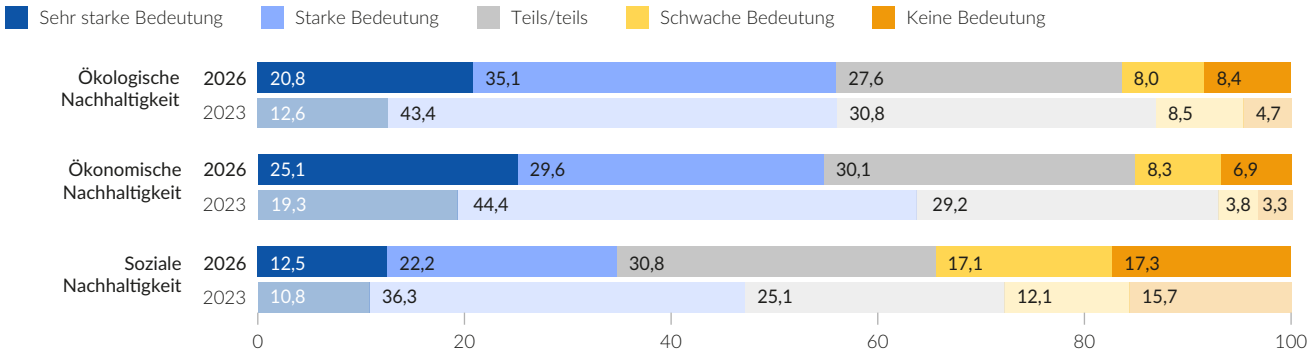
verliert 9 Prozentpunkte, die soziale 12. Der Abstand zwischen den beiden führenden Dimensionen und der sozialen wächst damit von 9 auf 21 Prozentpunkte.

Hinzu kommt eine Verschiebung innerhalb der Antworten, die dem Muster des gesamten Kapitels folgt: Das Antwortverhalten ist in seiner Intensität stärker ausgeprägt und driftet auseinander – und zwar in allen drei Dimensionen. Auch das gehört zur Nachhaltigkeitsseite der Doppel-Drift.

Wir lesen das so: Wo Nachhaltigkeit das Geschäftsmodell antreibt, haben Ökologie und Ökonomie aufgehört, zwei unterschiedlich wichtige Anliegen zu sein – sie werden gleich stark gewichtet und offenbar als zwei Anforderungen an dieselbe Sache verstanden. Die soziale Dimension verliert dagegen an Gewicht, und zwar in genau der Gruppe, die Nachhaltigkeit ernst nimmt.

Abbildung 12 | Relevanz der drei Nachhaltigkeitsdimensionen bei der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

Frage: Sie haben angegeben, dass sich das Geschäftsmodell/Aktivitätsbereiche Ihres Unternehmens in den letzten 10 Jahren verändert hat/haben und dass Nachhaltigkeit mindestens teilweise eine Rolle gespielt hat. Welcher der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit kam dabei welche Bedeutung zu?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 241–244 Unternehmen je Item (2026) | 274–275 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Das Gesamtbild: Gleiche Veränderungsdynamik bei selektivem Vorgehen

Fügt man die Einzelbefunde zusammen, sehen wir mehrere Bewegungen, durch die sich die Jahre 2023 und 2026 unterscheiden:

- Die Breite der Veränderung nimmt ab – und das ist die mit Abstand stärkste der drei Bewegungen. In allen neun Aktivitätsbereichen berichten mehr Unternehmen, dort gar nichts verändert zu haben – und zwar bei praktisch unveränderter Zahl sich verändernder Unternehmen. Statt 5,8 werden durchschnittlich nur noch 4,6 der neun Aktivitätsbereiche verändert

- Die Intensität der Geschäftsmodellveränderung nimmt zu, wenn auch moderat. Wo Unternehmen ihr Geschäftsmodell verändern, fallen diese Veränderungen stärker aus als 2023.

- Die Richtung der Veränderung verschiebt sich auf strategische Pfade. Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder legt von 48,3 auf 59,3 Prozent zu, die Veränderung des Kerngeschäfts von 14,9 auf 25,0 Prozent; wir kommen darauf in Abschnitt 3.2.2 zurück.

- Die deutschen Unternehmen unterscheiden sich bezüglich der Integration ökologischer und sozialer Themen in ihre Geschäftsmodelle stärker. Nachhaltigkeit bleibt aber ein relativ stabiler Treiber für die Veränderung der wertschöpfenden Aktivitäten deutscher Unternehmen und ihrer Geschäftsmodelle.

Damit fügt sich folgendes Bild zusammen: Die deutsche Wirtschaft hat sich nicht aus der Transformation verabschiedet. Ebenso viele Unternehmen wie 2023 verändern ihr Geschäftsmodell. Der Zusammenhang zwischen Veränderung und Nachhaltigkeit ist unverändert stabil. Was sich geändert hat, ist die Art des Vorgehens: weg von der breiten Anpassung vieler Aktivitätsbereiche, hin zu selektiven und strategisch bedeutsamen Eingriffen am Kern des Geschäfts.

Ob das am Ende mehr bewirkt als die breite, aber flache Bewegung von 2023, lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht ablesen. Sicher ist nur, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen größer geworden sind: Das Mittelfeld dünnt sich aus, während die Zahl der Unternehmen, die sich entweder stark oder schwach mit nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation befassen, größer wird. Die Unternehmen der deutschen Wirtschaft driften auseinander – in beiden Bestandteilen des Reifegrads und in der Art, wie sie sich verändern. Damit ist die Doppel-Drift beschrieben, so weit sie sich am Geschäftsmodell messen lässt.

3.2 Facetten der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation

Der vorangegangene Abschnitt hat gezeigt, dass sich ebenso viele Unternehmen verändern wie vor drei Jahren, dabei aber an weniger Stellen und näher am Kern des Geschäfts ansetzen. Zudem behält Nachhaltigkeit eine große Bedeutung für die Veränderung von Geschäftsmodellen, die jedoch sehr unterschiedlich von den Unternehmen aufgegriffen wird. Damit ist beschrieben, wie viel sich bewegt – noch nicht, was sich bewegt und warum.

Vier Fragen führen uns durch diesen Abschnitt: Was treibt Unternehmen an und was hält sie auf? Welche Wege schlagen sie ein? Welche Entwicklungen sehen sie als Chance, welche als Bedrohung? Und was kommt am Ende dabei heraus?

3.2.1 Treiber und Hemmnisse nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Wer eine Transformation gestalten will, muss wissen, woher der Antrieb kommt. Wir haben deutsche Unternehmen daher erneut gefragt, welche Rolle 14 Akteure und Faktoren für Veränderungen in ihren Geschäftsmodellen spielen – von der eigenen Geschäftsführung über Kund:innen und Wettbewerbsdruck bis zu Politik und Zivilgesellschaft.

Die klassischen Antriebskräfte haben spürbar an Kraft verloren

Der Befund ist eindeutig und betrifft fast das gesamte Feld. Klassische interne und marktbezogene Veränderungstreiber verlieren an Bedeutung, während Impulse aus Wertschöpfungskette und gesellschaftlichem Umfeld zunehmen.

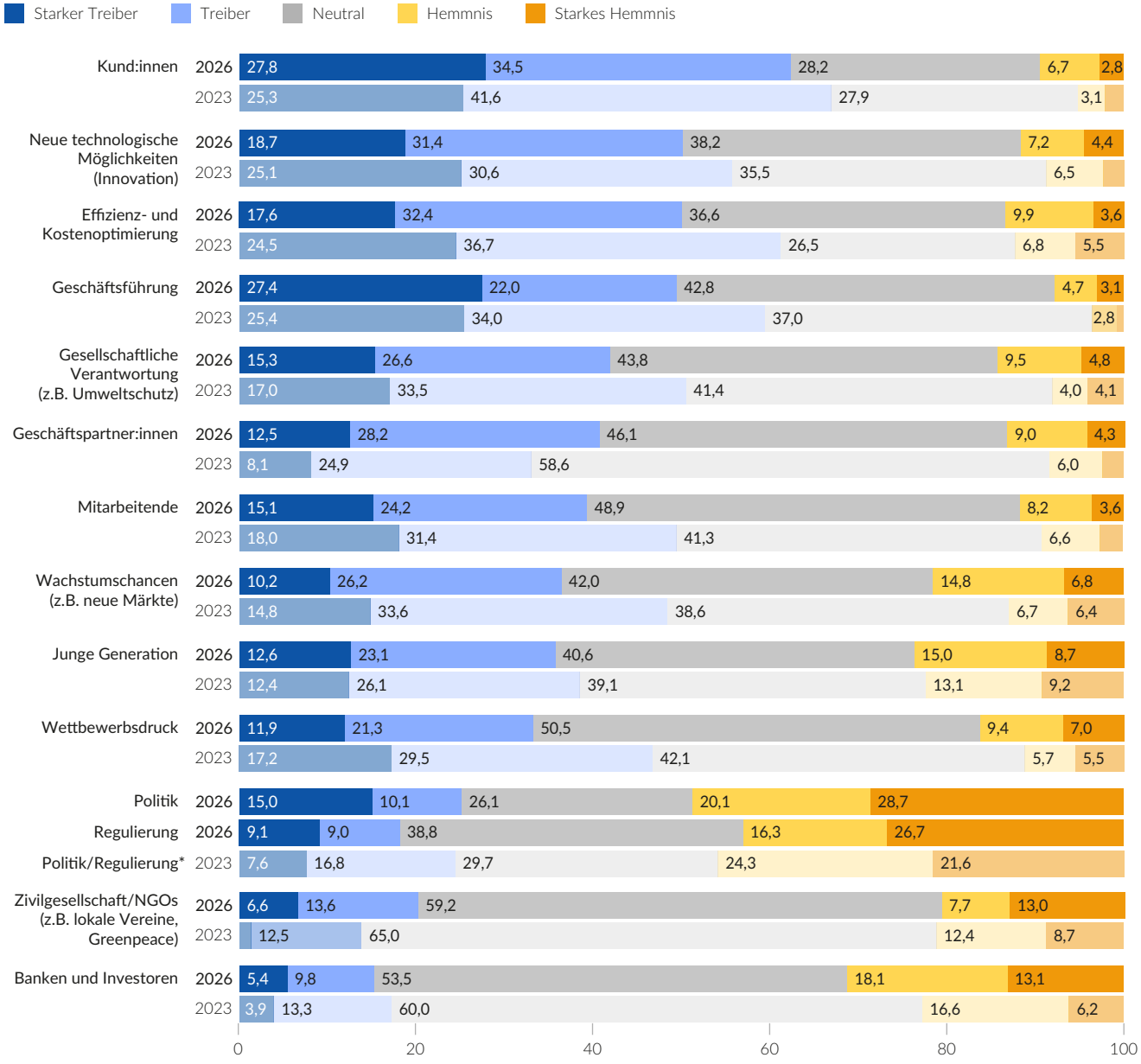
Die Transformation wird 2026 also deutlich weniger von den klassischen internen und marktbezogenen Kräften getragen. Das ist die vielleicht wichtigste Ergänzung zum Gesamtbild in Abschnitt 3.1: Wenn weniger Faktoren als antreibend erlebt werden, ist es vielleicht wenig überraschend, dass Unternehmen an weniger Stellen gleichzeitig ansetzen. Der Rückgang der Veränderungsbreite und der Rückgang der wahrgenommenen Antriebskräfte könnten zwei Seiten derselben Entwicklung sein.

Der Antrieb verlagert sich nach außen – zu Geschäftspartner:innen und zur Gesellschaft

Zwei Faktoren folgen nicht diesem Trend – und sie sind aufschlussreich. Geschäftspartner:innen gelten heute vier von zehn Unternehmen als Treiber; 2023 war es genau ein

Abbildung 13 | Treiber und Hemmnisse der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

Frage: Wie haben die folgenden Akteure bzw. Faktoren zur Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche beigetragen?



*In 2023 wurden Politik/Regulierung als ein Item abgefragt.

Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 462–493 Unternehmen je Item (2026) | 434–459 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Drittel (33,0 auf 40,6 Prozent). Und die Zivilgesellschaft, 2023 noch das Schlusslicht des gesamten Feldes, legt von 13,8 auf 20,2 Prozent zu. Das sind die einzigen beiden Kategorien mit einem nennenswerten Zuwachs.

Bemerkenswert ist daran weniger die Höhe, sondern vielmehr die Richtung. Was 2023 von innen kam – aus der Geschäftsführung, von den Mitarbeitenden, aus dem eigenen Effizienzstreben –, kommt 2026 stärker von außen: aus der Wertschöpfungskette und aus dem gesellschaftlichen Umfeld. Für Unternehmen heißt das, dass der Anstoß zur Veränderung seltener selbst gesetzt und häufiger weitergereicht wird. Wer als Zulieferer arbeitet, spürt das zuerst; wer von bestimmten Zulieferern abhängt, spürt es ebenfalls – ein Aspekt, den wir später im Zusammenhang mit Fragen zur Resilienz deutscher Unternehmen näher beleuchten werden.

Kund:innen bleiben der stärkste Treiber, Politik und Regulierung das größte Hemmnis

Bei allen Verschiebungen bleibt die Rangfolge an den beiden Enden bemerkenswert stabil. Kund:innen sind mit gut sechs von zehn Nennungen weiterhin mit Abstand der

wichtigste Treiber, und sie verlieren am wenigsten von allen internen und marktbezogenen Faktoren (66,9 auf 62,3 Prozent). Am anderen Ende stehen unverändert Politik und Regulierung: Knapp die Hälfte der Unternehmen sieht in ihnen ein Hemmnis, und kein anderer Faktor wird häufiger so bewertet (45,9 auf 48,8 und 43,0 Prozent).

Dieses Nebeneinander ist der eigentliche Befund. Dort, wo Unternehmen einen Markt sehen, bewegen sie sich weiterhin – die Beziehung zu den Kund:innen trägt die Transformation auch 2026. Dort, wo Politik und Regulierung ins Spiel kommen, bewegen sich die Unternehmen widerwillig. Beides zusammen beschreibt ziemlich genau die Bedingungen, unter denen eine Transformationspolitik heute wirken muss: Sie kann weder ausschließlich auf Eigenantrieb noch allein auf Vorgaben setzen. Aber sie kann an der Kund:innenseite ansetzen.

3.2.2 Pfade und Formen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Wohin führen die Veränderungen? Zwei Facetten sind hier zu trennen. Die erste betrifft den Pfad: Baut ein Unternehmen neben seinem Kerngeschäft etwas Neues auf, baut es das Kerngeschäft um oder ersetzt es dieses oder gründet es etwas aus? Die zweite betrifft die Form: An welchen konkreten Stellschrauben des Geschäftsmodells wird gedreht?

Die Veränderungen reichen tiefer – bis ins Kerngeschäft

Die Zuwächse bei den Pfaden, die Unternehmen eingeschlagen haben, fallen sehr deutlich aus. Am häufigsten führten die Veränderungen zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Dieser Anteil steigt deutlich von 48,3 auf 59,3 Prozent. Die Veränderung des Kerngeschäfts selbst stieg deutlich an – von 14,9 auf 25,0 Prozent. Auch Ausgründungen nehmen auf niedrigem Niveau zu, während die vollständige Ersetzung des Kerngeschäfts unverändert selten bleibt.

In Abschnitt 3.1 haben wir gesehen, dass Unternehmen 2026 an weniger Stellen gleichzeitig ansetzen als noch 2023 – die Breite der Veränderung hat abgenommen. Die Pfade zeigen nun, dass das nicht mit weniger Veränderung gleichzusetzen ist. Dort, wo Unternehmen ansetzen, greifen sie tiefer ein: Die Veränderung des Kerngeschäfts hat sich binnen drei Jahren um zwei Drittel häufiger ereignet, und sie ist der Pfad, der die Wertschöpfungslogik eines Unternehmens am stärksten berührt. Dazu passt, dass Unternehmen die Veränderung ihres Geschäftsmodells insgesamt häufiger als stark oder sehr stark einschätzen (32,3 auf 37,7 Prozent). Weniger Breite, mehr Tiefe – wenn es in dieser Erhebung einen Hinweis darauf gibt, dass die Transformation von den Unternehmen, die sie angehen, ernster genommen wird, dann diesen.

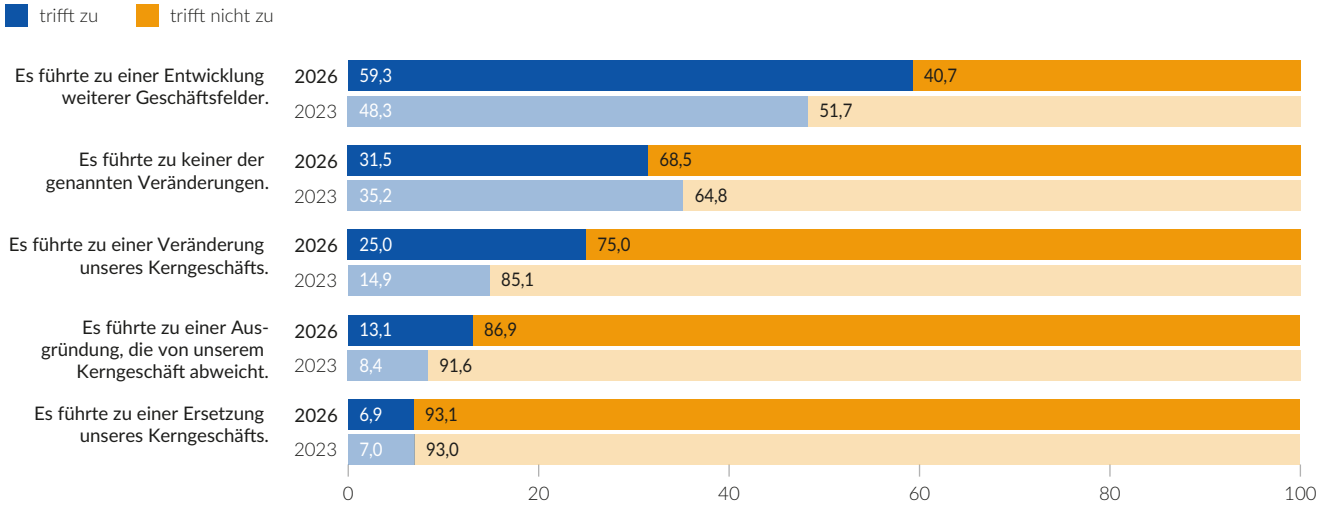
Bei den Formen verschiebt sich das Gewicht – von den ökologischen zu den sozialen

Die Formen der Geschäftsmodellveränderung beschreiben, wozu die Änderungen in den Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodellen geführt haben. Die Daten zeigen, dass die abgefragten Formen im Vergleich mit 2023 nicht gleichermaßen zurückgehen, sondern dass sich die Gewichte verschoben haben.

Zurück gehen vor allem die Formen, die 2023 am weitesten verbreitet waren – die naheliegenden ökologischen

Abbildung 14 | Pfade der Veränderung von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

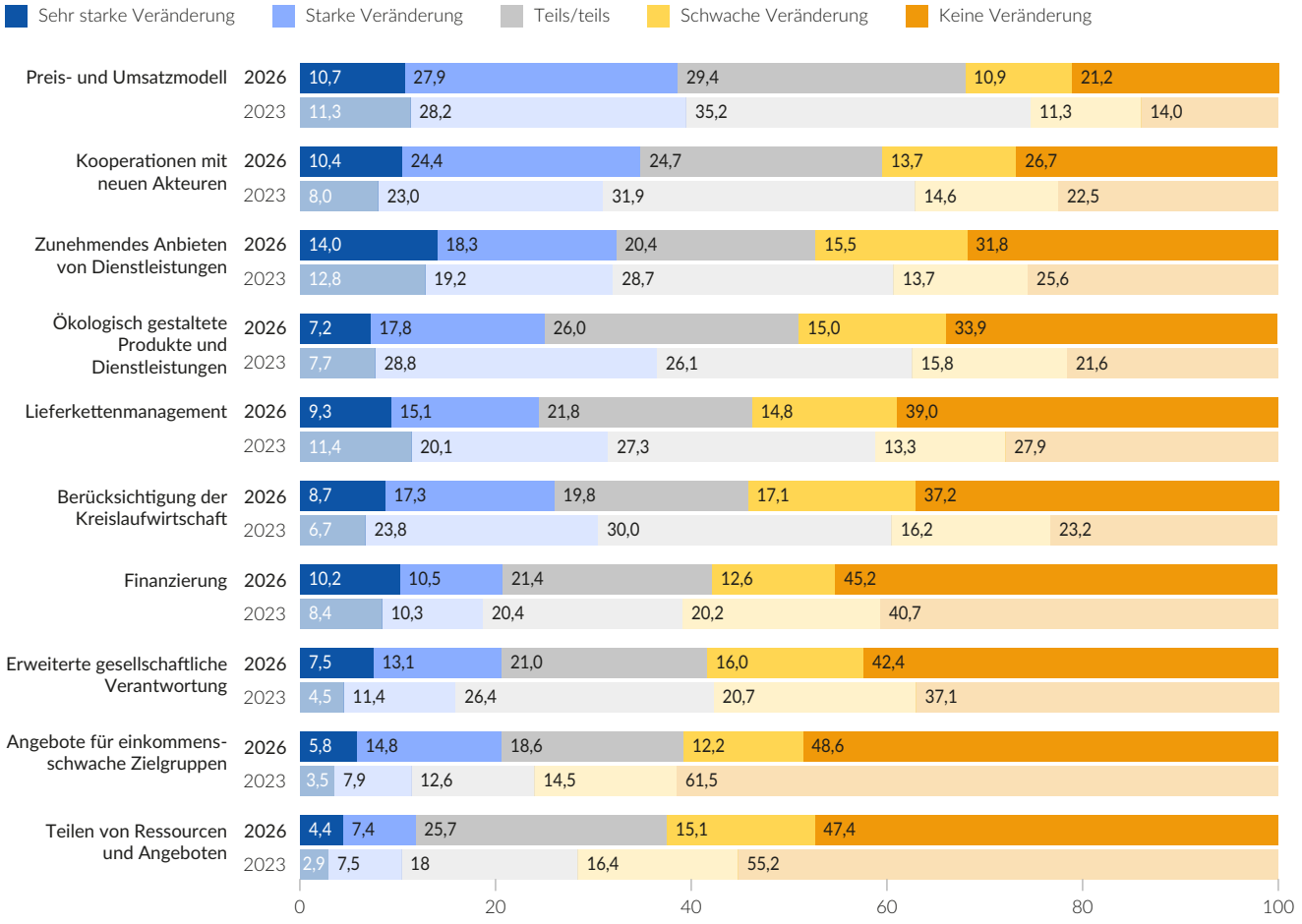
Frage: Wozu hat die Veränderung Ihrer Aktivitätsbereiche bzw. Ihres Geschäftsmodells geführt?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 469 Unternehmen je Item (2026) | 459 (2023).

Abbildung 15 | Formen der Geschäftsmodellveränderung (in Prozent)

Frage: Inwiefern haben sich durch die Veränderung Ihres Geschäftsmodells/Ihrer Aktivitätsbereiche die folgenden Aspekte verändert?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 336–443 Unternehmen je Item (2026) | 428–446 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Antworten wie Kreislaufwirtschaft, grün gestaltete Produkte und Lieferkettenmanagement, aber auch das Anbieten von Dienstleistungen („Servitisation“) und die Anpassung des Preis- und Umsatzmodells. Der Rückgang bewegt sich bei allen Formen in einer ähnlichen Größenordnung, bei der Kreislaufwirtschaft etwa von 60,5 auf 45,7 Prozent.

Zugleich legen ausgerechnet die Formen zu, die 2023 die Schlusslichter bildeten: Angebote für einkommensschwache Zielgruppen, das Teilen von Ressourcen und die Veränderung der Finanzierung. Am deutlichsten fällt der Zuwachs bei den Angeboten für einkommensschwache Zielgruppen aus, von 24,0 auf 39,2 Prozent – der größte Zuwachs einer einzelnen Größe in dieser Erhebung.

Das Feld rückt damit zusammen. 2023 lagen die häufigste und die seltenste Form gut 50 Prozentpunkte auseinander, 2026 sind es noch etwa 30. Was hier geschieht, ist demnach kein Rückzug aus der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodellformen, sondern eine Umgewichtung: Die etablierten ökologisch orientierten Antworten verlieren an Bedeutung, während sozial ausgerichtete Formen aufholen. Über die konkreten Ursachen lassen sich auf Basis der vorliegenden Daten keine Aussagen treffen. Denkbar ist, dass die ökologischen Formen nach einer Phase breiter Einführung, zum Beispiel bei der Dekarbonisierung und der Kreislaufwirtschaft, an Grenzen stoßen oder dass soziale Themen unter dem Eindruck von Fachkräftemangel und gesellschaftlicher Spaltung an Bedeutung gewinnen.

3.2.3 Chancen und Risiken nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Ob Unternehmen ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln, hängt auch davon ab, wie sie ihr Umfeld deuten. Wir haben daher erneut elf aktuelle Entwicklungen mit Nachhaltigkeitsbezug abgefragt – von der sozialen Unternehmensverantwortung über Klimawandel und Kreislaufwirtschaft bis zu Berichtspflichten und veränderten Kund:innenbedürfnissen – und um eine Einschätzung gebeten: Chance oder Risiko für das eigene Geschäftsmodell?

Die Chancenwahrnehmung geht auf breiter Front zurück

Bei zehn der elf Entwicklungen sehen 2026 weniger Unternehmen eine Chance als vor drei Jahren. Am stärksten trifft es die Nachhaltigkeitsberichterstattung, in der nur noch gut jedes zehnte Unternehmen eine Chance erkennt gegenüber gut jedem vierten im Jahr 2023 (28,6 auf 11,5 Prozent). Es folgen die soziale Unternehmensverantwortung (53,5 auf 38,9 Prozent) und der Übergang zur Kreislaufwirtschaft (36,9 auf 24,8 Prozent). Die einzige Ausnahme sind die Erwartungen der Mitarbeitenden, die praktisch unverändert bleiben (34,6 auf 34,8 Prozent).

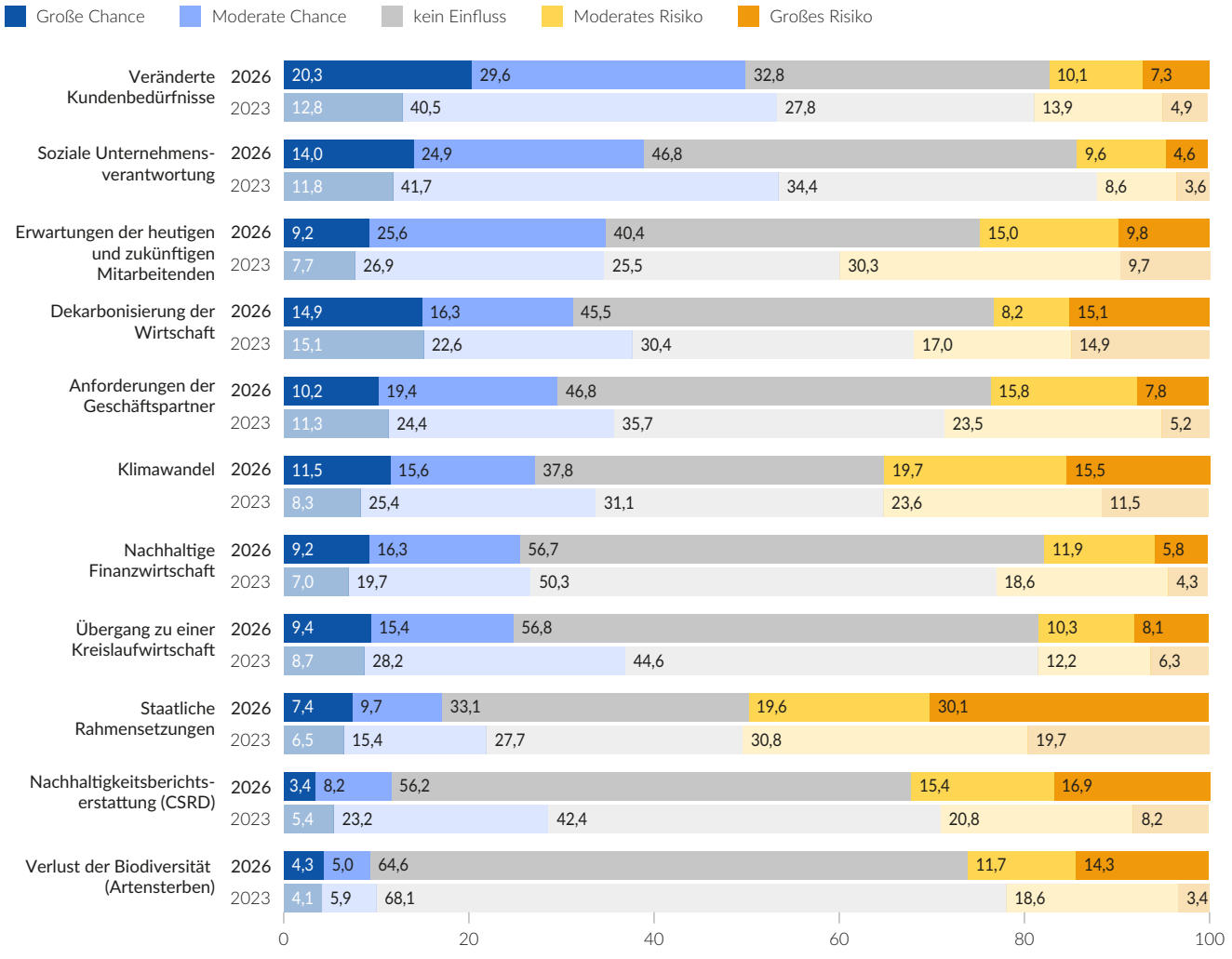
Auffälliger als der Rückgang der Chancen ist allerdings, wohin diese Anteile wandern. Bei zehn der elf Entwicklungen wächst der Anteil derjenigen, die ihnen überhaupt keinen Einfluss auf das eigene Geschäftsmodell zuschreiben – bei der Dekarbonisierung um 15,1, bei den Erwartungen der Mitarbeitenden um 14,9 und bei der Berichterstattung um 13,8 Prozentpunkte. Was verloren geht, ist also seltener die positive Bewertung zugunsten einer negativen, sondern vielmehr die Relevanz überhaupt. Nachhaltigkeitsthemen verlieren für einen wachsenden Teil der deutschen Wirtschaft an Bedeutung in der Chancen- und Risikobewertung.

Wo Risiken gesehen werden, werden sie schärfer gesehen

In der Summe hat sich die Risikowahrnehmung kaum verändert; bei einigen Entwicklungen ist sie sogar deutlich zurückgegangen. Die Erwartungen der Mitarbeitenden gelten nur noch einem Viertel der Unternehmen als Risiko statt zwei von fünf (40,0 auf 24,8 Prozent). Innerhalb der Risikowahrnehmung verschiebt sich das Gewicht jedoch klar zur höchsten Stufe. Staatliche Rahmensetzungen stufen heute drei von zehn Unternehmen als großes Risiko ein, 2023 war es knapp jedes fünfte (19,7 auf 30,1 Prozent). Bei

Abbildung 16 | Chancen und Risiken nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen (in Prozent)

Frage: Stellen die folgenden aktuellen Entwicklungen für Ihr Geschäftsmodell eher ein Risiko oder eine Chance dar?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 468–494 Unternehmen je Item (2026) | 473–495 (2023).

der Nachhaltigkeitsberichterstattung verdoppelt sich dieser Anteil nahezu (8,2 auf 16,9 Prozent), beim Klimawandel steigt er von 11,5 auf 15,5 Prozent.

Für die wirtschaftspolitische Diskussion ist das ein unbequemer Befund. Instrumente, die regulierend auf die Aktivitäten und das Geschäftsumfeld von Unternehmen einwirken, werden von immer mehr Unternehmen nicht als Rahmen, sondern als Bedrohung erlebt – und gleichzeitig nicht durch eine gewachsene Chancenwahrnehmung ausgeglichen. Regulierung erzeugt in ihren gegenwärtigen Formen offenbar mehr Abwehr als Orientierung.

Der Artensterben-Befund von 2023 hat sich zugespitzt

Eine Entwicklung fällt aus jedem Muster. Beim Verlust der Biodiversität steigt der Anteil der Unternehmen, die darin ein großes Risiko für ihr Geschäftsmodell sehen, von 3,4 auf 14,3 Prozent – der stärkste Zuwachs dieser Kategorie überhaupt. Gleichzeitig halten weiterhin knapp zwei Drittel der deutschen Wirtschaft das Artensterben für einflusslos auf das eigene Geschäftsmodell (68,1 auf 64,6 Prozent), und nur jedes elfte Unternehmen sieht darin eine Chance.

Bereits 2023 haben wir beobachtet, dass der Verlust der Artenvielfalt unterschätzt wird. 2026 ist das immer noch der Fall – aber die Einschätzungen fallen weiter auseinander. Eine wachsende Minderheit nimmt das Thema sehr ernst, während die große Mehrheit es weiterhin nicht auf sich bezieht. Angesichts der Abhängigkeit ganzer Wertschöpfungsketten von funktionierenden Ökosystemen bleibt das eine bemerkenswerte Lücke zwischen faktischer Relevanz und unternehmerischer Einschätzung.

Veränderte Kund:innenbedürfnisse sind die einzige Entwicklung, die breit als Chance gilt

Bei knapp der Hälfte der Unternehmen bleiben veränderte Kund:innenbedürfnisse die am positivsten bewertete Entwicklung, und sie verlieren weniger als fast alle anderen (53,3 auf 49,8 Prozent). Keine andere der elf Entwicklungen kommt diesem Wert nahe.

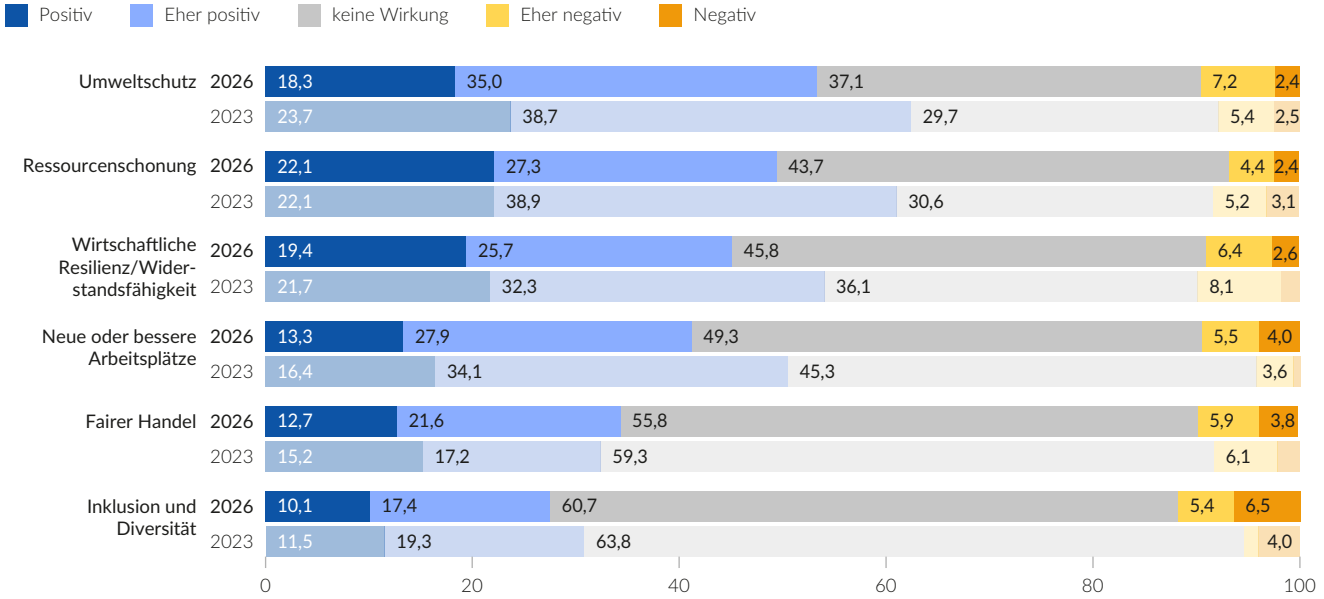
Das ist bereits der zweite Abschnitt dieses Kapitels, in dem die Kund:innenseite aus dem Rahmen fällt. Nachhaltigkeit ist für deutsche Unternehmen offenbar dort am ehesten ein Geschäft, wo sie auf Nachfrage trifft – und am wenigsten dort, wo sie als Anforderung formuliert wird.

3.2.4 Wirkungen nachhaltiger Geschäftsmodellveränderungen

Bleibt die Frage nach dem Ergebnis. Wir haben gefragt, wie sich die Veränderungen in den Aktivitäten und Geschäftsmodellen auf die Anspruchsgruppen der Unternehmen auswirken, welche Nachhaltigkeitswirkungen sie entfalten – und ob Unternehmen diese Wirkungen überhaupt messen.

Abbildung 17 | Nachhaltigkeitsauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

Frage: Wie wirkt sich die Veränderung Ihrer Aktivitätsbereiche bzw. Ihres Geschäftsmodells auf die folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit aus?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 450–463 Unternehmen je Item (2026) | 430–454 (2023).

Die Kund:innenwirkung verbessert sich deutlich, die Binnenwirkung lässt nach

Bei den Anspruchsgruppen zeigt sich ein klar zweigeteiltes Bild. Fast drei Viertel der Unternehmen sehen heute eine positive Wirkung ihrer Veränderungen auf Kund:innen – gegenüber knapp zwei Dritteln vor drei Jahren (64,5 auf 74,2 Prozent). Das ist der einzige nennenswerte Zuwachs im gesamten Feld. Nach innen kehrt sich das Bild um: Bei der Geschäftsführung geht die positive Wahrnehmung von 62,0 auf 53,3 Prozent zurück, bei den Mitarbeitenden von 59,2 auf 52,0 Prozent. Beide Rückgänge wandern nahezu vollständig in die Kategorie „keine Wirkung", die bei den Mitarbeitenden um 15,1 Prozentpunkte zulegt. Geschäftspartner:innen, Banken und Zivilgesellschaft bleiben praktisch unverändert.

Die Veränderungen wirken also nach außen besser und nach innen schwächer als vor drei Jahren. Für Unternehmen, die eine Transformation intern begründen müssen, ist das die unangenehmere Hälfte des Befundes: Kund:innen profitieren, die eigene Organisation spürt weniger davon. Wer Veränderung im eigenen Unternehmen durchsetzen will, kann sich 2026 weniger auf eine intern als positiv erlebte Wirkung berufen als 2023.

Die konkreten Nachhaltigkeitswirkungen werden zurückhaltender bewertet

Ähnlich verhält es sich mit den Wirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte. Bei der Ressourcenschonung sieht nur noch knapp die Hälfte der Unternehmen eine positive Wirkung statt gut sechs von zehn (61,0 auf 49,4 Prozent). Der Anteil, der gar keine Wirkung erkennt, steigt um 13,1 Prozentpunkte. Es folgen neue oder bessere Arbeitsplätze (50,5 auf 41,2 Prozent), der Umweltschutz (62,4 auf 53,3 Prozent) und die wirtschaftliche Resilienz (54,0 auf 45,2 Prozent). Einzig der faire Handel legt leicht zu (32,4 auf 34,4 Prozent). Basis und Frageführung sind hier zwischen beiden Erhebungen vergleichbar, der Befund also unmittelbar belastbar.

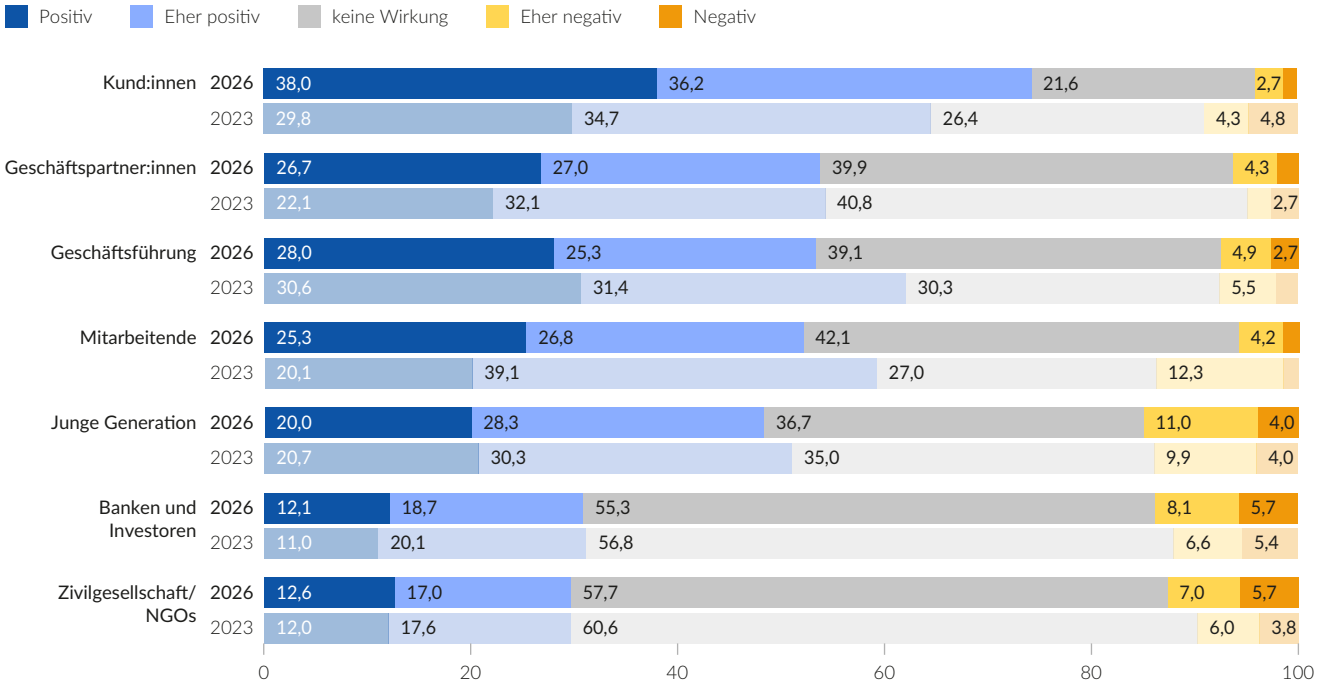
Der stärkste Fortschritt: Nachhaltigkeitswirkungen werden endlich gemessen

Eine Entwicklung sticht heraus – und sie weist in die andere Richtung. 2023 gaben gut acht von zehn Unternehmen an, die Nachhaltigkeitswirkungen ihres Kerngeschäfts überhaupt nicht zu messen; heute sind es knapp zwei Drittel (84,3 auf 64,9 Prozent). Der Anteil derjenigen, die zumindest teilweise messen, hat sich fast verdreifacht (9,8 auf 28,5 Prozent).

Die Erhebung 2023 zeigte, dass Messung und Management von Nachhaltigkeitswirkungen kaum etabliert sind, und daraus einen Appell abgeleitet. Drei Jahre später, im Jahr 2026, hat sich hier sichtbar etwas bewegt. Ein interessanter Befund, der

Abbildung 18 | Stakeholderauswirkungen der Veränderungen von Aktivitäten und Geschäftsmodellen (in Prozent)

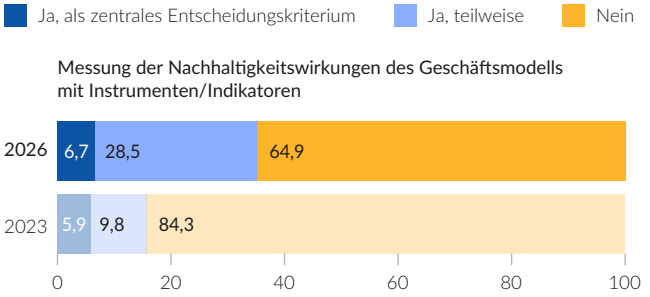
Frage: Welche Wirkung hat Ihr Geschäftsmodell auf die folgenden Akteure?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 460–492 Unternehmen je Item (2026) | 410–450 (2023).

Abbildung 19 | Messung der Nachhaltigkeitswirkungen des Geschäftsmodells mit Instrumenten/Indikatoren (in Prozent)

Frage: Nutzen Sie bestimmte Instrumente und/oder Indikatoren, um die Nachhaltigkeitswirkungen Ihres Kerngeschäfts zu messen?



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 492 Unternehmen (2026) | 486 (2023).

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

zukünftig vertieft werden sollte: Einerseits wurden Berichtspflichten zurückgenommen, die für die mittelständische deutsche Wirtschaft zumindest ein indirekter Anlass für die Bewertung von Nachhaltigkeitswirkungen sind (z. B. als Zulieferer). Andererseits macht die schnelle Verbreitung von KI-Instrumenten gerade diese datengetriebenen Tätigkeiten einfacher.

Einschränkend gilt: Der Zuwachs betrifft fast ausschließlich die teilweise Messung. Der Anteil der Unternehmen, für die Nachhaltigkeitswirkungen ein zentrales Entscheidungskriterium sind, ist mit 6,7 Prozent nahezu unverändert (5,9 Prozent im Jahr 2023). Gemessen wird also häufiger, mehr gesteuert wird deshalb noch nicht auf dieser Basis.

Mehr Messung, vorsichtigere Urteile – das muss kein Widerspruch sein

Damit stehen zwei Befunde nebeneinander, die sich auf den ersten Blick widersprechen könnten: Unternehmen messen ihre Nachhaltigkeitswirkungen deutlich häufiger und bewerten sie zugleich zurückhaltender (z. B. hinsichtlich positiver Wirkungen auf Mitarbeitende und Umwelt). Eine mögliche Erklärung – und wir kennzeichnen sie ausdrücklich als Interpretation – lautet, dass genau das Erste das Zweite verursacht. Wer nicht misst, kann Wirkungen vermuten; wer misst, sieht auch, wo sie ausbleiben. Die vorsichtigeren Urteile wären dann kein Zeichen nachlassender Wirkung, sondern genauerer Kenntnis.

Prüfen lässt sich diese Vermutung mit den vorliegenden Daten nicht. Und es bleibt eine zweite Lesart möglich: Die Wirkungen auf Umwelt und Stakeholder fallen tatsächlich weniger positiv aus, weil Unternehmen ihre Geschäftsmodelle an weniger Stellen verändern. Für die Praxis läuft beides auf dieselbe Empfehlung hinaus. Ohne Messung bleibt die Frage nach der Wirkung eine Frage der eigenen Annahmen – und Annahmen lassen sich einerseits von einer angespannten Wirtschafts- und Diskussionslage verzerren und andererseits schlechter nachprüfen.

Ein roter Faden durch alle vier Facetten: Die Kund:innenbeziehung

Betrachtet man die vier dargestellten Facetten insgesamt, fällt eine Größe immer wieder auf dieselbe Weise auf: Kund:innen sind der stärkste verbliebene Treiber der Veränderung. Veränderte Kund:innenbedürfnisse sind die einzige Entwicklung, die breit als Chance wahrgenommen wird. Und die Wirkung auf Kund:innen ist die einzige, die sich gegenüber 2023 deutlich verbessert hat.

Während interner Antrieb, regulatorische Rahmensetzung und die intern erlebte positive Wirkung allesamt nachgelassen haben, ist die Kund:innenbeziehung der eine Kanal, über den nachhaltige Geschäftsmodelltransformation weiterhin belohnt wird. Für Unternehmen bedeutet das, dass sich der Aufwand am ehesten dort begründen lässt, wo er bei Kund:innen ankommt. Für die Politik bedeutet es, dass Instrumente, die eine entsprechende Nachfrage schaffen, derzeit vermutlich mehr bewegen als solche, die Pflichten schaffen.

Ein zweites Muster zieht sich durch diesen Abschnitt: Bei allen elf abgefragten Entwicklungen verlieren die abgestuften Antwortvariablen an Gewicht, während sowohl die Gleichgültigkeit als auch die scharfen Urteile zunehmen. Die Doppel-Drift zeigt sich damit nicht nur darin, was Unternehmen tun, sondern auch darin, wie sie ihre Lage deuten.

Den Blick erweitern: Die Dreifach-Dividende als neuer Business Case

Was wir an dieser Stelle einordnen müssen: Dieser Befund bietet oberflächlich betrachtet sicherlich eine Grundlage für das klassische Business-Case-Argument – Nachhaltigkeit lohnt sich dann, wenn sie direkt auf den Markterfolg einzahlt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Integration ökologischer und sozialer Aspekte in das Geschäftsmodell dort an ihre Grenzen stößt, wo es zu keinem unmittelbaren Umsatzzuwachs kommt.

Das folgende Kapitel zeigt jedoch sehr deutlich, dass diese einfache Win-win-Logik das vielleicht bedeutendere Potenzial nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation übersieht: die Dreifach-Dividende aus gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Über positive Wirkungen auf Kund:innen hinaus spielen Faktoren wie zum Beispiel die Investitionsfähigkeit als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit als Grundlage von Resilienz eine entscheidende Rolle. Und dies hängt wiederum mit dem Grad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation zusammen. Im Folgenden zeigen wir, was es mit der Dreifach-Dividende auf sich hat.



4. Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz

Es gibt die Dreifach-Dividende: Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell verändern und dabei ökologische und soziale Aspekte betriebswirtschaftlich ernst nehmen, schätzen zugleich ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Widerstandsfähigkeit höher ein. Das ist der zentrale Befund dieses Kapitels. Und er ist voraussetzungsvoller, als er klingt. Er sagt nicht, dass die Integration von Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell direkt wettbewerbsfähiger und resilienter macht – dafür bräuchte es eine andere Erhebung.

Dieser Befund sagt, dass die Eigenschaften der Dreifach-Dividende – Integration von Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell, sowie eine als höher eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz – bei denselben Unternehmen auftreten. Und zwar in einem Ausmaß, das nicht zufällig, sondern systematisch ist.

Im Folgenden zeigen wir, wie die deutsche Wirtschaft ihre eigene Wettbewerbs- und Widerstandsfähigkeit im Jahr 2026 einschätzt und wie beides mit dem Stand ihrer nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation zusammenhängt. Die Ergebnisse haben wir entlang der folgenden fünf Themenbereiche und Leitfragen strukturiert:

- *Wettbewerbsfähigkeit (Abschnitt 4.1.1):* Wie wettbewerbsfähig sieht sich die deutsche Wirtschaft – und worauf stützt sich diese Einschätzung?
- *Resilienz (Abschnitt 4.1.2):* Wie gut sehen sich deutsche Unternehmen gegen Störungen ihres Geschäfts gewappnet – und was sind die wesentlichen Resilienzfaktoren?
- *Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Geschäftsmodelltransformation (Abschnitt 4.2.1):* Schätzen sich Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell verändern und sich dabei an ökologischen und sozialen Themen orientieren, als wettbewerbsfähiger ein?
- *Resilienz und nachhaltige Geschäftsmodelltransformation (Abschnitt 4.2.2):* Gilt derselbe Zusammenhang auch für die Fähigkeit, Krisen zu überstehen?
- *Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz (Abschnitt 4.2.3):* Wie verhalten sich diese beiden Größen zueinander?

Abschnitt 4.1 beschreibt die Ergebnisse bezüglich Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz zunächst für sich genommen und ohne Bezug zur Nachhaltigkeit. Beide werden dort entlang von je drei Facetten dargestellt, die wir in Abschnitt 2.3 eingeführt haben: Bei der Wettbewerbsfähigkeit sind dies die Investitionen der vergangenen drei Jahre, die erwartete Entwicklung zentraler Kenngrößen sowie die Nettoumsatzrendite der zurückliegenden Geschäftsjahre, und bei der Resilienz sind es die Krisenfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit sowie die Systemservicefähigkeit.

Abschnitt 4.2 führt diese Ergebnisse anschließend mit dem in Kapitel 3 beschriebenen Stand der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation zusammen und greift dafür auf die in Abschnitt 2.2 eingeführten Reifegrade zurück.

4.1 Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz deutscher Unternehmen

Wie steht es um die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz deutscher Unternehmen? Angesichts anhaltender internationaler Turbulenzen und wachsenden Drucks durch ausländische Konkurrenz wird derzeit kaum ein Thema so kontrovers diskutiert wie die Zukunftsaussichten der deutschen Wirtschaft.

Wir haben in unserer Erhebung 2026 deshalb erhoben, wie Unternehmen ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz einschätzen, und daraus zwei getrennte Indizes gebildet: den Wettbewerbsfähigkeits-Index und den Resilienz-Index. Beide sind auf einer Skala von 0 bis 1 normiert, wobei 0 für die denkbar schwächste und 1 für die denkbar stärkste Einschätzung steht. Beide Indizes setzen sich aus je drei gleich gewichteten Facetten zusammen, die in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet werden.

Zur Einordnung: Erfasst wurde die Selbsteinschätzung der Unternehmen, nicht ihre objektiv gemessene Leistungsfähigkeit. Diese wurde, wo möglich, durch selbst berichtete Messgrößen wie die Nettoumsatzrendite abgebildet. Das ist keine Schwäche der Erhebung, sondern ihr Gegenstand. Ob ein Unternehmen investiert, ob es sich auf einen Stromausfall vorbereitet, ob es einen neuen Markt angeht

– all das hängt auch davon ab, wie es sich wahrnimmt und wie viel es sich zutraut.

4.1.1 Wettbewerbsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit ist ein Wort, das häufig ohne eine konkrete inhaltliche Definition verwendet wird. Für diese Studie verstehen wir darunter:

„Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist eine dynamische und vielschichtige Fähigkeit, die darin besteht, Mehrwert für Kund:innen und Eigentümer:innen zu schaffen, Ressourcen und Kompetenzen wirksam zu nutzen und sich an Veränderungen im Unternehmensumfeld anzupassen. Sie wird wesentlich durch Innovation, strategisches Management sowie die Fähigkeit bestimmt, durch die Schaffung von Mehrwert Wettbewerbsvorteile sowohl auf nationalen als auch auf internationalen Märkten aufzubauen und zu erhalten."[31]

Diese Bestimmung hat eine zeitliche Tiefe, die für das Folgende wichtig ist. Wettbewerbsfähigkeit ist nichts, was ein Unternehmen im Moment besitzt. Sie ist das Ergebnis dessen, was es in der Vergangenheit aufgebaut hat, und die Voraussetzung dessen, was es zukünftig erreichen kann.

Wir haben die Wettbewerbsfähigkeit deshalb über drei Facetten erfasst, die genau diese zeitliche Tiefe abbilden:

- die Investitionen der vergangenen drei Jahre als das Fundament,
- die erwartete Entwicklung zentraler Kenngrößen als die Aussicht und
- die Nettoumsatzrendite der zurückliegenden Geschäftsjahre als das bislang erzielte Resultat.

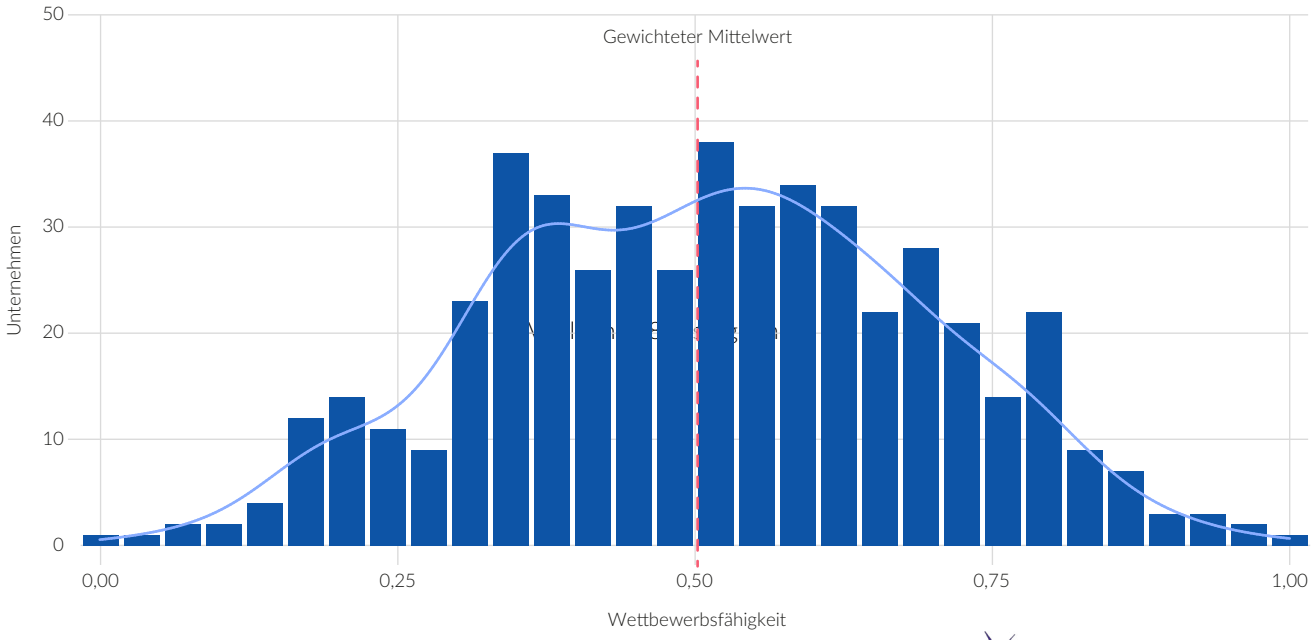
In Summe bilden diese Facetten die derzeit selbst eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit ab.

Die deutsche Wirtschaft sieht sich in der Mitte – und ein Siebtel deutlich darüber

Über alle Unternehmen hinweg liegt der Wettbewerbsfähigkeits-Index bei exakt 0,5 und damit in der Mitte der Skala. Gut die Hälfte der Unternehmen (53,4 Prozent) erreicht einen Wert von 0,5 oder darüber, gut jedes siebte (15,3 Prozent) liegt bei 0,7 oder höher. Die Verteilung ist breit und weitgehend symmetrisch: Es gibt weder ein Lager, das sich geschlossen abgehängt sieht, noch eine kleine Spitzengruppe, die sich vom Rest löst.

Kaum eine Rolle spielt dagegen, in welchem Bereich, in welcher Größenordnung und wo Unternehmen agieren. Ob Industrie oder Dienstleistung, ob klein oder groß, ob Nord oder Süd – die Durchschnittswerte der Gruppen liegen

Abbildung 20 | Gemessene Verteilung der Wettbewerbsfähigkeit

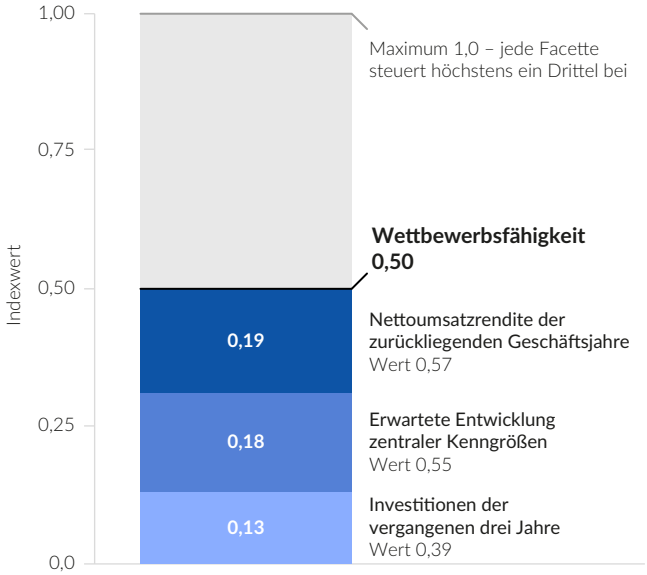


Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

31 Lüdeke-Freund 2025, S. 19.

Abbildung 21 | Anteile der gemessenen Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

dicht beieinander, während sich einzelne Unternehmen sehr viel stärker voneinander unterscheiden. Wettbewerbsfähigkeit ist offenbar keine Frage der Branche oder der Betriebsgröße, sondern eine Frage des einzelnen Unternehmens.[32]

Investitionen: Erhalten ja, erneuern deutlich seltener

Investitionen sind der Teil der Wettbewerbsfähigkeit, der sich am schwersten nachholen lässt. Was ein Unternehmen in den vergangenen Jahren in seine Anlagen, Prozesse und Produkte investiert hat, bestimmt, womit es heute antritt. Wir haben deshalb nach vier Arten von Investitionen der letzten drei Jahre gefragt und dabei zwei Gruppen unterschieden: defensive Investitionen, die das Bestehende sichern, und offensive Investitionen, die Neues ermöglichen.

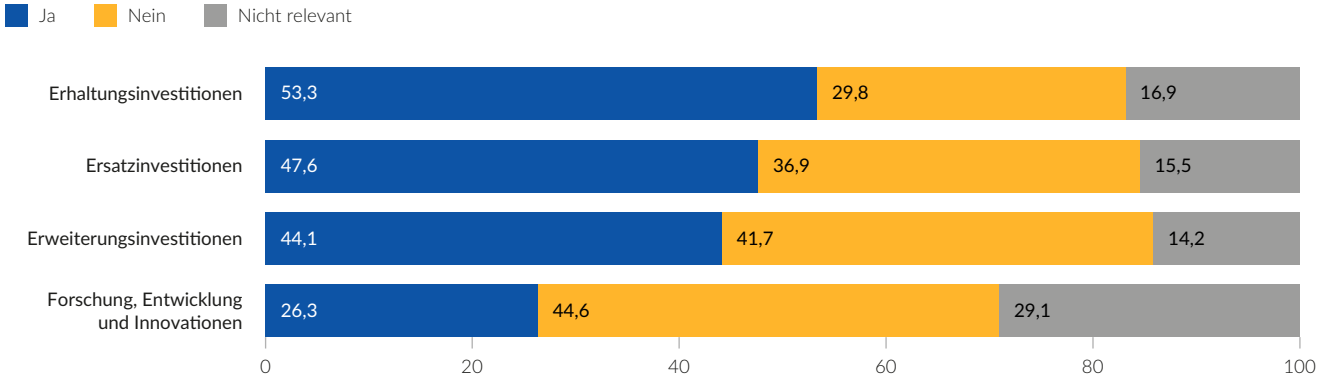
Das Ergebnis ist ein klares Gefälle: Gut die Hälfte der Unternehmen hat in den Erhalt bestehender Anlagen investiert (53,3 Prozent), knapp die Hälfte in deren Ersatz (47,6 Prozent) und gut zwei von fünf in die Erweiterung des Betriebs (44,1 Prozent). In Forschung, Entwicklung und Innovation hat dagegen nur gut ein Viertel investiert (26,3 Prozent). Je weiter eine Investition vom Erhalt des Bestehenden wegführt, desto seltener wird sie getätigt.

Hinzu kommt, dass Forschung und Entwicklung für einen erheblichen Teil der Unternehmen gar nicht zur Debatte steht: 29,1 Prozent halten diese Investitionsart für ihr Unternehmen für nicht relevant, bei den drei übrigen Arten ist es jeweils rund jedes sechste.

Das ist die schwächste der drei Facetten: Mit einem Wert von 0,39 liegt die Investitionstätigkeit deutlich unter den beiden anderen. Und es ist die Facette, die am weitesten in die Zukunft reicht. Gerade die offensiven Investitionen gelten als der Teil, der Wettbewerbsvorteile schafft, statt sie nur zu bewahren.[33] Wenn nur gut ein Viertel der deutschen Wirtschaft in den vergangenen drei Jahren in Forschung und Entwicklung investiert hat, dann ist damit auch eine Aussage über die Zukunft getroffen und nicht nur über 2026. Zugleich verdient der Anteil derjenigen, die Forschungsinvestitionen für nicht relevant halten, eine

Abbildung 22 | Investitionen der vergangenen drei Jahre (in Prozent)

Frage: Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren folgende Investitionen weltweit vorgenommen?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 492–494 Unternehmen je Item.

32 Für die Branchen ist dieser Befund zum Teil der Messung geschuldet. Die Nettoumsatzrendite geht branchenbereinigt in den Index ein (siehe Abschnitt 2.3), sodass die branchentypische Ertragskraft von vornherein herausgerechnet ist. Für Größenklassen und Regionen gilt das nicht.

33 Bolwin et al. 2025.

nüchterne Einordnung: In einer repräsentativen Stichprobe, die Deutschlands stark durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägte Wirtschaft abbildet, ist das vielleicht eine plausible Antwort und nicht zwangsläufig ein Versäumnis. Der derzeitige Stand der Investitionen in Erweiterungen sowie Forschung und Entwicklung wird in anderen Studien jedoch eher kritisch eingeschätzt.[34]

Zukunftsaussichten: Mehr Selbstvertrauen, als die öffentliche Debatte vermuten lässt

Die zweite Facette schaut in die Zukunft. Wir haben gefragt, wie sich sieben zentrale Kenngrößen des Unternehmens in den kommenden drei Jahren entwickeln werden – ausdrücklich mit Blick auf den internationalen Wettbewerb. Darunter sind auch die künftigen Investitionen und die künftige Nettoumsatzrendite, sodass die beiden rückblickenden Facetten hier ihre vorausschauende Entsprechung finden.

Die Antworten fallen deutlich zuversichtlicher aus, als es die öffentliche Debatte erwarten lässt. Am optimistischsten sind die Unternehmen dort, wo es um sie selbst geht: 61,9 Prozent der Unternehmen erwarten, Anforderungen von Kund:innen künftig besser erfüllen zu können als ihre Wettbewerber, und nur 4,1 Prozent rechnen mit dem Gegenteil. 47,9 Prozent der Unternehmen erwarten steigende Umsätze und 38,4 Prozent eine steigende Nettoumsatzrendite. Zurückhaltender wird es bei den Größen, die vom Markt insgesamt abhängen: 29,8 Prozent der Unternehmen erwarten einen wachsenden Marktanteil und 25,5 Prozent eine wachsende Belegschaft. Insgesamt ist aber auch hier die Einschätzung eher positiv.

Die Reihenfolge ist aufschlussreicher als jeder einzelne Wert. Ganz oben stehen die Größen, die ein Unternehmen aus eigener Kraft beeinflussen kann – die Leistung an den Kund:innen, der eigene Umsatz, die eigene Marge. Weiter unten stehen die Größen, die sich nur im Verhältnis zu anderen einstellen: Marktanteil und Beschäftigung. Deutsche Unternehmen trauen sich also zu, besser zu werden, ohne damit zu rechnen, größer zu werden. Mit einem Wert von 0,55 ist dies die zweitstärkste der drei Facetten.

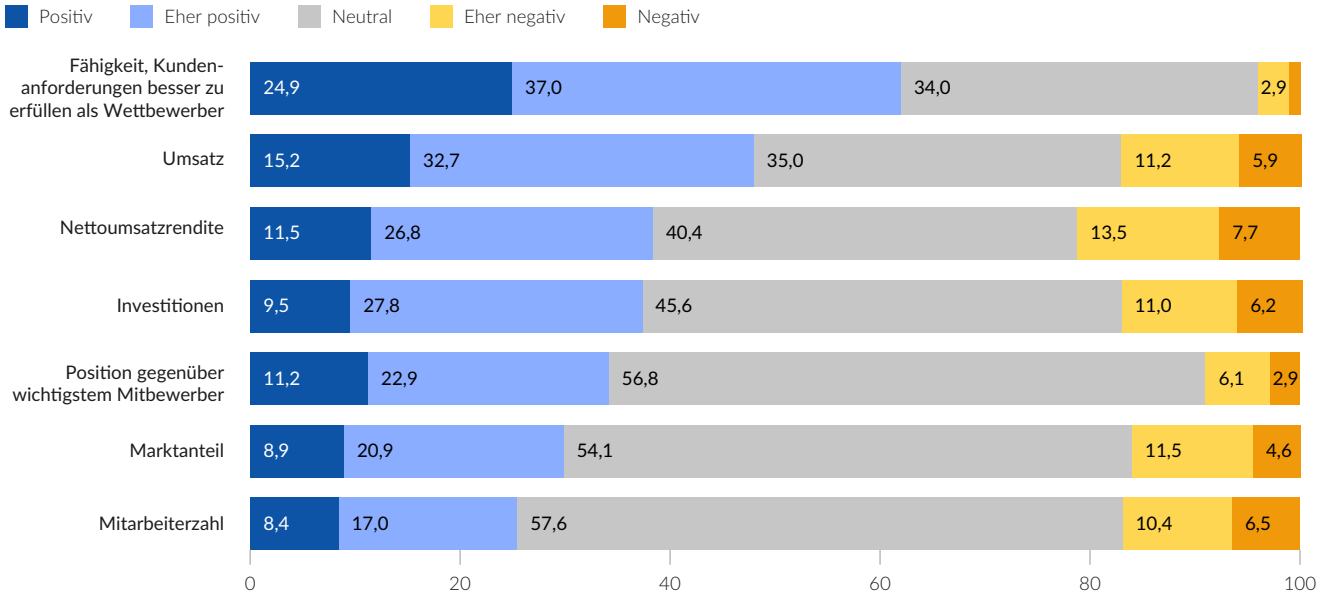
Für die Debatte über den Wirtschaftsstandort heißt das zweierlei. Erstens ist das Selbstbild der deutschen Wirtschaft erheblich robuster als das Fremdbild, das über sie gezeichnet wird – und da Erwartungen Investitionsentscheidungen steuern, ist das keine bloße Stimmungsfrage, sondern ein wichtiges Indiz für das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Zweitens erwartet eine Wirtschaft, die mit mehr Umsatz, aber nicht im gleichen Umfang mit mehr Beschäftigung rechnet, dass ihr Wachstum primär aus Produktivitätszuwächsen statt aus Belegschaftsausweitungen resultieren wird.

Nettoumsatzrendite: Bemerkenswert stabil durch drei Krisenjahre

Die dritte Facette ist die härteste: das Ergebnis, das am

Abbildung 23 | Erwartete Entwicklung zentraler Kenngrößen in den kommenden drei Jahren (in Prozent)

Frage: Welche Entwicklung erwarten Sie für die folgenden Kenngrößen Ihres Unternehmens weltweit in den nächsten drei Jahren?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 463–474 Unternehmen je Item.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

34 Bolwin et al. 2025.

Ende übrig bleibt. Wir haben die Nettoumsatzrendite für vier Geschäftsjahre erhoben – 2019, 2021, 2023 und 2025 – und dabei die jüngeren Jahre stärker gewichtet. Aus dem, was Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit erwirtschaftet haben, lässt sich mit einiger Vorsicht ableiten, wie tragfähig ihr Geschäft derzeit und in der unmittelbaren Zukunft ist. Die hier berichteten Renditen beziehen sich auf die tatsächlich erzielten Renditen und nicht auf die nach Branchen adjustierten Werte.

Für das Geschäftsjahr 2025 berichtet gut die Hälfte der Unternehmen eine Nettoumsatzrendite von 5 Prozent oder mehr (57,2 Prozent), knapp jedes dritte liegt über 10 Prozent (35,0 Prozent). Ein Verlust wird von 6,9 Prozent der Unternehmen berichtet. Bemerkenswert ist vor allem, wie wenig sich diese Verteilung über den Erhebungszeitraum von sieben Jahren verschiebt: Der Anteil der Unternehmen mit einer Nettoumsatzrendite von über 10 Prozent liegt ziemlich konstant bei gut 30 Prozent. Coronapandemie, Energiepreisschock und Zinswende haben in diesen Zahlen weniger Spuren hinterlassen, als zu erwarten war, was in einem gewissen Widerspruch zu der eher als schlecht eingeschätzten Krisenfähigkeit der Unternehmen steht (Abschnitt 4.1.2).

Zwei Einschränkungen gehören zu diesem Befund. Zum einen haben nur knapp sechs von zehn Unternehmen (57,9 Prozent) überhaupt eine Angabe zum Jahr 2025 gemacht; für die früheren Jahre sind es noch weniger. Zum anderen ist es nicht in jedem Jahr dieselbe Gruppe von Unternehmen, die antwortet. Der Zeitvergleich beschreibt also die Verteilung in der Wirtschaft, nicht den Weg einzelner Betriebe. Mit diesen Einschränkungen bleibt der Kern jedoch bestehen: Die Ertragskraft der deutschen Wirtschaft ist über einen außergewöhnlich unruhigen Zeitraum hinweg stabil geblieben. Mit einem Wert von 0,57 ist dies die stärkste der drei Facetten – und sie erklärt einen guten Teil der Zuversicht, die aus der zweiten Facette spricht. Wer seine Ertragskraft durch mehrere Krisen gebracht hat, hat gute Gründe, positiv in die Zukunft zu blicken.

Ein Gesamtbild mit einer erkennbaren Schwachstelle

Was bleibt, ist ein Befund mit zwei Seiten. Auf der einen Seite steht eine Wirtschaft mit ihrer Ertragskraft, die sich zutraut, ihre Kund:innen besser zu bedienen als der internationale Wettbewerb – das ist eine positivere Sicht, als die öffentliche Debatte ihr zuschreibt. Auf der anderen Seite steht die Investitionstätigkeit als schwächste der drei Facetten. Für die deutsche Wirtschaft bedeutet dies, dass sie ihre Zuversicht aus dem, was sie kann, schöpft und weniger aus dem, was sie gerade aufbaut. Für die Wirtschaftspolitik heißt dies, dass der Handlungsbedarf insbesondere dort liegt, wo notwendige Grundlagen für die in Zukunft wettbewerbsfähigen Geschäftsmodelle geschaffen werden – sprich, es muss für mehr offensive Investitionen gesorgt werden.

4.1.2 Resilienz

Mit dem Begriff der Resilienz wird im Folgenden die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, seine Funktions- und Leistungsfähigkeit trotz gravierender interner oder externer Störungen aufrechtzuerhalten, sich für zukünftige Krisen vorausschauend anzupassen sowie die Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen in der Wertschöpfungskette zu stärken. Die langfristige Aufrechterhaltung der Fähigkeit zur Wertschöpfung erfordert resiliente Unternehmen.[35]

Die Resilienz eines Unternehmens setzt sich damit aus drei Fähigkeiten zusammen, die eine unterschiedliche zeitliche und akteursbezogene Reichweite aufweisen: Die erste sichert die aktuelle Wertschöpfung des Unternehmens, die zweite rüstet für zukünftige Krisen und Wertschöpfung und die dritte wirkt über das eigene Unternehmen hinaus und trägt zur Sicherung der Wertschöpfungskette bei. Erfasst wurde hier, wie auch bei der Wettbewerbsfähigkeit, die Selbsteinschätzung der Unternehmen, also die eingeschätzte Resilienz – und zwar entlang folgender drei Facetten:

- **Krisenfähigkeit:** Die Fähigkeit eines Unternehmens, die für die Erreichung seiner Ziele zentralen Funktionen trotz krisenhafter Ereignisse aufrechtzuerhalten oder rasch wiederherzustellen (in Anlehnung an den Begriff des „bounce back").[36] Zentrale Funktionen sind etwa die Produktions-, die Liefer- und die Zahlungsfähigkeit; krisenhafte Ereignisse sind beispielsweise globale Lieferengpässe, Preisschocks oder Extremwetter. Kurz gefasst: Krisenfähigkeit bedeutet, das bestehende unternehmerische Wertschöpfungssystem aufrechterhalten und kurzfristig wiederherstellen zu können.

- **Anpassungsfähigkeit:** Die Fähigkeit eines Unternehmens, seine künftige Krisenfestigkeit durch vorausschauende Anpassungen zu verbessern – in der Organisation, in der technischen Infrastruktur und beim Personal. Anders als die Krisenfähigkeit richtet sie sich nicht auf eine akute Störung, sondern auf zukünftige

35 Fichter und Hurrelmann 2023, 2024; Fichter und Stecher 2011; Palzkill 2018; Palzkill und Augenstein 2017; Palzkill und Schneidewind 2014; Wunder 2024.

36 Vgl. Fichter und Hurrelmann 2023.

Krisenphänomene, die sich trotz geringer oder unbekannter Eintrittswahrscheinlichkeit ergeben können (in Anlehnung an den Begriff des „bounce forward").[37]
Kurz gefasst: Anpassungsfähigkeit bedeutet, das unternehmerische Wertschöpfungssystem gegen zukünftige und schwer vorhersehbare Störungen robuster machen zu können.

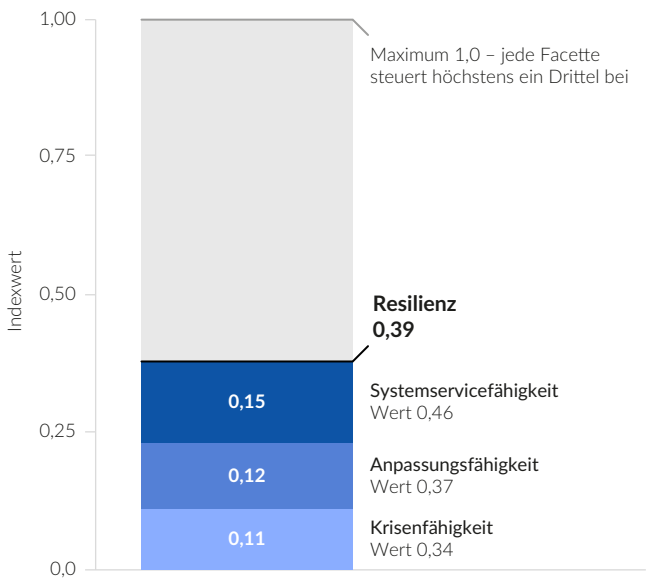
- **Systemservicefähigkeit:** Die Fähigkeit eines Unternehmens, durch Innovationen oder durch bestehende Produkte und Services die Krisenfestigkeit anderer zu stärken – von Partner:innen in der Wertschöpfungskette wie Lieferanten und Kund:innen bis hin zu ganzen Versorgungssystemen oder Regionen.[38]
  Kurz gefasst: Systemservicefähigkeit bedeutet, die Umsysteme des eigenen Betriebs in ihrer Funktions- und Leistungsfähigkeit sichern und stärken zu können.

Ein breites Feld ohne Spitze

Wie gut sich deutsche Unternehmen gegen Störungen gewappnet sehen, geht weit auseinander. Auf einer Skala von 0 bis 1 kommen 34,9 Prozent nicht über einen Wert von 0,3 hinaus, 33,7 Prozent erreichen 0,5 oder mehr, der Rest verteilt sich dazwischen. Im Durchschnitt liegt der Resilienz-Index bei 0,39.

Auffällig ist, was am oberen Rand fehlt. Einen Wert von 0,7 oder darüber erreichen 4,6 Prozent der Unternehmen. Eine wirklich nennenswerte Gruppe, die sich nach oben absetzt, gibt es also nicht: Unternehmen, die in allen drei Facetten gut dastehen, sind die Ausnahme.

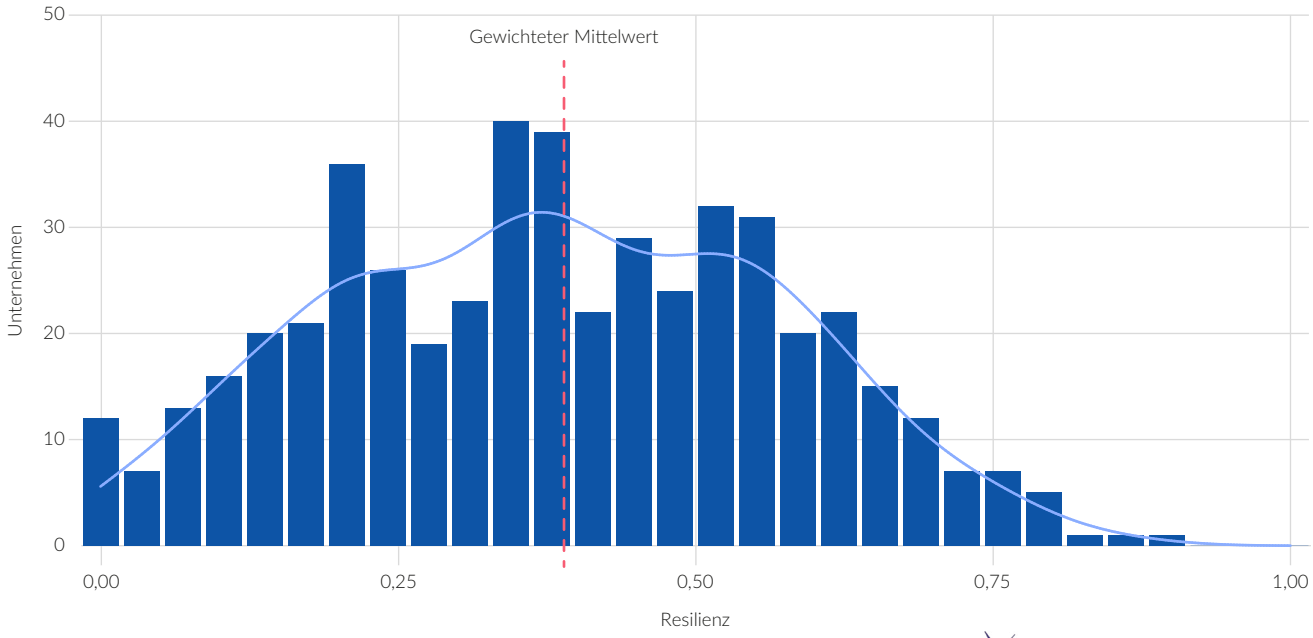
Abbildung 24 | Anteile der eingeschätzten Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Abbildung 25 | Gemessene Verteilung der eingeschätzten Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

37 Vgl. Fichter und Hurrelmann 2023.

38 Der für diese Studie entwickelte Begriff der Systemservicefähigkeit basiert auf Fichter und Hurrelmann 2023, 2024. Ein ähnlicher Blick über das eigene Unternehmen hinaus, aber mit einem anderen Schwerpunkt bzgl. der Resilienzwirkung, findet sich im Begriff der „adaptiven Resilienz" bei Braun et al. 2025.

Kaum eine Rolle spielt hierbei, in welchem Bereich, in welcher Größenordnung und wo Unternehmen agieren. Ob Industrie oder Dienstleistung, ob klein oder groß, ob Nord oder Süd – die Durchschnittswerte der Gruppen liegen dicht beieinander, während sich einzelne Unternehmen sehr viel stärker voneinander unterscheiden. Krisenvorsorge ist offenbar keine Frage der Branche oder der Betriebsgröße, sondern eine Frage des einzelnen Unternehmens.

Das ist der eigentliche Befund dieses Gesamtbildes. Unter denselben äußeren Bedingungen – denselben Lieferketten, denselben Energiepreisen, derselben Bedrohungslage – kommen ganz unterschiedliche Grade der Vorbereitung zustande. Woran das liegt, zeigt der Blick auf die drei Facetten.

Krise bleibt Krise

Für die erste Facette haben wir sechs konkrete Störungen – vom Ausfall eines Lieferanten über einen Cyberangriff bis zum Stromausfall – geschildert und gefragt, wie gut das Unternehmen seine zentralen Funktionen jeweils aufrechterhalten könnte.

Das Ergebnis lässt sich in einem Satz zusammenfassen:

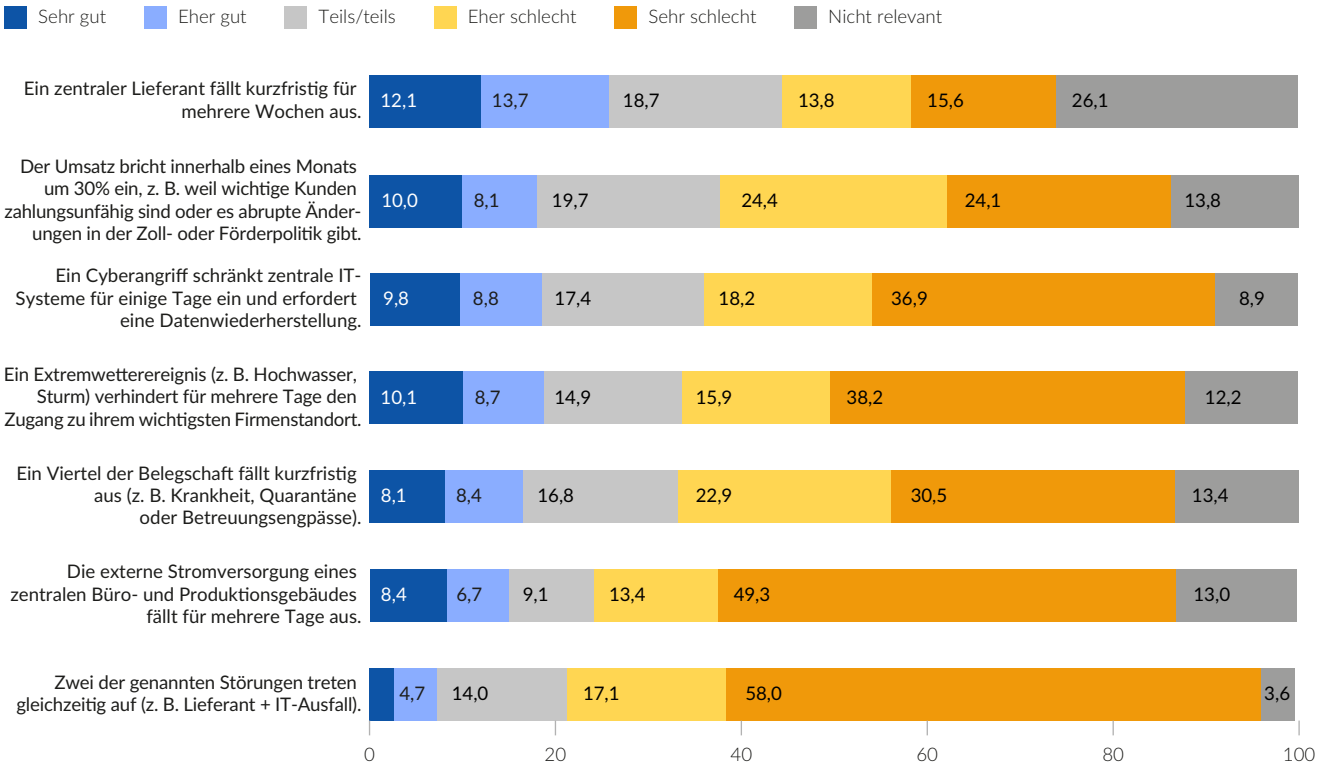
Es gibt kein Szenario, auf das sich die deutsche Wirtschaft insgesamt ausreichend vorbereitet sieht. In jedem einzelnen der sechs Fälle ist der Anteil derer, die sich schlecht gerüstet fühlen, größer als der Anteil derer, die sich gut gerüstet fühlen. Über die sechs Szenarien hinweg halten sich 50,5 Prozent der Unternehmen für eher oder sehr schlecht vorbereitet, 18,8 Prozent sehen sich gut oder sehr gut gerüstet.

Zwischen den Szenarien variiert das Ausmaß, nicht die Richtung. Unter den einzelnen Störungen fällt die Einschätzung beim Ausfall der externen Stromversorgung am kritischsten aus: 62,7 Prozent sehen sich schlecht vorbereitet. Es folgen der Cyberangriff (55,1 Prozent), das Extremwetterereignis (54,1 Prozent) und der kurzfristige Ausfall eines Viertels der Belegschaft (53,4 Prozent).

Am schwächsten fällt die Einschätzung allerdings dort aus, wo mehrere Störungen zusammentreffen. Für den Fall, dass zwei der genannten Ereignisse gleichzeitig eintreten, halten sich 75,1 Prozent der Unternehmen für schlecht vorbereitet, und nur 7,3 Prozent sehen sich gewappnet – der niedrigste Wert aller abgefragten Störungsszenarien. Krisen treten selten einzeln auf – und genau dieser Fall ist der am schlechtesten abgedeckte.

Abbildung 26 | Aufrechterhaltung zentraler Funktionen in Krisenszenarien (in Prozent)

Frage: Wie gut könnte Ihr Unternehmen die Erreichung seiner Ziele und zentralen Funktionen (z. B. Produktionsfähigkeit, Lieferfähigkeit, Zahlungsfähigkeit) in den folgenden Szenarien aufrechterhalten?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 487–494 Unternehmen je Item.

Bemerkenswert ist daran, dass sich die Unternehmen offenbar auch im Hinblick auf bereits durchlebte Krisen nicht gut gewappnet sehen. Der Ausfall eines Viertels der Belegschaft ist keine hypothetische Störung – sie ist eine Erfahrung, die während der Coronapandemie nahezu jedes Unternehmen gemacht hat. Trotzdem gehört dieses Szenario zu den am schlechtesten bewerteten. Ähnliches gilt für den kurzfristigen Umsatzeinbruch, der in denselben Jahren für viele Branchen Realität war. Dies legt nahe, dass Krisenerfahrungen sich offenbar nicht in die Einschätzung übersetzen, krisenfähiger geworden zu sein.

Etwas abgeschwächt ist allein der Ausfall eines zentralen Lieferanten: Hier stehen 29,3 Prozent skeptische Einschätzungen 25,9 Prozent zuversichtlichen gegenüber. Das ist der einzige Fall, in dem sich gut ein Viertel der Unternehmen gut gerüstet sieht – in allen übrigen Szenarien erreicht dieser Anteil nicht einmal 19 Prozent. Doch eine Entwarnung ist das nicht, denn auch hier überwiegt die Skepsis, und ein wochenlanger Lieferausfall bleibt eine schwere Krise.

Die Krisenfähigkeit ist die schwächste der drei Facetten der Resilienz – und der Befund ist für Unternehmen unbequemer, als es zunächst scheint. Wer sich gegen einzelne Szenarien wappnen will, steht vor einer langen Liste. Eine mögliche Lesart ist, dass das Durchleben einer Krise sich nicht auf die selbst wahrgenommene Krisenfähigkeit überträgt und somit keinen Einfluss auf den Umgang mit der nächsten Krise hat. Auf Kausalität prüfen lässt sich das mit unseren Daten nicht, denn wir haben nicht erhoben, welche Krisen ein Unternehmen tatsächlich durchlebt hat. Wenn unsere Deutung aber zutrifft, liegt die Antwort nicht in der Vorbereitung auf immer neue Einzelfälle, sondern in einer Organisation, die mit Unvorhergesehenem grundsätzlich umgehen kann. Genau davon handelt die zweite Facette.

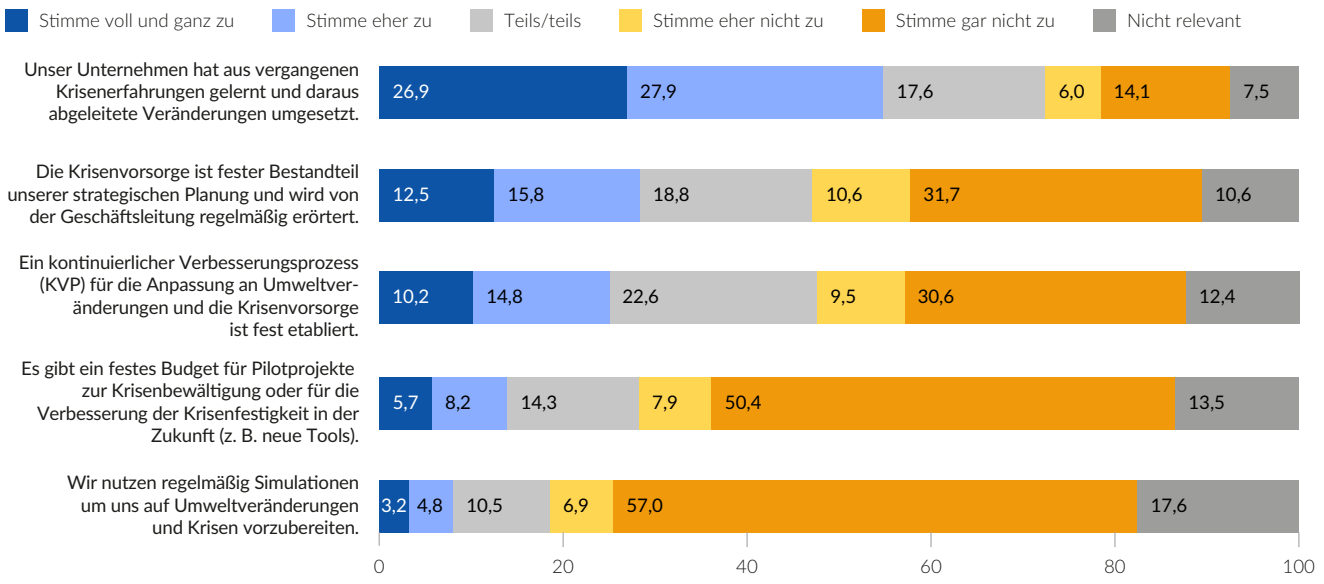
Anpassungsfähigkeit: Trotz wahrgenommener Krisenerfahrung kaum Vorsorge für die Zukunft

Die zweite Facette fragt nicht nach einzelnen Szenarien, sondern danach, ob Unternehmen Krisenvorsorge organisatorisch verankert haben. Fünf Aussagen haben wir dafür zur Bewertung gestellt – von der Verankerung in der strategischen Planung über regelmäßige Planspiele bis zu einem festen Budget für Pilotprojekte. Die Antworten sind so unterschiedlich wie bei keiner anderen Facette. Mit einem Wert von 0,37 liegt sie im unteren Bereich der Skala.

Am positivsten fällt der Rückblick aus: 54,8 Prozent der Unternehmen stimmen zu, aus vergangenen Krisenerfahrungen gelernt und daraus Veränderungen abgeleitet zu haben. Von da an wird es dünner. Dass Krisenvorsorge fester Bestandteil der strategischen Planung ist und von der Geschäftsführung getragen wird, sagt gut jedes vierte Unternehmen (28,3 Prozent), ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für die Anpassung an Umweltveränderungen existiert bei jedem vierten (25,0 Prozent) – und in beiden Fällen widersprechen jeweils gut zwei von fünf Unternehmen ausdrücklich. Am seltensten kommen die beiden Elemente vor, die Vorsorge verbindlich machen: Ein festes Budget für Pilotprojekte zur Krisenbewältigung haben nur 13,9 Prozent der Unternehmen, regelmäßige Simulationen nutzen sogar nur 8,0 Prozent. Fast zwei Drittel der Unternehmen verneinen Letzteres (63,9 Prozent).

Abbildung 27 | Etablierung der Krisenvorsorge (in Prozent)

Frage: Inwiefern würden Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf Ihr Unternehmen zustimmen?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 489–493 Unternehmen je Item.

Zwischen dem ersten und dem letzten Wert dieser Facette liegen rund 47 Prozentpunkte – und dazwischen liegt der eigentliche Befund. Deutsche Unternehmen behaupten von sich selbst, aus Krisen zu lernen. Was sie dagegen kaum tun, ist, dieses Lernen in Verfahren zu überführen, die auch ohne akuten Anlass laufen – feste Prozesse, Planspiele und eigene Budgets.

Dass dieselben Unternehmen sich zugleich nicht für Krisenfälle gewappnet halten, ist kein Widerspruch, sondern eine nüchterne Selbsteinschätzung: Eine Störung, die sich im Voraus durchplanen ließe, wäre keine Krise, sondern ein Problem. Was fehlt, ist etwas anderes: der Mechanismus, über den sich Erfahrung ansammelt. Erst wenn Gelerntes in Verfahren eingeht, trägt es über die eine erlebte Krise hinaus. Und genau dieser Zusammenhang zeigt sich in den Daten: Wer nur aus Erfahrung gelernt hat, schätzt seine Krisenfähigkeit kaum höher ein als der Rest; mit jedem etablierten Verfahren für mehr Anpassungsfähigkeit steigt die Krisenfähigkeit weiter.

Resilienz entsteht in der Gemeinschaft

Mit einem Wert von 0,46 ist die Systemservicefähigkeit die stärkste der drei Resilienzfacetten – und sie beschreibt etwas, das in der Diskussion über Krisenfestigkeit meist fehlt: Widerstandskraft entsteht nicht nur im einzelnen Betrieb, sondern auch zwischen Betrieben und bezieht sich auf die gesamte Wertschöpfungskette. Gleichzeitig bedeutet dies, dass Unternehmen Resilienz nach außen besser beherrschen als nach innen.

41,9 Prozent der Unternehmen geben an, dass ihre Produkte oder Services die Krisenfestigkeit ihrer Kund:innen nachweisbar stärken – 20,6 Prozent stimmen dieser Aussage sogar voll und ganz zu. 30,9 Prozent sehen dieselbe Wirkung in der Beratung und Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten, und 33,5 Prozent arbeiten an Innovationen, die die Krisenfestigkeit anderer erhöhen sollen. Bei den beiden zuletzt genannten Aussagen liegen Zustimmung und Ablehnung nahe beieinander – das Bild ist also nicht durchweg positiv, aber es ist das ausgeglichenste der Resilienzfacetten insgesamt. Deutsche Unternehmen sehen sich in relevantem Umfang als Resilienzdienstleister für Dritte, also für ihre Partner:innen in der Wertschöpfungskette und Gesellschaft.

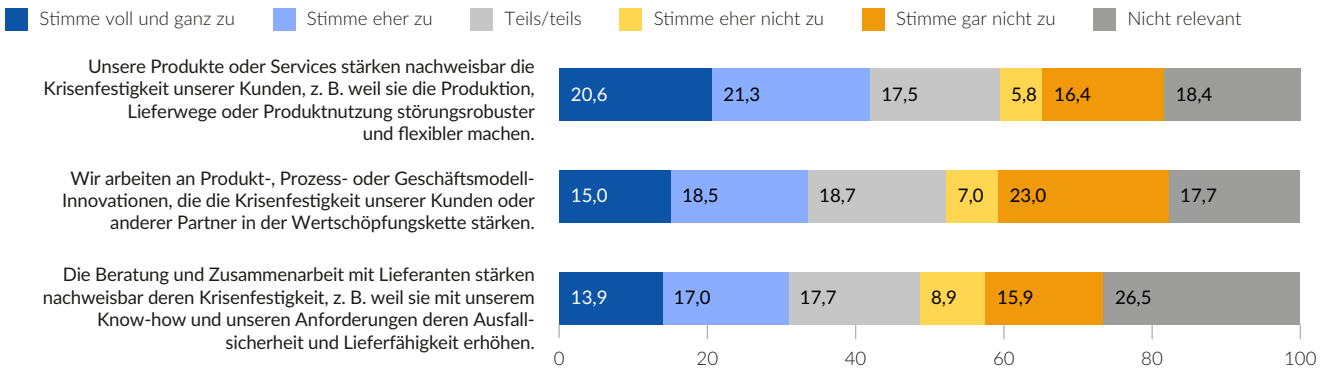
Für Unternehmen wie für die Politik folgt daraus dieselbe Einsicht: Widerstandskraft gegen krisenhafte Entwicklungen lässt sich nur begrenzt im eigenen Haus herstellen. Wessen Lieferanten lieferfähig und wessen Kund:innen zahlungsfähig bleiben, der steht selbst stabiler da. Resilienz ist in diesem Sinne eine Gemeinschaftsleistung in der Wertschöpfungskette: Sie entsteht dort, wo Unternehmen füreinander verlässlich bleiben. Das ist die positivste Nachricht dieses Abschnitts – denn während die Vorbereitung auf einzelne Krisenszenarien überall dünn ausfällt, scheint ein Bewusstsein für die gegenseitige Stabilisierung bereits vorhanden zu sein. Zugleich stellt sich wie bei allen Gemeinschaftsgütern schnell die grundlegende Frage, wer wie viel und zu welchen Kosten zu diesem Gut, von dem potenziell viele andere profitieren, beiträgt. Für die Zukunft wäre es von Interesse, die konkreten Anreizstrukturen von etwaigen Resilienzgemeinschaften besser zu verstehen.

Zwei Seiten derselben Wirtschaft

Stellt man die beiden Abschnitte 4.1.1 und 4.1.2 nebeneinander, ergibt sich ein Bild mit klarer Kontur. Die deutsche Wirtschaft sieht sich im Wettbewerb solide aufgestellt und gegen Störungen schlecht gerüstet. Sie sieht ihre Stärken dort, wo Erfahrung trägt – also etwa im Bereich etablierter Quellen der Ertragskraft, gelernter Krisen und bedienter Märkte. Ihre Schwächen liegen dort, wo vorausschauend investiert werden müsste: in Forschung und Entwicklung auf

Abbildung 28 | Stärkung der Krisenfestigkeit von Kunden und Partnern (in Prozent)

Frage: Inwiefern würden Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf die Wirkung Ihres Unternehmens zustimmen?



Quelle: Eigene Darstellung. Basis: 472–478 Unternehmen je Item.

der einen, in institutionalisierte Krisenvorsorge auf der anderen Seite. Es ist ein in der Qualität ähnlicher Befund aus zwei Perspektiven betrachtet.

Damit ist die Ausgangslage beschrieben, und die eigentliche Frage dieses Kapitels kann gestellt werden. Unterscheiden sich Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell verändern und dabei Nachhaltigkeit betriebswirtschaftlich integrieren, in dieser Hinsicht von den übrigen? Sind sie wettbewerbsfähiger, sind sie widerstandsfähiger – und wenn ja, in welchen Facetten? Die folgenden beiden Abschnitte gehen dieser Frage nach.

4.2 Die Dreifach-Dividende aus Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit

In welchem Zusammenhang stehen Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und das Ausmaß, in dem Unternehmen ihr Geschäftsmodell umstellen und sich dabei an ökologischen und sozialen Themen orientieren? Diese Frage bildet den Kern der Dreifach-Dividende.

Die bisherigen Kapitel haben die Bestandteile dieser Frage einzeln betrachtet. Kapitel 3 hat beschrieben, wie intensiv die deutsche Wirtschaft an der nachhaltigen Transformation ihrer Geschäftsmodelle arbeitet – gemessen am Reifegrad, der sich aus der Geschäftsmodelltransformation und der Nachhaltigkeitsorientierung zusammensetzt. Abschnitt 4.1 hat gezeigt, wie wettbewerbsfähig und wie resilient sich die Unternehmen selbst einschätzen. Im Folgenden führen wir beides zusammen und fragen, ob sich Unternehmen, die sich stärker verändern und Nachhaltigkeitsaspekte integrieren, auch als wettbewerbsfähiger und resilienter einschätzen.

Zunächst betrachten wir, wie Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz jeweils mit dem Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation zusammenhängen. Anschließend prüfen wir, ob dieser Zusammenhang für alle drei Resilienzfacetten einzeln besteht. Schließlich fragen wir, ob sich einzelne der zehn Dimensionen herausheben – ob also eine von ihnen einen eigenen, von den übrigen trennbaren Beitrag leistet. Abschnitt 4.2.1 befasst sich mit der Größe Wettbewerbsfähigkeit, Abschnitt 4.2.2 mit Resilienz. Abschnitt 4.2.3 betrachtet, wie Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz miteinander zusammenhängen, und Abschnitt 4.2.4 führt schließlich die drei Größen zur Dreifach-Dividende zusammen.

4.2.1 Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Geschäftsmodelltransformation

Die Wettbewerbsfähigkeit haben wir über drei Facetten erfasst (Abschnitt 4.1.1):

- die Investitionen der vergangenen drei Jahre,
- die erwartete Entwicklung zentraler Kennzahlen in den kommenden drei Jahren und
- die Nettoumsatzrendite der zurückliegenden Geschäftsjahre

Zur Erinnerung: Die Wettbewerbsfähigkeit beruht überwiegend auf der Selbsteinschätzung der Unternehmen. Die Nettoumsatzrendite ist die einzige Facette, die eine tatsächlich erzielte Größe erfasst, und ist ebenfalls selbst berichtet. Diese Größe wurde mit dem jeweiligen Branchendurchschnitt kalibriert.

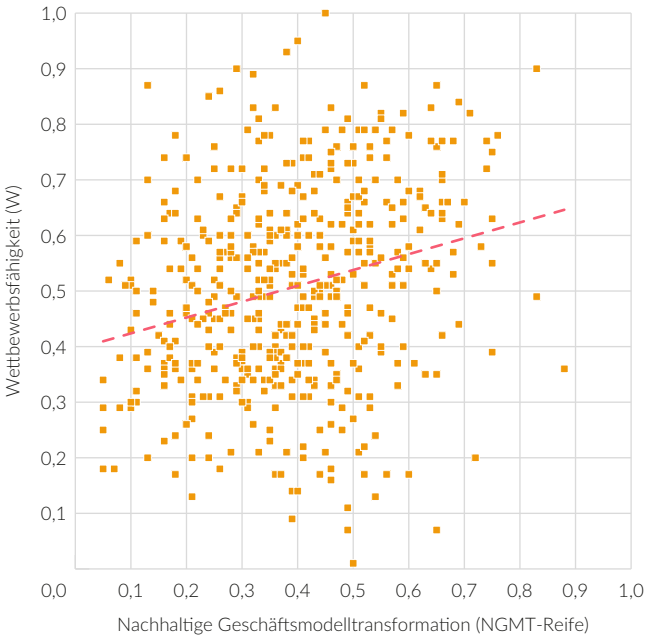
In unserer Analyse des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation schauen wir auf zwei Dinge. Erstens, mithilfe der Korrelationsanalyse, ob der NGMT-Reifegrad und die Wettbewerbsfähigkeit miteinander steigen und fallen. Zweitens, anhand einer multiplen Regressionsanalyse, ob sich einzelne der zehn NGMT-Dimensionen, aus denen der Reifegrad besteht (Abschnitt 2.2), aus dem gemeinsamen Muster herausheben. Tabelle 6 zeigt ausschließlich die Dimensionen, die einen solchen eigenständigen Zusammenhang aufweisen. Die übrigen fehlen dort nicht etwa, weil sie nichts mit der Wettbewerbsfähigkeit zu tun hätten, sondern weil sich ihr Zusammenhang nicht von dem der anderen trennen lässt.

Alle Ergebnisse dieses Abschnitts beschreiben Zusammenhänge, keine Wirkungen. Beide Richtungen sind denkbar. Beispielhaft: Die nachhaltige Veränderung von Geschäftsmodellen macht Unternehmen wettbewerbsfähiger, oder wettbewerbsfähige Unternehmen trauen sich eher an eine nachhaltige Veränderung ihrer Geschäftsmodelle.

Geschäftsmodelltransformation und Wettbewerbsfähigkeit gehen Hand in Hand

Abbildung 27 zeigt einen klaren Zusammenhang: Unternehmen mit einem höheren Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation weisen im Durchschnitt auch eine höhere Einschätzung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf. Je stärker Unternehmen ihr Geschäftsmodell verändern und sich dabei an ökologischen und sozialen Themen orientieren, desto wettbewerbsfähiger schätzen sie sich selbst ein.

Abbildung 29 | Zusammenhang zwischen NGMT-Reife und Wettbewerbsfähigkeit



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Der Zusammenhang ist statistisch stark signifikant ($p < 0{,}001$). Liegt der NGMT-Reifegrad um 10 Prozentpunkte höher, liegt die eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit im Mittel um knapp 2,9 Prozentpunkte höher.

Der NGMT-Reifegrad setzt sich aus zwei Teilreifegraden zusammen: dem Grad der Geschäftsmodelltransformation (GMT) – wie stark und wie tief Unternehmen ihr Geschäftsmodell verändert haben und wie leicht es sich weiter verändern ließe – und der Nachhaltigkeitsorientierung (N) – inwieweit ökologische und soziale Aspekte in das Geschäftsmodell integriert werden und wie das Geschäftsmodell auf sie wirkt. Mit beiden Teilreifegraden hängt die Wettbewerbsfähigkeit positiv und signifikant zusammen, mit der Geschäftsmodelltransformation etwas enger als mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten.

Es handelt sich um einen moderaten, statistisch gut abgesicherten Zusammenhang. Rechnerisch lassen sich mit dem NGMT-Reifegrad 6,5 Prozent der Unterschiede in der eingeschätzten Wettbewerbsfähigkeit zwischen den Unternehmen erklären. Für eine einzelne Größe ist das ein relevanter Wert, denn Wettbewerbsfähigkeit hängt von vielen unternehmensinternen und -externen Faktoren ab, die diese Erhebung nicht erfasst. Die nachhaltige Transformation des Geschäftsmodells ist einer davon – und einer, den Unternehmen selbst gestalten können.

Dieses Bild gilt nicht nur für die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit insgesamt, sondern auch für ihre Facetten – allerdings nicht für alle. Die Investitionen der vergangenen drei Jahre und die erwarteten Zukunftsaussichten hängen jeweils für sich positiv und signifikant mit dem Reifegrad zusammen – und zwar sowohl im Hinblick auf die Geschäftsmodelltransformation als auch auf die Nachhaltigkeitsorientierung. Am engsten zeigt sich das bei den Investitionen, deutlich schwächer bei den Zukunftsaussichten. Die Nettoumsatzrendite bildet die Ausnahme: Sie zeigt keinen Zusammenhang mit dem NGMT-Reifegrad oder den Teilreifegraden.

Bei der Nettoumsatzrendite zeigt sich: Ob ein Unternehmen im Vergleich zu seiner Branche gut oder schlecht verdient, lässt sich nicht damit in Verbindung bringen, wie intensiv und nachhaltigkeitsorientiert es sein Geschäftsmodell transformiert.

Über das Gesamtbild hinaus: Wo besondere Unternehmenseigenschaften hervortreten

Einzeln betrachtet hängt jede der zehn NGMT-Dimensionen positiv mit der eingeschätzten Wettbewerbsfähigkeit zusammen. Ein genauer Blick auf die drei unterschiedlichen Facetten der Wettbewerbsfähigkeit gibt tiefere Einblicke in diesen Zusammenhang. Tabelle 6 zeigt, welche der Dimensionen, dort als Prädiktor bezeichnet, sich aus dem gemeinsamen Muster herausheben.

Tabelle 6 | Prädiktoren der Wettbewerbsfähigkeit und ihrer Facetten

Zielgröße	Prädiktor	Koeffizient	Signifikanz	R^2 (korr.)
Wettbewerbsfähigkeit gesamt	Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4)	0,154	***	7,0 %
	Veränderung von Geschäftsmodellaspekten (Formen) (GMT5)	0,075	*	
Investitionen	Bedeutung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit für das Geschäftsmodell bzw. die Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N3)	0,142	**	9,0 %
	Veränderung von Geschäftsmodellaspekten (Formen) (GMT5)	0,139	*	
Zukunftsaussichten	Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4)	0,304	***	7,8 %
	Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodells (GMT3)	0,081	***	
Nettoumsatzrendite	Nachhaltigkeit als Anlass der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N2)	0,087	**	0,6 % †

Signifikanz: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Basis: 501 Unternehmen. † = Gesamtmodell nicht signifikant.

Investitionen: Nachhaltigkeit als Langfristorientierung

Bei den Investitionen der vergangenen drei Jahre tritt vor allem die Bedeutung hervor, die Unternehmen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit bei der Veränderung ihrer Geschäftsmodelle beimessen (N3): Je stärker sie bei der Veränderung ihres Geschäftsmodells auf diese Aspekte achten, desto mehr haben sie investiert. Wir lesen das als Ausdruck einer Langfristorientierung: Wer Nachhaltigkeit unternehmerisch aufgreift, denkt in längeren Zeiträumen. Dies könnte sich in einem Investitionsverhalten zeigen, das die Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer erhalten will. Als Tendenz kommen klassische Geschäftsmodellveränderungen hinzu – am Preis- und Umsatzmodell, in der Finanzierung, im Lieferkettenmanagement, beim Ausbau von Dienstleistungsangeboten oder in der Kooperation mit neuen Akteuren (GMT5). Unternehmen, die sich hier stärker verändern, haben tendenziell ebenfalls mehr investiert. Das könnte insgesamt darauf hindeuten, dass die Zukunft der Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenspiel aus Nachhaltigkeitsmotivation und klassischen Stellschrauben des Geschäftsmodells gesehen wird.

Zukunftsaussichten: Nachhaltigkeit als Mehrwert, Veränderbarkeit als Zutrauen

Für die Zukunftserwartungen der Unternehmen bezüglich ihrer Entwicklung, zum Beispiel mit Blick auf Mitarbeiter:innenzahl, Umsatz oder Marktanteil, steht die positive Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell im Vordergrund – also die Einschätzung, wie sich das eigene Geschäftsmodell etwa auf Ressourcenschonung oder Umweltschutz auswirkt (N4). Je positiver diese Wirkung ausfällt, desto zuversichtlicher blicken Unternehmen auf die kommenden drei Jahre. Dies könnte bedeuten, dass diese Unternehmen in ihrer positiven Nachhaltigkeitswirkung einen zukünftigen Wettbewerbsvorteil sehen. Daneben steht die Veränderbarkeit der Aktivitätsbereiche und des Geschäftsmodells (GMT3): Wer davon ausgeht, seine Aktivitäten und Geschäftsmodelle bei Bedarf verändern zu können, erwartet auch eine günstigere Entwicklung für sein Unternehmen. Naheliegend wäre, dass Unternehmen hierin die Fähigkeit sehen, die sich ändernden Anforderungen von Kund:innen besser zu erfüllen, sich gegenüber Mitbewerbern besser zu positionieren und somit auch zukünftig Marktanteile zu sichern.

Nettoumsatzrendite: Kein Muster erkennbar

Die einzelnen Dimensionen des Reifegrads machen bezüglich der Nettoumsatzrendite keinen starken Unterschied. Einzig die Frage, ob die nachhaltigere Ausrichtung bei den Veränderungen der Aktivitätsbereiche und des Geschäftsmodells in den vergangenen zehn Jahre im Vordergrund stand, zeigt einen positiven Zusammenhang (N2): Je stärker das der Fall war, desto höher fiel die eigene Rendite im Vergleich zum Rest der Branche aus. Dieser Einzelbefund ist

mangels statistischer Erklärungskraft lediglich als Hinweis auf einen möglichen Zusammenhang zu lesen, nicht als belastbares Ergebnis.

Wettbewerbsfähigkeit insgesamt: Die Veränderung im Allgemeinen und die Nachhaltigkeitswirkung im Besonderen

Für die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit insgesamt treten zwei Unternehmenseigenschaften als stärkste Prädiktoren hervor: die Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4) mit dem deutlichsten Beitrag, gefolgt von klassischen Veränderungen des Geschäftsmodells (Formen) (GMT5).

Dies lässt sich so lesen, dass deutsche Unternehmen sich als wettbewerbsfähiger einschätzen, wenn ihre Geschäftsmodelle bzw. deren Veränderungen positive Nachhaltigkeitswirkungen haben. Gleichzeitig scheinen klassische Veränderungen am Geschäftsmodell, wie zum Beispiel neue Umsatz- und Preismodelle, Finanzierungsformen und Kooperationen, einen positiven Effekt auf die Wettbewerbsfähigkeit zu haben.

Für Unternehmen heißt das: Die Einschätzung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit – insbesondere mit Blick auf Investitionsaktivitäten und Zukunftsaussichten – geht mit der nachhaltigkeitsbezogenen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells insgesamt einher. Besonders deutlich sieht man dies dort, wo positive Nachhaltigkeitswirkungen auftreten und grundlegende Eigenschaften des Geschäftsmodells verändert werden. Dieser Zusammenhang zeigt sich in den Investitionsaktivitäten und Zukunftserwartungen, nicht jedoch in der beobachteten Nettoumsatzrendite.

4.2.2 Resilienz und nachhaltige Geschäftsmodelltransformation

Auch die Resilienz haben wir über drei Facetten erfasst (Abschnitt 4.1.2):

- die Krisenfähigkeit in konkreten Störungsszenarien,
- die Anpassungsfähigkeit als organisatorische Verankerung der Krisenvorsorge und
- die Systemservicefähigkeit als Beitrag zur Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen.

Analog zur Wettbewerbsfähigkeit ist auch hier zu berücksichtigen, dass die Angaben zur Resilienz auf der Selbsteinschätzung der Unternehmen beruhen.

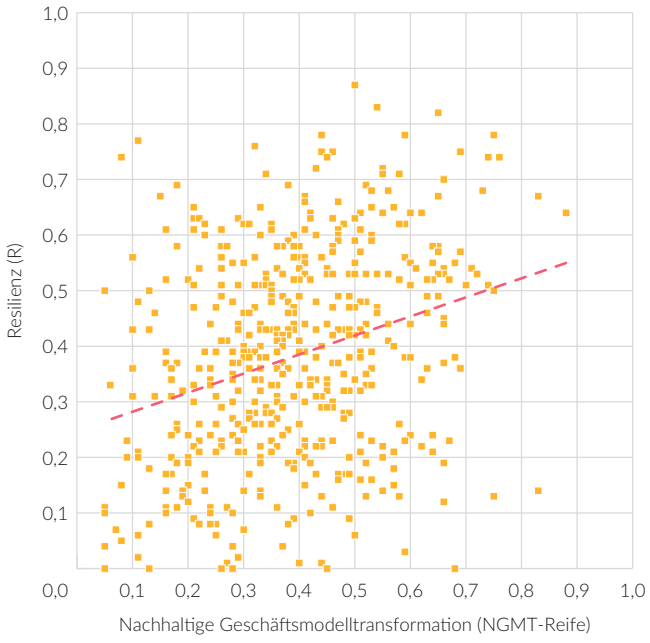
Das Vorgehen ist identisch mit dem vorherigen Abschnitt. Die Korrelationsanalyse zeigt, ob NGMT-Reifegrad und Resilienz miteinander steigen und fallen. Die multiple Regressionsanalyse prüft darüber hinaus, ob sich einzelne der zehn NGMT-Dimensionen aus dem gemeinsamen Muster herausheben. Ausschließlich solche sind in Tabelle 7 als Prädiktoren aufgeführt. Dass dort einzelne Dimensionen fehlen, heißt nicht, dass sie ohne Bezug zur Resilienz wären; ihr Zusammenhang lässt sich lediglich nicht von dem der übrigen trennen.

Auch hier beschreiben alle Ergebnisse Zusammenhänge und keine Wirkungen. Ob die nachhaltige Geschäftsmodelltransformation Unternehmen resilienter macht oder resiliente Unternehmen sich eher an eine Transformation wagen, können wir anhand unserer Daten nicht sicher sagen.

Geschäftsmodelltransformation und Resilienz gehen Hand in Hand

Abbildung 28 zeigt dasselbe Muster wie bei der Wettbewerbsfähigkeit, nur ausgeprägter: Unternehmen mit einem höheren NGMT-Reifegrad schätzen sich im Durchschnitt als resilienter ein. Je weiter die Veränderung des Geschäftsmodells reicht und je stärker ökologische und soziale Aspekte dabei mitgedacht werden, desto resilienter sehen sich die Unternehmen. Der Zusammenhang ist statistisch stark signifikant ($p < 0{,}001$). Im Mittel geht ein um 10 Prozentpunkte höherer NGMT-Reifegrad mit einer um gut 3,4 Prozentpunkte höheren Resilienz einher.

Abbildung 30 | Zusammenhang zwischen NGMT-Reife und eingeschätzter Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

Mit beiden Teilreifegraden, das heißt jeweils mit GMT und N, hängt die Resilienz positiv und signifikant zusammen – mit der Nachhaltigkeitsorientierung etwas enger als mit der Geschäftsmodelltransformation. Bei der Wettbewerbsfähigkeit war es umgekehrt.

Auch dieser Zusammenhang ist moderat und statistisch gut abgesichert. Rechnerisch gehen knapp 9 Prozent der Unterschiede in der Resilienz zwischen den Unternehmen mit dem NGMT-Reifegrad einher – etwas mehr als bei der Wettbewerbsfähigkeit und für eine einzelne Größe ein relevanter Wert. Wie die Wettbewerbsfähigkeit entsteht auch Resilienz aus vielen Faktoren, von denen diese Erhebung nur einen Teil erfasst.

Mit Blick auf die einzelnen Facetten der eingeschätzten Resilienz ergibt sich ein heterogenes Bild. Anpassungsfähigkeit und Systemservicefähigkeit hängen jeweils für sich positiv und signifikant mit dem NGMT-Reifegrad zusammen – und zwar mit beiden Teilreifegraden. Die Krisenfähigkeit bildet die Ausnahme: Mit dem NGMT-Reifegrad insgesamt und mit der Nachhaltigkeitsorientierung zeigt sich kein nachweisbarer Zusammenhang. Nur mit der Geschäftsmodelltransformation besteht ein schwacher Zusammenhang.

Das heißt: Ob sich ein Unternehmen einem Stromausfall, einem Cyberangriff oder dem Ausfall eines Lieferanten gewachsen fühlt, lässt sich nur geringfügig damit in Verbindung bringen, wie weit es in der nachhaltigen Transformation seines Geschäftsmodells ist. Dieses Ergebnis passt zum Befund aus Abschnitt 4.1.2: Krise bleibt Krise – auch für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell bereits intensiv und mit Blick auf Nachhaltigkeitsaspekte verändern.

Über das Gesamtbild hinaus: Wo besondere Unternehmenseigenschaften hervortreten

Einzeln betrachtet hängt jede der zehn NGMT-Dimensionen positiv mit der Einschätzung der Resilienz zusammen. Der Blick auf die drei Facetten der Resilienz zeigt, welche Dimensionen sich aus diesem gemeinsamen Muster herausheben. Diese werden in Tabelle 7 als Prädiktoren dargestellt.

Krisenfähigkeit: Allein die Beweglichkeit zählt

Die Krisenfähigkeit hat vier Prädiktoren, und die beiden statistisch gesicherten stammen aus der Geschäftsmodelltransformation: die Stärke der bisherigen Veränderung der Aktivitätsbereiche (GMT1) und die Veränderbarkeit der Aktivitätsbereiche und des Geschäftsmodells (GMT3). Unternehmen, die ihre Aktivitäten bereits stark verändert haben und ihr Geschäftsmodell weiterhin für veränderbar halten, trauen sich auch in einer akuten Krise mehr zu. Naheliegend ist, dass die Fähigkeit zur Veränderung die Beweglichkeit mit sich bringt, die es braucht, um auf akute Krisen zu reagieren – und dass die Erfahrung gelungener Veränderungen das Zutrauen stärkt, auch eine krisenhafte Störung zu bewältigen. Auf der Nachhaltigkeitsseite sehen wir hingegen nur Tendenzen: Die Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4) deutet in dieselbe Richtung, bleibt statistisch aber unsicher, und die Frage, ob Nachhaltigkeit ein Anlass der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell war (N2), fällt sogar leicht gegenläufig aus.

Tabelle 7 | Prädiktoren der Resilienz und ihrer Facetten

Zielgröße	Prädiktor	Koeffizient	Signifikanz	R^2 (korr.)
Resilienz gesamt	Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4)	0,165	***	10,6 %
	Messung der Nachhaltigkeitswirkung des Kerngeschäfts (N5)	0,071	***	
	Stärke der Veränderung der Aktivitätsbereiche (GMT1)	0,085	**	
	Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (GMT3)	0,067	**	
Krisenfähigkeit	Veränderung von Kerngeschäft und Geschäftsfeldern (Pfade) (GMT4)	0,101	***	3,0 %
	Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (GMT3)	0,087	***	
	Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4)	0,108	*	
	Nachhaltigkeit als Anlass der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N2)	−0,063	*	

Zielgröße	Prädiktor	Koeffizient	Signifikanz	R^2 (korr.)
Anpassungsfähigkeit	Messung der Nachhaltigkeitswirkung des Kerngeschäfts (N5)	0,151	***	10,0 %
	Bedeutung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit für das Geschäftsmodell bzw. die Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N3)	0,128	***	
Systemservice-fähigkeit	Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4)	0,284	***	7,4 %
	Stärke der Veränderung der Aktivitätsbereiche (GMT1)	0,185	**	
	Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (GMT3)	0,124	**	

Signifikanz: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Basis: 501 Unternehmen.

Die Tabelle ist wie diejenige in Abschnitt 4.2.1 zu lesen: Sie führt die NGMT-Dimensionen auf, die einen eigenen Beitrag leisten, das heißt, jede dieser Dimensionen weist einen Zusammenhang mit der Resilienzeinschätzung auf, der sich nicht bereits durch die übrigen neun Dimensionen erklären lässt.

Einzelne Dimensionen der nachhaltigen Geschäftsmodellveränderung hängen also durchaus mit der Krisenfähigkeit zusammen – im NGMT-Reifegrad geht ihr Beitrag aber im Zusammenspiel mit den übrigen Dimensionen unter. Die Krisenfähigkeit ist mit einzelnen Aspekten der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation verbunden, aber nicht mit ihrer Summe. Entsprechend erklärt dieses Modell mit 3 Prozent den geringsten Anteil der Unterschiede unter den drei Resilienzfacetten. Das relativiert, was Abschnitt 4.1.2 gezeigt hat, ohne es aufzuheben: Krise bleibt Krise. Die Fähigkeit, mit akuten Störungen umzugehen, fällt quer durch die deutsche Wirtschaft dünn aus. Und wo die Transformation daran etwas zum Positiven ändert, geschieht es über die Beweglichkeit der Aktivitätsbereiche und des Geschäftsmodells insgesamt. Für Unternehmen heißt das: Krisenfestigkeit geht weniger mit der Nachhaltigkeitsorientierung einher, sondern vielmehr mit der Bereitschaft und Fähigkeit, das eigene Geschäftsmodell zu verändern.

Anpassungsfähigkeit: Wer seine Wirkung misst, sieht sich besser gewappnet

Die Anpassungsfähigkeit ist die Facette, die am engsten mit dem NGMT-Reifegrad verbunden ist. Den stärksten Beitrag leistet die Messung der Nachhaltigkeitswirkung des Kerngeschäfts (N5): Unternehmen, die ihre Wirkung mit Instrumenten und Indikatoren erfassen, halten sich für deutlich anpassungsfähiger. Wir lesen das als Frage der Informationsgrundlage. Wer misst, erkennt Veränderungen im eigenen Umfeld früher und kann früher reagieren – und nutzt unseren Daten zufolge tendenziell mehr Instrumente gleichzeitig, zum Beispiel strategische Planung und kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Hinzu kommt die Bedeutung, die Unternehmen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit für ihr Geschäftsmodell bzw. für die Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell beimessen (N3).

Beides zusammen könnte einen gemeinsamen Nenner haben: Nachhaltigkeit ernst zu nehmen heißt, in längeren Zeiträumen zu denken und sich mit den eigenen Wirkungen auseinanderzusetzen – und genau das könnte sich auch in einer größeren Vorsorge und Anpassungsfähigkeit ausdrücken, die nicht erst im Krisenfall entwickelt wird.

Systemservicefähigkeit: Wer viel verändert hat, kann andere krisenfester machen

Bei der Systemservicefähigkeit steht die Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4) im Vordergrund. Sie erreicht hier den höchsten Koeffizienten aller Resilienzfacetten. Je positiver ein Unternehmen die Wirkung seines Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeitsaspekte einschätzt, desto eher sieht es sich in der Lage, auch die Krisenfestigkeit seiner Kund:innen sowie Partner:innen zu stärken. Das ist plausibel: Wer seinem Angebot einen Nutzen über das eigene Unternehmen hinaus zuschreibt, denkt vermutlich auch die Stabilität anderer als Teil dieses Nutzens mit.

Daneben treten die Stärke der Veränderung der Aktivitätsbereiche (GMT1) und die Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (GMT3). Je mehr Aktivitätsbereiche ein Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren verändert hat und je beweglicher es sein Geschäftsmodell einschätzt, desto eher traut es sich zu, andere durch die eigenen Produkte und Services sowie durch Beratung und Zusammenarbeit krisenfester zu machen. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die höhere Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung die eigenen Angebote und Formen der Zusammenarbeit zugunsten von Kund:innen und Partner:innen verbessert.

Resilienz insgesamt: Umfassende Veränderungsfähigkeit, Nachhaltigkeitswirkungen und deren Messung

Für die Einschätzung der Resilienz insgesamt treten vier Dimensionen hervor – und sie stammen zu gleichen Teilen aus dem GMT- und dem N-Teilreifegrad: Nachhaltigkeitswirkung des Geschäftsmodells bzw. der Veränderung von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (N4) und die Messung der Nachhaltigkeitswirkung des Kerngeschäfts (N5) auf der einen Seite, die Stärke der Veränderung der Aktivitätsbereiche (GMT1) und die Veränderbarkeit von Aktivitätsbereichen und Geschäftsmodell (GMT3) auf der anderen.

Das lässt sich so lesen, dass deutsche Unternehmen sich als resilienter einschätzen, wenn ihre Geschäftsmodelle eine positive Nachhaltigkeitswirkung haben und sie sich dessen durch Messinstrumente bewusst sind. Außerdem deuten wir den Zusammenhang so, dass Unternehmen resilienter sind, wenn ihr Geschäftsmodell besonders veränderbar ist und dadurch leichter an Unvorhergesehenes angepasst werden kann.

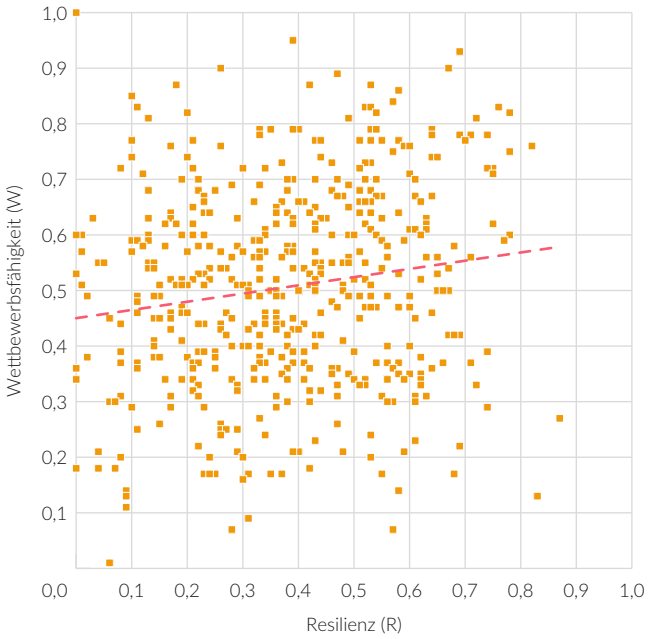
Für Unternehmen heißt das: Die Einschätzung der Resilienz – vor allem im Sinne von Anpassungs- und Systemservicefähigkeit – geht mit der nachhaltigkeitsbezogenen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells insgesamt **einher.** Dies zeigt sich besonders deutlich dort, wo es die Bereitschaft und Fähigkeit gibt, sowohl die Wertschöpfungsaktivitäten als auch das Geschäftsmodell insgesamt zu verändern und sich bewusst mit den eigenen Nachhaltigkeitswirkungen zu befassen.

4.2.3 Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz

Bleibt die Frage, wie die eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz miteinander zusammenhängen. Abbildung 29 zeigt auch hier eine nach oben weisende Gerade: Unternehmen, die sich als wettbewerbsfähiger einschätzen, sehen sich im Durchschnitt auch als resilienter. Der Zusammenhang ist statistisch stark signifikant ($p < 0{,}001$). Liegt die eingeschätzte Resilienz um 10 Prozentpunkte höher, liegt die eingeschätzte Wettbewerbsfähigkeit im Mittel um knapp 1,5 Prozentpunkte höher. Rechnerisch erklären die beiden Größen gut 2 Prozent der Unterschiede zwischen den Unternehmen. Der Größe nach fällt dieser Zusammenhang geringer aus als jener, den beide Fähigkeiten mit dem NGMT-Reifegrad haben – er weist aber in dieselbe Richtung.

Für sich genommen ist das unseres Erachtens ein aufschlussreicher und vor allem neuartiger empirischer Befund. Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz messen Unterschiedliches: Die eine Dimension beschreibt, wie ein Unternehmen im Markt besteht, die andere, wie es mit Störungen umgehen kann.

Abbildung 31 | Zusammenhang zwischen Wettbewerbsfähigkeit und eingeschätzter Resilienz



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung

Dass sie dennoch positiv zusammenhängen, heißt vor allem eines: Sie schließen einander nicht aus. Zumindest nicht im Gesamtbild der deutschen Wirtschaft.

Der Schluss liegt nahe, dass Unternehmen sich nicht zwischen den beiden Dimensionen entscheiden müssen, sondern hierin eine Motivation sehen könnten, nach ihren jeweils ganz eigenen Synergien zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz zu suchen. Das Leitbild hierbei könnte sein: Wer in seine Resilienz im Sinne von Krisen-, Anpassungs- und Systemservicefähigkeit investiert, tut dies nicht zulasten seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Damit liegt der dritte und letzte der hier untersuchten Zusammenhänge vor. Der folgende Abschnitt führt die drei Analysen zusammen.

4.2.4 Die Dreifach-Dividende

Damit liegen alle Bausteine vor. Die drei Zielgrößen Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit sind in der empirisch gemessenen Einschätzung der deutschen Unternehmen eng miteinander verknüpft. Die Zusammenhänge zwischen allen drei Zielgrößen sind statistisch abgesichert und weisen in dieselbe Richtung: Wo eine der drei Größen stärker ausgeprägt ist, sind es die beiden anderen tendenziell auch.

Wir haben zusätzlich geprüft, ob sich hinter den drei Zielgrößen eine gemeinsame Dimension erkennen lässt – etwas, das

sie alle zugleich beschreiben. Eine Hauptkomponentenanalyse fasst dafür zusammen, wie viel der gesamten Streuung sich auf eine einzige gemeinsame Größe zurückführen lässt.

Das Ergebnis: Knapp die Hälfte der Unterschiede zwischen den Unternehmen entfällt auf diese gemeinsame Dimension, und alle drei Größen tragen dazu mit ähnlichem Gewicht und gleichem Vorzeichen bei. Zur Einordnung: Wären Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit voneinander unabhängig, läge dieser Anteil bei einem Drittel; wären sie im Kern dasselbe, bei 100 Prozent. Der tatsächliche Wert liegt deutlich über dem einen und weit unter dem anderen. Es gibt also einen gemeinsamen Kern – und die drei Größen bleiben dennoch eigenständig.

Die gemeinsame Struktur der drei Größen ist in Abbildung 30 auch visuell erkennbar. Jeder Punkt steht für eines der 501 untersuchten Unternehmen. Die drei Achsen zeigen jeweils die Ausprägung der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation, der Wettbewerbsfähigkeit und der Resilienz. Unternehmen, die bei allen drei Größen hohe Werte aufweisen, liegen entsprechend im oberen Bereich aller drei Achsen; Unternehmen mit niedrigeren Ausprägungen liegen entsprechend näher am Ursprung. Die eingezeichnete Linie bildet die gemeinsame statistische Richtung der drei Größen ab. Sie verläuft durch den Raum in die Richtung, in der die drei Größen gemeinsam zunehmen, und bildet den sogenannten PC1-Wert ab. Die Punkte, die die Unternehmen repräsentieren, sind in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen PC1-Wert eingefärbt.

Dabei ist die Abbildung nicht so zu verstehen, dass die drei Größen zu einer einzigen Größe zusammengefasst werden. Vielmehr bleiben Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und nachhaltige Geschäftsmodelltransformation eigenständige Dimensionen, zwischen denen sich zugleich eine gemeinsame Varianzstruktur zeigt. Das heißt: Die Unternehmen verteilen sich nicht beliebig in diesem Raum. Sie ordnen sich erkennbar entlang einer gemeinsamen Richtung an – wer auf einer der drei Achsen weit oben liegt, liegt tendenziell auch auf den beiden anderen oben. Zugleich ist die Streuung um diese Richtung groß genug, dass die drei Größen einander nicht ersetzen: Unternehmen mit ungleichem Profil gibt es – und zwar nicht selten. Abbildung 30 zeigt also keine Deckungsgleichheit, sondern eine gemeinsame Tendenz.

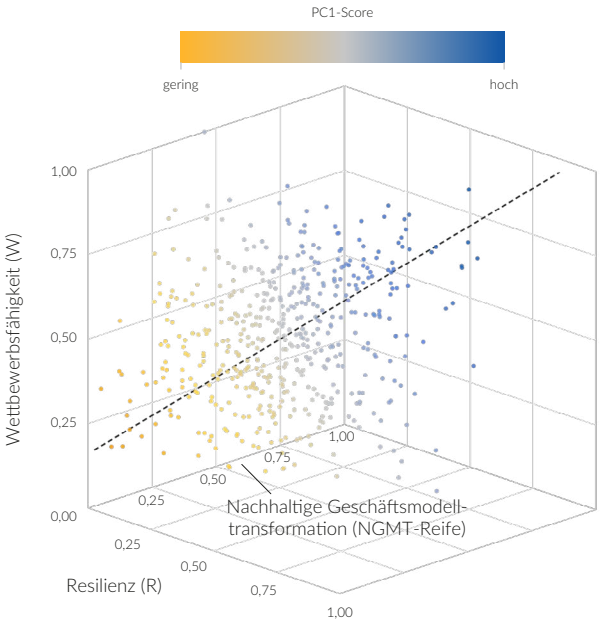
Das Zusammenspiel der drei Größen ist damit empirisch belegt. Alle drei Zusammenhänge sind statistisch abgesichert, keiner weist in die Gegenrichtung, und hinter allen dreien steht ein messbarer gemeinsamer Kern. Was die Daten nicht leisten können, ist der Nachweis, was hier worauf wirkt – dafür bräuchte es Beobachtungen über mehrere Jahre. Für die praktische Frage macht das weniger Unterschied, als es klingt: Wer sein Geschäftsmodell verändert und dabei ökologische und soziale Aspekte ernst nimmt, findet in diesen Zahlen keinen Anlass, um seine Wettbewerbsfähigkeit oder seine Resilienz zu fürchten – wohl aber gute Gründe, alle drei Zielgrößen und die dahinterliegenden Leitprinzipien zusammenzudenken.

Die zweite Studie hat dafür eine Erklärung vorgeschlagen, die sich mit unseren Ergebnissen verträgt: Die Veränderung des Geschäftsmodells zahlt vor allem auf die unmittelbare Position im Markt ein, während die Orientierung an ökologischen und sozialen Themen mittel- und langfristig wirkt und damit die Grundlage für Widerstandsfähigkeit legt.[39] Unsere Daten stützen diese Arbeitsteilung in der Tendenz: Mit der Wettbewerbsfähigkeit hängt die Geschäftsmodelltransformation etwas enger zusammen, mit der Resilienz die Nachhaltigkeitsorientierung.

Die Hypothese der Dreifach-Dividende, die darauf basiert, dass Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit drei komplementäre und in Summe für Unternehmen vorteilhafte Leitprinzipien für die Entwicklung und Veränderung von Geschäftsmodellen sind, hat folglich einen theoretischen Kern, der sich empirisch stützen lässt.

Für Unternehmen folgt daraus die praktisch wichtigste Botschaft dieses Kapitels: Wer sein Geschäftsmodell verändert und dabei ökologische und soziale Aspekte ernst nimmt, muss dafür weder auf Wettbewerbsfähigkeit noch auf Resilienz verzichten. Die drei Ziele lassen sich gemeinsam verfolgen – und nach allem, was diese Erhebung zeigt, gelingt das gemeinsam am besten.

Abbildung 32 | Zusammenhang zwischen NGMT-Reife, Wettbewerbsfähigkeit und eingeschätzter Resilienz (3D)



Quelle: Eigene Darstellung.
Basis: 501 Unternehmen.

39 Lüdeke-Freund 2025.



5. Fähigkeitenmodell

Die bisherigen Kapitel haben zwei Fragen beantwortet. Kapitel 3 hat beschrieben, wie weit deutsche Unternehmen in der nachhaltigen Transformation ihrer Geschäftsmodelle sind. Kapitel 4 hat gezeigt, dass dieser Stand mit ihrer Selbsteinschätzung der Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz zusammenhängt. Offen bleibt eine für die Praxis wichtige Frage: Was kennzeichnet Unternehmen, die hierbei höhere Werte als andere Unternehmen aufweisen?

Das Fähigkeitenmodell beantwortet diese Frage über drei Eigenschaften, die nicht in die Reifegrade eingehen und deshalb unabhängig von ihnen betrachtet werden können (Abschnitt 2.4):

- *die Lern- und Veränderungsbereitschaft* – ob Unternehmen die Akteure und Faktoren in ihrem internen und externen Umfeld eher als Treiber oder als Hemmnisse von Veränderung sehen,
- *die konstruktiven Deutungsmuster* – ob sie aktuelle Entwicklungen mit Nachhaltigkeitsbezug eher als Chance oder als Risiko für ihr Geschäftsmodell wahrnehmen und
- *das umsichtige Stakeholdermanagement* – welche Wirkungen auf interne und externe Akteure bzw. Stakeholder sie ihrem Geschäftsmodell zuschreiben.

Wie sich die entsprechenden Unternehmenseigenschaften und Einschätzungen seit 2023 entwickelt haben, wurde in Kapitel 3.2 bereits beschrieben. Die Entwicklung ist in allen drei Fällen bemerkenswert. Die Lern- und Veränderungsbereitschaft hat nachgelassen, weil fast alle klassischen Antriebskräfte seltener als Treiber wahrgenommen werden – allein Geschäftspartner:innen und die Zivilgesellschaft legen zu, während Politik und Regulierung das größte Hemmnis bleiben (Abschnitt 3.2.1). Bei den konstruktiven Deutungsmustern sehen die deutschen Unternehmen in zehn von elf Entwicklungen weniger eine Chance als noch vor drei Jahren. Was dabei verloren geht, ist weniger die positive Bewertung zugunsten einer negativen als vielmehr die Relevanz der abgefragten Entwicklungen überhaupt (Abschnitt 3.2.3). Beim umsichtigen Stakeholdermanagement hat sich schließlich allein die wahrgenommene Wirkung auf die Kund:innen verbessert, während sie nach innen, beispielsweise auf die Geschäftsführung und die Mitarbeitenden, schwächer ausfällt als 2023 (Abschnitt 3.2.4).

Damit ist beschrieben, wie stark die drei Fähigkeiten ausgeprägt sind. Dieses Kapitel fragt darüber hinaus, wie sie mit den drei Zielgrößen der Dreifach-Dividende zusammenhängen – dem NGMT-Reifegrad, der Wettbewerbsfähigkeit und der Resilienz. Die Frage gewinnt dadurch an Gewicht, dass zwei der drei Fähigkeiten gegenüber 2023 nachgelassen haben und die dritte ein geteiltes Bild zeigt: nach außen stärker, nach innen schwächer.

Wir gehen dabei in zwei Schritten vor. Zuerst betrachten wir jede Fähigkeit für sich und untersuchen, wie sie mit den drei Zielgrößen und deren Facetten zusammenhängt. Anschließend betrachten wir alle drei Fähigkeiten gemeinsam und fragen, welche von ihnen einen eigenständigen Beitrag zu den Zielgrößen der Dreifach-Dividende leisten, wie sich dieser Beitrag seit 2023 verändert hat und ob er von der Unternehmensgröße abhängt.

Wie in Kapitel 4 beschreiben alle Ergebnisse Zusammenhänge und keine Wirkungen. Das ist hier besonders zu betonen, weil die Fähigkeitentheorie, die in der zweiten Studie entwickelt wurde, sehr wohl eine Richtung unterstellt: Fähigkeiten befähigen. Sie versetzen ein Unternehmen in die Lage, sein Geschäftsmodell zu verändern und sich im Markt sowie angesichts von Störungen zu behaupten. Unsere Daten können diese Richtung stützen, aber nicht beweisen. Nehmen wir das Beispiel der konstruktiven Deutungsmuster: Ein Unternehmen, das in der Dekarbonisierung oder in veränderten Bedürfnissen von Kund:innen Chancen sieht, könnte geneigt sein, sein Geschäftsmodell darauf auszurichten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Ebenso gut könnte es sich ein Unternehmen, das wettbewerbsfähig ist, weil es sein Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickelt, leisten, eine Entwicklung als Chance zu betrachten, die ein weniger agiles und angeschlagenes Unternehmen als Risiko wahrnimmt.

Hinzu kommt eine dritte Möglichkeit: Beides kann eine gemeinsame Ursache haben, die wir nicht erhoben haben – etwa eine komfortable Marktposition, eine Eigentümer:innenstruktur mit langem Zeithorizont oder schlicht eine Geschäftsführung, die ihre Lage zuversichtlicher deutet und zugleich entschlossener handelt. Und weil die Angaben zu den Zielgrößen und Fähigkeiten stets von denselben Befragten stammen, kann es sein, dass diese bei den verschiedenen Fragen zu höheren Werten tendieren. Das gemeinsame Auftreten, das dieses Kapitel zeigt, ist statistisch belastbar – seine Ursache lässt sich jedoch nicht abschließend benennen.

Die drei Fähigkeiten sind unterschiedlich stark ausgeprägt

Im Mittel über alle 501 Unternehmen erreicht das umsichtige Stakeholdermanagement mit einem Wert von 0,65 den höchsten Wert der drei Fähigkeiten. Die Lern- und Veränderungsbereitschaft liegt bei 0,56, die konstruktiven Deutungsmuster mit 0,50 genau in der Mitte der Skala.

Dieser mittlere Wert ist aussagekräftiger, als er zunächst wirkt. Er bedeutet, dass sich die Einschätzungen von Chancen und Risiken über die elf abgefragten nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen hinweg die Waage halten. Der Wert ist gegenüber 2023 gesunken, wie Abschnitt 3.2.3 gezeigt hat. Die Fähigkeit, in Nachhaltigkeitsthemen Chancen zu erkennen, ist damit am schwächsten ausgeprägt. Welche Rolle sie für die drei Zielgrößen spielt, ist deshalb die interessanteste Frage dieses Kapitels.

Alle drei Fähigkeiten gehen mit allen drei Zielgrößen der Dreifach-Dividende einher

Zunächst das Gesamtbild: Hängt jede Fähigkeit für sich genommen mit den Zielgrößen nachhaltige Geschäftsmodellveränderung, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz zusammen?

Alle fünfzehn Zusammenhänge zwischen den drei Fähigkeiten und den Reifegraden sowie Zielgrößen sind positiv; vierzehn davon sind auf dem Ein-Prozent-Niveau statistisch abgesichert. Übersetzt heißt das: Unternehmen, die ihr Umfeld als antreibend erleben, die in nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen eher Chancen sehen und die ihrem Geschäftsmodell eine positive Wirkung auf ihre Anspruchsgruppen zuschreiben, stehen bei allen drei Größen der Dreifach-Dividende besser da – bei der nachhaltigen Transformation ihres Geschäftsmodells ebenso wie bei ihrer selbst eingeschätzten Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Jede der drei Fähigkeiten zahlt damit für sich genommen auf alle drei Zielgrößen ein.

Der stärkste Einzelzusammenhang besteht zwischen der Lern- und Veränderungsbereitschaft und dem NGMT-Reifegrad. Das ist erwartbar und deshalb vor allem eine Bestätigung: Wer sein Umfeld als motivierend erlebt, verändert mehr. Bemerkenswerter ist, dass sich die Rangfolge der drei Fähigkeiten verschiebt, je nachdem, auf welchen Aspekt der Dreifach-Dividende man schaut. Für den NGMT-Reifegrad ist die Lern- und Veränderungsbereitschaft mit Abstand die wichtigste Fähigkeit. Für die Wettbewerbsfähigkeit und die Resilienz stehen dagegen die konstruktiven Deutungsmuster an erster Stelle. Für die Resilienz hat zudem das umsichtige Stakeholdermanagement eine größere Bedeutung als für die beiden anderen Zielgrößen.

Das zentrale Ergebnis ist, dass alle drei Fähigkeiten mit der gesamten Dreifach-Dividende zusammenhängen. Allerdings sind die Fähigkeiten für die drei Zielgrößen unterschiedlich bedeutend. Zudem lässt sich daraus ableiten, dass die drei Fähigkeiten verschiedene Dinge leisten. Die Lern- und Veränderungsbereitschaft bringt ein Unternehmen in Bewegung. Konstruktive Deutungsmuster entscheiden darüber, ob diese Bewegung in Wettbewerbsfähigkeit übersetzt wird. Das Stakeholdermanagement wiederum zahlt vor allem auf die Resilienz ein, was plausibel ist: Wer die Wirkung seines Geschäftsmodells auf Kund:innen, Partner:innen und Geldgeber:innen im Blick hat, pflegt genau die Beziehungen, die in Krisen überlebensnotwendig werden.

Die Fähigkeiten greifen bei Zukunftsaussichten und Vorsorge, aber nicht in der akuten Krise

Ein Blick auf die insgesamt sechs Facetten von Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz schärft dieses Bild und bringt zwei deutliche Ausnahmen zum Vorschein.

Zwei Facetten fallen aus dem Muster – und es sind dieselben beiden wie in Kapitel 4. Mit der Nettoumsatzrendite hängt keine der drei Fähigkeiten nennenswert zusammen. Gleiches gilt für die Krisenfähigkeit, also für die Einschätzung, zentrale Funktionen in konkreten Störungsszenarien aufrechterhalten zu können. Alle übrigen Facetten hängen mit allen drei Fähigkeiten zusammen. Am deutlichsten gilt dies für die Zukunftsaussichten, die mit allen drei Fähigkeiten fast gleich stark zusammenhängen.

Tabelle 8 | Zusammenhang der drei Fähigkeiten mit den Reifegraden und Zielgrößen

Fähigkeit	NGMT	GMT	N	Wettbewerbsfähigkeit	Resilienz
Lern- und Veränderungsbereitschaft	0,376***	0,321***	0,326***	0,160***	0,161***
Konstruktive Deutungsmuster	0,248***	0,135***	0,292***	0,185***	0,197***
Umsichtiges Stakeholdermanagement	0,169***	0,115***	0,177***	0,090**	0,186***

Signifikanz: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Basis: 501 Unternehmen.

Tabelle 9 | Zusammenhang der drei Fähigkeiten mit den Facetten der Wettbewerbsfähigkeit und der Resilienz

Unternehmens-eigenschaft	Facette	Lern- und Veränderungsbe-reitschaft	Konstruktive Deutungsmuster	Umsichtiges Stake-holdermanagement
Wettbewerbsfähigkeit	Investitionen	0,131***	0,083*	0,040
	Zukunftsaussichten	0,237***	0,238***	0,218***
	Nettoumsatzrendite	−0,036	0,079*	−0,044
Resilienz	Krisenfähigkeit	0,000	0,049	0,069
	Anpassungsfähigkeit	0,161***	0,141***	0,139***
	Systemservicefähigkeit	0,147***	0,191***	0,162***

Signifikanz: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Basis: 501 Unternehmen.

Daraus ergibt sich eine klare Trennlinie: Die drei Fähigkeiten beschreiben, wie ein Unternehmen seine Lage deutet und worauf es sich einstellt. Sie hängen deshalb mit allem zusammen, was erwartungs- und vorsorgebezogen ist: mit den Zukunftsaussichten, der Investitionstätigkeit, der organisatorischen Verankerung der Krisenvorsorge und dem Beitrag zur Resilienz von Kund:innen und Partner:innen. Sie hängen jedoch nicht mit der erzielten Rendite zusammen – und auch nicht mit der Frage, ob ein Unternehmen im akuten und kurzfristigen Fall einen Stromausfall oder einen Cyberangriff übersteht.

Bei der Nettoumsatzrendite ist das Ergebnis in einer Hinsicht sogar ermutigend. Keine der drei Fähigkeiten geht mit einer nennenswert höheren Rendite einher; einzig die konstruktiven Deutungsmuster zeigen überhaupt einen Zusammenhang – und der ist so schwach, dass er praktisch nicht ins Gewicht fällt. Die Fähigkeiten sind damit kein Vorrecht von Unternehmen, die finanziell ohnehin gut dastehen – sie finden sich quer durch alle Renditelagen. Das passt zu unserem Verständnis dieser Fähigkeiten: Sie sollten grundsätzlich von jedem Unternehmen aktiv entwickelt und genutzt werden können, nicht nur von den renditestarken Unternehmen.

Bei der Krisenfähigkeit bleibt es vielleicht einfach bei dem Befund aus Kapitel 4.2.2: Krise bleibt Krise. Dennoch stellt sich die Frage, weshalb Unternehmen, die sich durch die drei Fähigkeiten erwartungs- und vorsorgebezogen aufstellen, keine erhöhte Krisenfähigkeit zeigen. Diese sollte aus dem Lernen und dem Blick nach vorne resultieren, tut es unseren Daten zufolge aber nicht. Beweisen lassen sich diese Muster mit einer einmaligen Befragung nicht; die Daten legen für den Moment jedoch entsprechende Interpretationen nahe.

Über das Gesamtbild hinaus: Welche Fähigkeit einen eigenen Beitrag leistet

Die drei Fähigkeiten hängen untereinander zusammen. Unternehmen, bei denen eine von ihnen stark ausgeprägt ist, weisen meist auch eine starke Ausprägung der beiden anderen auf. Die Korrelationen allein sagen deshalb noch nicht, welche von ihnen tatsächlich einen eigenständigen Beitrag leistet. Dafür betrachtet die multiple Regression alle drei Fähigkeiten gleichzeitig. Tabelle 10 zeigt für jede Zielgröße der Dreifach-Dividende, welche Fähigkeiten einen eigenen Beitrag leisten, wenn die jeweils anderen Fähigkeiten konstant gehalten werden.

Tabelle 10 | Eigenständige Beiträge der drei Fähigkeiten

Zielgröße	Prädiktor	Koeffizient	Signifikanz	R^2 (korr.)
NGMT-Reifegrad	Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1)	0,398	***	15,1 %
	Konstruktive Deutungsmuster (F2)	0,135	***	
Wettbewerbsfähigkeit	Konstruktive Deutungsmuster (F2)	0,176	***	3,8 %
	Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1)	0,145	**	
Resilienz	Konstruktive Deutungsmuster (F2)	0,167	***	5,5 %
	Umsichtiges Stakeholdermanagement (F3)	0,129	**	

Signifikanz: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Basis: 501 Unternehmen.

Drei Befunde treten hervor: Erstens sind die konstruktiven Deutungsmuster (F2) die einzige Fähigkeit, die bei allen drei Zielgrößen einen eigenständigen Beitrag leistet. Ob ein Unternehmen Klimawandel, Kreislaufwirtschaft oder veränderte Bedürfnisse von Kund:innen als Chance oder als Risiko wahrnimmt, hängt jeweils eigenständig mit dem Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation, der selbst eingeschätzten Wettbewerbsfähigkeit und der Resilienz zusammen. Besonders bemerkenswert ist dabei, dass es sich um die am schwächsten ausgeprägte Fähigkeit in der deutschen Wirtschaft handelt und dass sie in den vergangenen drei Jahren zurückgegangen ist. Dort, wo die deutsche Wirtschaft am schwächsten aufgestellt ist, liegt nach diesen Daten der stärkste Hebel für die Dreifach-Dividende: in der Nutzung konstruktiver Deutungsmuster.

Zweitens bleibt die Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1) beim NGMT-Reifegrad mit Abstand der stärkste Prädiktor. Mit einem Koeffizienten von knapp 0,4 ist sie fast dreimal so stark wie die konstruktiven Deutungsmuster. Das Modell für den NGMT-Reifegrad erklärt mit 15,1 Prozent zudem einen deutlich größeren Teil der Unterschiede zwischen den Unternehmen als die Modelle für Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Anders gesagt: Die drei Fähigkeiten erklären deutlich besser, wie intensiv sich ein Unternehmen nachhaltigkeitsbezogen transformiert, als wie wettbewerbsfähig und resilient es sich einschätzt.

Das umsichtige Stakeholdermanagement (F3) leistet beim NGMT-Reifegrad und bei der Wettbewerbsfähigkeit keinen eigenständigen Beitrag; sein bivariater Zusammenhang geht vollständig in den Zusammenhängen der beiden anderen Fähigkeiten auf. Bei der Resilienz bleibt der eigenständige Beitrag dagegen bestehen – und zwar als zweitstärkster Prädiktor.

Im Vergleich zu 2023: Dieselbe Reihenfolge, deutlicher ausgeprägt

Die drei Fähigkeiten wurden bereits 2023 erhoben, sodass sich die Zusammenhänge erstmals über zwei Zeitpunkte hinweg vergleichen lassen. Das Bild ist stabil und wird zugleich deutlicher. Schon 2023 war die Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1) der stärkste eigenständige Prädiktor des NGMT-Reifegrads, gefolgt von den konstruktiven Deutungsmustern (F2) und mit deutlichem Abstand vom Stakeholdermanagement (F3). 2026 besteht dieselbe Reihenfolge fort, die Abstände sind jedoch größer geworden: Der Beitrag der Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1) steigt von 0,286 auf 0,398, während der Beitrag des Stakeholdermanagements (F3) von 0,101 auf 0,024 zurückgeht und seine statistische Absicherung verliert. Für die Interpretation dieses Vergleichs ist allerdings Zurückhaltung geboten, weil die Fragen 2026 im Vergleich zu 2023 in leicht veränderter Form gestellt wurden.[40]

Welche Fähigkeit zählt, hängt tendenziell von der Unternehmensgröße ab

Die bisherigen Ergebnisse gelten für die deutsche Wirtschaft insgesamt. Betrachtet man die Unternehmen getrennt nach ihrer Größe, zeigt sich eine Tendenz, die eine genauere Betrachtung lohnt – und die wegen der geringeren Fallzahl in der oberen Größenklasse mit Vorsicht zu interpretieren ist.

Eine Fähigkeit ist größenunabhängig: Die Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1) ist in beiden Gruppen fast exakt gleich stark mit dem NGMT- Reifegrad verbunden. Bei den beiden anderen Fähigkeiten tauschen sich die Rollen. Bei kleinen Unternehmen leisten die konstruktiven Deutungsmuster einen eigenständigen Beitrag, das Stakeholdermanagement (F3) dagegen nicht. Bei Unternehmen ab 50 Beschäftigten ist es umgekehrt. Dasselbe Muster deutet sich bei der Wettbewerbsfähigkeit an: Die Deutungsmuster (F2) leisten nur bei kleinen Unternehmen einen eigenen Beitrag. Bei der Resilienz bleibt in der oberen Größenklasse keine der drei Fähigkeiten eigenständig bestehen.

Wie belastbar ist dieses Muster? Wir haben die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen statistisch geprüft. Von neun Vergleichen – den drei Fähigkeiten, jeweils kombiniert mit einer der drei Zielgrößen der Dreifach-Dividende – ist genau einer statistisch abgesichert: Der Zusammenhang zwischen umsichtigem Stakeholdermanagement (F3) und NGMT-Reifegrad ist bei größeren Unternehmen stärker als bei kleinen (0,289 gegenüber 0,122; $p = 0{,}09$). Alle übrigen Unterschiede sind statistisch nicht abgesichert. Es handelt sich also um eine Tendenz, nicht um einen gesicherten Befund – und genau so sollte das Ergebnis gelesen werden.

Inhaltlich ist dies plausibel. Mit der Größe wachsen die formalisierten Beziehungen zu Anspruchsgruppen: Mitbestimmung, Anforderungen von Geschäftspartner:innen in

40 Die hier genannten Werte für 2023 sind die berichtigten Werte. Bei der ursprünglichen Berechnung der Scores für die Studie 2024 waren die Antwortstufen einer der drei exogenen Variablen – der Wirkung des Geschäftsmodells auf Anspruchsgruppen, Fragen 16/17 – fehlerhaft codiert. Die Berichtigung verändert das Ergebnis erheblich und kehrt die Rangfolge der drei Fähigkeiten um: Der Koeffizient für die Wirkung auf Anspruchsgruppen sinkt von 0,253 auf 0,109, während die Lern- und Veränderungsbereitschaft von 0,128 auf 0,213 und die konstruktiven Deutungsmuster von 0,095 auf 0,142 steigen (jeweils im Modell mit Kontrollvariablen). Auf Item-Ebene verlieren die Geschäftsführung und die Geldgeber:innen ihre statistische Absicherung. Hinzu kommt eine zweite Einschränkung der Vergleichbarkeit: 2023 wurden zwei der drei Fragen in je zwei Varianten gestellt – eine für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell verändert hatten, und eine für die übrigen Unternehmen –, während 2026 jeweils nur noch eine Fassung an alle Unternehmen ging, was eine leichte Veränderung des Wordings zur Folge hatte.

Tabelle 11 | Eigenständige Beiträge zum NGMT-Reifegrad nach Unternehmensgröße

Prädiktor	0 bis 49 Beschäftigte	50 und mehr Beschäftigte
Lern- und Veränderungsbereitschaft (F1)	0,396***	0,394***
Konstruktive Deutungsmuster (F2)	0,171***	0,029
Umsichtiges Stakeholdermanagement (F3)	−0,021	0,131*
R^2 (korr.)	13,6 %	19,1 %
n	368	133

Signifikanz: * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01. Basis: 501 Unternehmen.

der Lieferkette, Berichtspflichten und institutionelle Geldgeber:innen. Für ein Unternehmen mit fünf Beschäftigten ist der Blick auf Anspruchsgruppen eine persönliche Angelegenheit, für eines mit 200 Beschäftigten eine organisierte. Gleichzeitig steigt mit der Größe des Unternehmens seine eigene Bedeutung für die Stakeholder. Umgekehrt hängt bei kleinen Unternehmen mehr von der Deutung durch die Geschäftsführung bzw. durch Entscheidungsträger:innen und Gestalter:innen ab. Deren Deutungsmuster und die entsprechenden Entscheidungen können bei kleinen und damit weniger komplex organisierten Unternehmen deutlich direkter wirken. Eine Prüfung dieser Vermutung erfordert eine künftige Erhebung.

Für Unternehmen heißt das

Das Fähigkeitenmodell beantwortet die Frage nach dem Unterschied zwischen den Unternehmen anhand von drei Eigenschaften, die von jedem Unternehmen selbst entwickelt und gestaltet werden können – und genau das ist der eigentliche Grund, sie zu erheben. Anders als Branche, Größe oder Kapitalausstattung sind sie keine harten Fakten, die teilweise stark von äußeren Bedingungen abhängen, sondern eine Frage der Perspektive: wie Unternehmen auf die Dinge schauen, die um sie herum und ihrem Inneren geschehen, und welche Schlussfolgerungen sie daraus für sich selbst, ihre Veränderung und die Folgen für ihr Umfeld ziehen. Bei den drei Fähigkeiten haben wir es vor allem mit Aspekten der Personal- und Organisationsentwicklung zu tun, vielleicht auch mit Fragen des Mindsets.

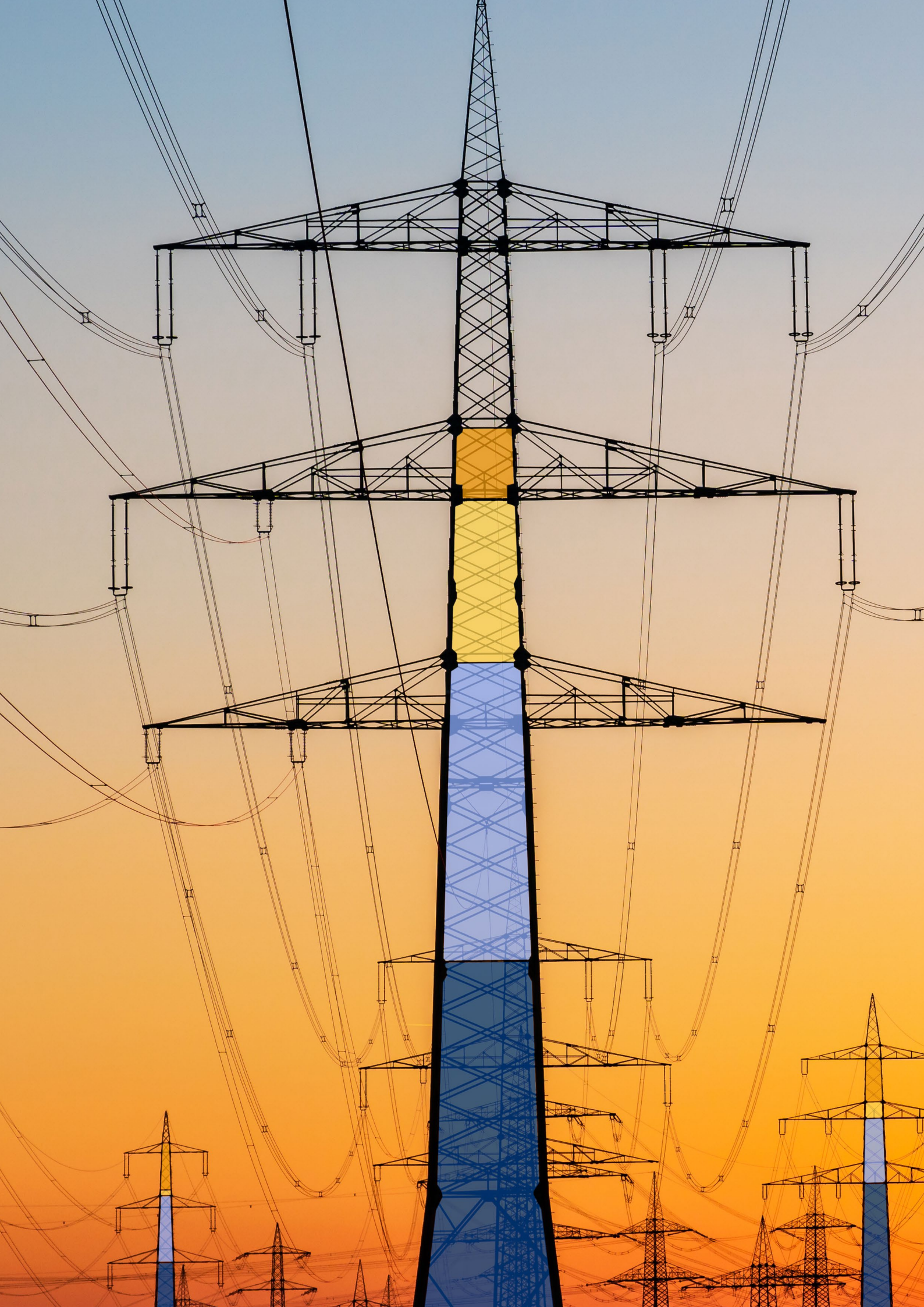
Drei Schlüsse legen die Daten nahe:

- Erstens ist die Lern- und Veränderungsbereitschaft die zentrale Größe für die Transformation selbst – und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Wer Akteure und weitere Faktoren im eigenen Umfeld als Treiber statt als Hemmnisse wahrnimmt, kommt weiter.

- Zweitens sind die konstruktiven Deutungsmuster die grundlegendste Größe des Modells: Sie sind die einzige Fähigkeit, die eigenständig mit allen drei Zielgrößen zusammenhängt, obwohl sie in der deutschen Wirtschaft am schwächsten ausgeprägt ist.

- Drittens zahlt das umsichtige Stakeholdermanagement vor allem auf die Resilienz ein.

Eine Grenze bleibt und ist in allen Auswertungen dieselbe: In einer akuten Krise helfen diese Fähigkeiten nicht. Wer einen Lieferantenausfall oder einen Cyberangriff überstehen will, braucht Vorkehrungen und keine günstige Deutung. Die drei Fähigkeiten wirken längerfristiger – in dem, was ein Unternehmen vorbereitet, investiert und erwartet.



6. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Diese Studie begann mit zwei Fragestellungen. Die erste lautet: Wo steht die deutsche Wirtschaft bei der nachhaltigen Transformation ihrer Geschäftsmodelle? Wir stellen diese Frage drei Jahre nach der Erhebung von 2023 sodass sich die Entwicklung erstmals über zwei Zeitpunkte hinweg verfolgen lässt. Die zweite Frage ist neu: Was haben Unternehmen davon, ihr Geschäftsmodell zu verändern und sich dabei nachhaltig auszurichten? Um diese Frage zu beantworten, haben wir den Fragebogen um zwei Größen erweitert, die aus unternehmerischer Sicht besonders wichtig sind und die gegenwärtige Debatte über den Standort Deutschland prägen: Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz.

Die Antwort auf die erste Frage fällt relativ unspektakulär aus: Die deutsche Wirtschaft verändert ihre Geschäftsmodelle 2026 mit derselben Dynamik wie 2023, und auf der Ebene der Geschäftsmodelle ist von einem Rückzug aus der Nachhaltigkeit nichts zu erkennen. Unter dem stabilen Durchschnitt bewegt sich allerdings erheblich etwas: Die große Mitte der Adaptoren schrumpft von knapp zwei Dritteln auf knapp die Hälfte, während beide Ränder wachsen.

Die Antwort auf die zweite Frage fällt dafür deutlicher als erwartet aus: Unternehmen mit einem höheren Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation schätzen sich im Durchschnitt als wettbewerbsfähiger und resilienter ein. Die drei Größen nachhaltige Geschäftsmodelltransformation, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz hängen positiv miteinander zusammen. Diese Zusammenhänge sind statistisch abgesichert, und keiner der Zusammenhänge weist in die Gegenrichtung.

Wie diese Ergebnisse zu lesen sind

Zwei Einschränkungen gehören vor jede Empfehlung. Die erste betrifft das, was wir gemessen haben. Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz erfassen wir nicht als eingetretene Ergebnisse, sondern weit überwiegend als Fähigkeiten und Aussichten: getätigte Investitionen, erwartete Entwicklungen, organisatorisch verankerte Vorsorge – und durchgehend basierend auf der Selbsteinschätzung der Unternehmen. Die einzige Facette, die ein tatsächlich erzieltes Resultat abbildet, ist die Nettoumsatzrendite. Was diese Studie zeigt, ist kein Ertragsversprechen. Sie zeigt Zusammenhänge zwischen der Transformation von Geschäftsmodellen und den Fähigkeiten, die damit einhergehen. Fähigkeiten, aus denen auch zukünftige Erträge entstehen können. Welche Fähigkeiten das im Einzelnen sind, haben wir in Kapitel 5 gezeigt

Die zweite Einschränkung betrifft die Perspektive. Alle berichteten Zusammenhänge sind Aussagen über die Gesamtheit der Unternehmen, nicht über einzelne Fälle. Rechnerisch gehen zwischen 6 und 9 Prozent der Unterschiede in Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz mit dem Reifegrad einher. Der große Rest hat andere Gründe, von denen diese Erhebung nur einen Teil erfasst. Für ein einzelnes Unternehmen folgt daraus keine Prognose – es gibt wettbewerbsfähige Unternehmen ohne jede Nachhaltigkeitsorientierung und transformierte Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Die aggregierten Daten zeigen, in welche Richtung sich die deutsche Wirtschaft bewegt, und nicht, was ein bestimmtes Unternehmen zu erwarten hat. Die folgenden Empfehlungen sind entsprechend an viele Akteure zusammen gerichtet und nicht an einzelne.

6.1 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Eine Vorbemerkung, die zugleich die wichtigste Empfehlung ist: Die verbreitete Erwartung, dass Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gegeneinanderstehen, findet in diesen Daten keine Stütze. Keiner der untersuchten Zusammenhänge ist negativ – weder auf der Ebene der Indizes noch bei den einzelnen Facetten, und auch keine der zehn Dimensionen der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation hängt für sich betrachtet negativ mit Wettbewerbsfähigkeit oder Resilienz zusammen. Wer die Weiterentwicklung seines Geschäftsmodells zurückstellt, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu schützen, beruft sich auf einen Zusammenhang, den diese Erhebung nicht findet.

Was daraus folgt, hängt allerdings davon ab, wo ein Unternehmen steht: Die Doppel-Drift trennt die deutsche Wirtschaft in zwei Gruppen (Abschnitt 3.1) – und die beiden haben verschiedene nächste Schritte vor sich. Keine der folgenden Empfehlungen verlangt ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit oder ein großes Budget.

Für Unternehmen am Anfang: Beginnen, ohne zu investieren

Das eigene Deutungsmuster überprüfen. Unter den Fähigkeiten, mit denen Unternehmen ihr Umfeld einschätzen, hängt eine besonders deutlich mit Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz zusammen: inwieweit sie nachhaltigkeitsbezogene Entwicklungen als Chance für ihr eigenes Geschäftsmodell lesen (Kapitel 5). Welche Richtung hier wirkt, lässt sich nicht bestimmen – erfolgreiche Unternehmen sehen vermutlich auch deshalb Chancen, weil sie welche hatten. Eine Asymmetrie bleibt dennoch: Wer eine Entwicklung für irrelevant hält, hat keinen Anlass, sich mit ihr zu befassen – und genau diese Einschätzung hat zugenommen (Abschnitt 3.2.3). Die Empfehlung lautet daher nicht, optimistischer zu sein, sondern die eigene Einschätzung als das zu behandeln, was sie ist: eine Annahme, die sich überprüfen lässt – an Kund:innengesprächen, an Ausschreibungen, an den Anforderungen der eigenen Abnehmer:innen.

Mit den günstigsten Instrumenten bei der Krisenvorsorge anfangen. Gerade die Verfahren, die am wenigsten Geld kosten, werden am seltensten genutzt. Regelmäßige Simulationen nutzen nur 8,0 Prozent der Unternehmen, fast zwei Drittel verneinen das. Ein festes Budget für Pilotprojekte zur Krisenbewältigung haben 13,9 Prozent (Abschnitt 4.1.2). Ein Planspiel über den Ausfall des wichtigsten Lieferanten oder über eine Woche ohne IT verlangt im Wesentlichen einen Termin und die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung. Wer dort anfängt, erfährt an einem halben Tag, welche Annahmen im eigenen Haus nicht belastbar sind – und kommt an Informationen, die sonst erst die Krise selbst liefert.

Die Wirkungsmessung als Einstieg nutzen. Unter allen zehn Dimensionen der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation leistet die Messung der Nachhaltigkeitswirkung des Kerngeschäfts (N5) den stärksten eigenen Beitrag zur Anpassungsfähigkeit und einen der stärksten zur Resilienz insgesamt (Abschnitt 4.2.2). Unternehmen, die ihre Wirkungen mit Instrumenten und Indikatoren erfassen, nutzen unseren Daten zufolge auch mehr Instrumente der Krisenvorsorge. Wir lesen das als Frage der Informationsgrundlage: Wer regelmäßig hinsieht, erkennt Veränderungen im eigenen Umfeld früher. Für Unternehmen, die nicht wissen, wo sie anfangen sollen, ist das der naheliegende erste Schritt. Er lässt sich klein halten, und er liefert Material für Berichtspflichten und Anfragen von Kund:innen gleichermaßen.

Für Unternehmen, die weiter sind: Verankern und vergleichen

Aus Krisen lernen reicht nicht – es braucht Verfahren. Gut die Hälfte der Unternehmen (54,8 Prozent) gibt an, aus vergangenen Krisen gelernt und daraus Veränderungen abgeleitet zu haben – der mit Abstand höchste Wert der organisatorischen Krisenvorsorge. Für sich genommen bringt er nichts: Wer ausschließlich auf Gelerntes verweist, ohne eines der abgefragten Verfahren etabliert zu haben, schätzt seine Krisenfähigkeit genauso ein wie die Unternehmen, die weder das eine noch das andere berichten; der Unterschied zwischen beiden Gruppen ist nicht messbar. Mit mindestens einem etablierten Verfahren liegt die Einschätzung der Krisenfähigkeit hingegen merklich höher und steigt mit der Zahl der Verfahren weiter an. Erfahrung trägt also nur, wenn sie in etwas übergeht, das auch ohne akuten Anlass läuft: eine Vorsorge, die in der strategischen Planung verankert ist, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, ein Budget, ein Planspiel. Das hebt die Krisenfähigkeit nicht auf ein hohes Niveau – es hebt sie überhaupt erst an.

Den Vergleich aus der eigenen Branche herauslösen. Bei der Wettbewerbsfähigkeit wie bei der Resilienz liegen die Durchschnittswerte nach Branche, Größenklasse und Region dicht beieinander, während sich einzelne Unternehmen sehr viel stärker voneinander unterscheiden (Abschnitte 4.1.1 und 4.1.2). Die Unterschiede, auf die es ankommt, verlaufen zwischen Unternehmen und nicht zwischen Sektoren. Für die Praxis heißt das, dass der Branchenschnitt wenig darüber sagt, wie gut ein Unternehmen aufgestellt ist – er ist in diesen Daten kaum mehr als der Gesamtschnitt. Aufschlussreicher ist der Vergleich mit Unternehmen ähnlicher Größe und Lage, die es anders machen, quer zur Branche. Wer bereits weit gekommen ist, findet seinen Maßstab nicht mehr im eigenen Sektor.

Die Kehrseite dieser Empfehlungen wird in der Debatte selten mitgedacht. Alle genannten Ansatzpunkte sind im Grunde Instrumente des Risikomanagements – eine Überprüfung der eigenen Annahmen, eine belastbare Informationsgrundlage, Verfahren der Krisenvorsorge und ein veränderbares Geschäftsmodell. Ein Unternehmen, das Nachhaltigkeit als strategisches Thema streicht, wird die damit verbundenen Risiken nicht los; es verliert lediglich die Instrumente, mit denen es sie erkennen würde. Dass die Anforderungen weiter wirken, zeigt diese Erhebung deutlich: Der Antrieb zur Veränderung kommt 2026 seltener aus dem eigenen Haus und häufiger aus der Wertschöpfungskette (Abschnitt 3.2.1). Wer als Zulieferer arbeitet, erfährt Nachhaltigkeitsthemen künftig vor allem als Anforderungen von Kund:innen – unabhängig davon, wie man selbst dazu steht.

6.2 Handlungsempfehlungen für die Politik

Für die Wirtschaftspolitik ist weniger die Dreifach-Dividende selbst der wichtigste Befund dieser Erhebung, als vielmehr die Verteilung, in der sie auftritt. Die deutsche Wirtschaft bewegt sich nicht langsam in eine Richtung, sondern in zwei Richtungen zugleich.

Die Polarisierung zur Grundlage der Instrumentenwahl machen. Die große Mitte der Adaptoren schrumpft von 62,6 auf 49,8 Prozent, während die Basisunternehmen von 21,3 auf 26,7 Prozent und die Innovatoren von 15,0 auf 22,5 Prozent zulegen (Abschnitt 3.1). Dass der Durchschnitt dabei konstant bleibt, ist das rechnerische Ergebnis zweier gegenläufiger Bewegungen – und der Grund, warum der Durchschnitt hier in die Irre führt. Maßnahmen, die auf die Mitte zielen, bleiben weiterhin relevant, betreffen jedoch eine schrumpfende Zielgruppe. Die beiden Ränder haben zudem verschiedene Engstellen: An dem einen Rand geht es um den Einstieg – überhaupt anzufangen, Fähigkeiten aufzubauen, Schwellen zu senken. An dem anderen geht es um Skalierung – Kapital, Märkte, verlässliche Standards. Instrumente sollten danach unterschieden werden, welche Aufgabe sie adressieren – grundlegend motivieren an der Basis, in eine klare Richtung weisen in der Mitte oder das Momentum aufrechterhalten an der Spitze. Die Zielgruppen differenzieren sich und driften auseinander. Folglich müssen die Instrumente sehr genau austariert werden.

Nachhaltigkeit nicht als Gegenpol zur Wettbewerbsfähigkeit behandeln. Die wirtschaftspolitische Debatte stellt den Zielkonflikt zunehmend als gegeben dar; die europäische Gesetzgebung führt beide Lesarten mittlerweile nebeneinander (Abschnitt 1.3). Unsere Daten geben den unterstellten Konflikt nicht her. Das ist kein Argument gegen Vereinfachung oder gegen die Entlastung kleinerer Unternehmen von Berichtspflichten – beides lässt sich unabhängig davon begründen. Es ist ein Argument dagegen, die Transformation als Preis zu beschreiben, den Unternehmen für ökologische und soziale Ziele zu zahlen hätten.

An der Nachfrage ansetzen, nicht nur an der Pflicht. Kund:innen sind mit gut sechs von zehn Nennungen weiterhin mit Abstand der stärkste Treiber von Veränderungen; Politik und Regulierung werden mit knapp der Hälfte der Nennungen am häufigsten als Hemmnis genannt – in beiden Erhebungsjahren (Abschnitt 3.2.1). Diese Asymmetrie beschreibt die Bedingungen, unter denen Transformationspolitik heute wirken muss. Sie sagt nichts darüber, ob Vorgaben wirksam sind: Wir messen Wahrnehmung, nicht Wirkung, und ein als Hemmnis empfundenes Instrument kann seinen Zweck durchaus erfüllen.

Dieser Befund zeigt, an welcher Seite der Hebel sitzt – dort, wo Nachhaltigkeit als Nachfrage auftritt und nicht als Anforderung.

Krisenvorsorge als eigenes Politikfeld begreifen. Es gibt in dieser Erhebung kein Störungsszenario, auf das sich die deutsche Wirtschaft ausreichend vorbereitet sieht. Über die sechs abgefragten Einzelszenarien hinweg halten sich 50,5 Prozent der Unternehmen für schlecht vorbereitet, beim Ausfall der externen Stromversorgung sind es 62,7 Prozent (Abschnitt 4.1.2). Gleichzeitig ist die stärkste der drei Resilienzfacetten jene, die über das einzelne Unternehmen hinausreicht: die Fähigkeit, die Krisenfestigkeit von Kund:innen und Partner:innen zu stärken. Unsere Daten zeigen damit die Lücke, nicht ihre Ursache. Unsere Schlussfolgerung daraus ist, dass sich Resilienz nur begrenzt im einzelnen Betrieb erreichen lässt: Krisenfestigkeit entscheidet sich in Lieferketten, Netzen und öffentlicher Infrastruktur – auf einer Ebene, auf der ein einzelnes Unternehmen keine Vorsorge treffen kann. Krisenvorsorge verdient deshalb einen eigenen Platz in der Standortpolitik, verbunden mit der Frage, wie sie über Unternehmensgrenzen hinweg koordiniert, geübt und finanziert wird – und wie bei allen Gemeinschaftsgütern mit der Frage, wer beiträgt und wer profitiert.

Politik, die auf diese Befunde reagieren will, braucht weniger ein stärkeres Signal, sondern vielmehr ein genaueres: unterschiedliche Instrumente für unterschiedliche Ausgangslagen, Anschluss an die Nachfrage statt an die Pflicht allein, und zwei Themen, die bislang zu wenig Aufmerksamkeit finden – Krisenvorsorge und deren Finanzierung.

6.3 Ausblick

In der Einleitung dieser Studie haben wir gefragt, ob die deutsche Wirtschaft die Krise mithilfe von Transformation überwinden kann. Unsere zwei Querschnittserhebungen im Abstand von drei Jahren können diese Frage nicht direkt beantworten. Sie zeigen aber, wo die Antwort nicht liegt: im Durchschnitt. Der für die deutsche Wirtschaft insgesamt gemessene Reifegrad der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation hat sich zwischen 2023 und 2026 kaum verändert. Die Veränderungsdynamik der Unternehmen ist im Durchschnitt weitgehend gleich geblieben. Dies verdeckt jedoch, was sich darunter abspielt: Ein wachsender Teil der deutschen Unternehmen geht entschlossener voran, während sich ein ebenso wachsender Teil abkoppelt. Und die Mitte, die bisher von beidem etwas hatte, dünnt aus. Die Frage lautet damit weniger, ob sich die deutsche Wirtschaft transformieren kann, als vielmehr, wer es tut – und was die übrigen davon abhält.

Die eigentliche Spannung liegt hierbei nicht dort, wo man sie der öffentlichen Debatte folgend vermuten würde. Sie liegt nicht im Verhältnis von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz, sondern zwischen kurz- und längerfristigen Veränderungsperspektiven. Die deutsche Wirtschaft sichert gegenwärtig vor allem ihren Bestand: Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen sind verbreitet, Erweiterungsinvestitionen seltener, Forschung und Entwicklung am seltensten. Zudem bleibt die systematische Vorsorge für zukünftige Krisen eine Ausnahme. Das ist angesichts der täglichen Bewährungsproben und der insgesamt schwierigen Lage nachvollziehbar. Zugleich ist es aber auch ein Muster, aus dem heraus keine Transformation entsteht – und somit auch kein Potenzial für die Dreifach-Dividende. Sich aus der Krise herauszutransformieren hieße, in einer Lage zu investieren, in der dies möglicherweise besonders schwerfällt.

Genau deshalb ist es weniger eine Frage der Erkenntnis als eine Frage der Rahmenbedingungen – und damit etwas, das Unternehmen und Politik gemeinsam gestalten sollten. Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert ist wettbewerbsfähig, resilient und nachhaltig. Unsere Daten belegen, dass deutsche Unternehmen das Potenzial für die Dreifach-Dividende haben und dass Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen. Dieses Potenzial gilt es, noch gezielter und effektiver zu nutzen.

Für die praxisorientierte Forschung bleiben vier Fragen offen, die wir mit dieser Studie nicht beantworten können.

Steckt hinter den Zusammenhängen eine Wirkungsrichtung? Unsere Studie zeigt, dass verschiedene Größen gemeinsam auftreten, jedoch nicht, wie sie kausal aufeinander wirken. Am deutlichsten stellt sich diese Frage bei der Dreifach-Dividende: Nachhaltige Geschäftsmodelltransformation, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz hängen paarweise miteinander zusammen, wobei bei jedem dieser Paare kausale Wirkungen in beide Richtungen denkbar sind. Ebenso möglich ist, dass hinter allen drei Größen dieselbe Ursache steht – etwa eine komfortable Marktposition, eine eigentümerseitige Langfristorientierung oder ein ganzheitliches und gutes Management. Für Unternehmen ändert dies wenig: Keine der möglichen Lesarten liefert einen Anlass, eine Größe zugunsten einer anderen zu opfern. Für die Wirtschaftspolitik ändert dies hingegen viel. Denn ob Transformation starke Unternehmen hervorbringt oder starke Unternehmen voraussetzt, führt zu unterschiedlichen Instrumenten.

Wie kommt ein Unternehmen an die Spitze? Die Spitzengruppe des Reifegradmodells ist für quantitative Auswertungen zu klein. In dieser Erhebung finden sich vier Unternehmen in der Gruppe der Transformatoren. Die interessanten Fragen an sie sind ohnehin qualitative: Wie sind sie dorthin gekommen? Woher kommen die Veränderungsdynamik und die Motivation, hierbei Nachhaltigkeitsaspekte tief ins Kerngeschäft zu integrieren?

Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich? Ein internationaler Vergleich fehlt bislang. Ob beispielsweise ein Resilienzwert von 0,39 für eine Industrienation niedrig, normal oder sogar hoch ist, lässt sich erst sagen, wenn dasselbe Erhebungsinstrument in anderen Ländern und unter anderen politischen und wirtschaftlichen Bedingungen angewendet wird.

Ist die Doppel-Drift ein Trend? Sie ist eine der folgenreichsten Beobachtungen dieser Erhebung und zugleich die am wenigsten gesicherte. Zwei Zeitpunkte zeigen eine Bewegung, drei zeigen einen Trend. Weitere Erhebungen wären notwendig, um die Entwicklung präziser zu beschreiben und gesichert sagen zu können, ob sich die deutschen Unternehmen in jene aufteilen, die ihre Geschäftsmodelle ernsthaft verändern, und jene, die dies nicht tun, sowie in jene, die Nachhaltigkeitsaspekte gezielt mit dem Kerngeschäft verknüpfen, und jene, für die dies keine Rolle spielt.

Bleibt die abschließende Einordnung im Sinne des Titels unserer Studienreihe: „Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert“. Hierbei geht es nicht um einen synonymen Ausdruck für nachhaltiges Wirtschaften. Es geht um die Aufforderung, sich die Frage zu stellen, wie Unternehmen zukünftig Wert und Werte schaffen können, wollen und sollen. Mit unserer Studie haben wir gezeigt, dass die Dreifach-Dividende nicht nur möglich ist, sondern zur unternehmerischen DNA gehört – als Teil, der vorhanden, aber noch nicht ausreichend aktiviert ist. Das Schaffen der Dreifach-Dividende und die Aktivierung der Transformationsreserve sind vielleicht die größten noch ungenutzten Potenziale der deutschen Wirtschaft.

Die gute Nachricht ist: Nicht alles hängt hierbei nur von externen Faktoren wie Weltmarktpreisen und Handelskonflikten ab. Die für die Dreifach-Dividende erforderlichen Fähigkeiten – Lern- und Veränderungsbereitschaft, konstruktive Deutungsmuster und umsichtiges Stakeholdermanagement – lassen sich am besten im eigenen Betrieb entwickeln.

Quellen

AGIS – Arbeitsgemeinschaft Insolvenzrecht & Sanierung (2024). „Einordnung aktueller TV-Berichterstattung: Nachholeffekte aus Coronajahren wirken sich auf Unternehmensinsolvenzen 2024 aus“. Pressemitteilung, 18.12.2024. AGIS. Abgerufen am 20.7.2026, von: https://agis.law/de/newsroom/nr-10-24-einordnung-aktueller-tv-berichterstattung-nachholeffekte-aus-coronajahren-wirken-sich-auf-unternehmensinsolvenzen-2024-aus.

beDirect (2026). „Unternehmensdatenbank“. Gütersloh: beDirect GmbH & Co. KG. https://www.bedirect-online.de/.

Bolwin, Lennart, Hanno Kempermann, Otto Meyer zu Schwabedissen und Marcus Wortmann (2025). Investitionen in Deutschland: Sonderauswertung aus dem IW-Zukunftspanel. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. https://doi.org/10.11586/2025083.

Brandt, Arno, und Hagen Krämer (2022). „Deindustrialisierung, Transformation und eine moderne Industriepolitik“. Wirtschaftsdienst (102) 12. 918–921. https://doi.org/10.1007/s10273-022-3337-7.

Braun, Anette, Sylvie Rijkers-Defrasne und Axel Zweck (2025). „Unternehmensresilienz: Strategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in Krisenzeiten“. VDI Research-Paper 23. Düsseldorf: VDI Technologiezentrum GmbH. https://www.vditz.de/service/unternehmensresilienz-strategien-zur-sicherung-der-wettbewerbsfaehigkeit-in-krisenzeiten.

Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMUKN) (2026). „Klimaschutzprogramm 2026“. Berlin: BMUKN. https://www.bundesumweltministerium.de/download/klimaschutzprogramm-ksp-2026.

Caesar, Levke, Boris Sakschewski, Lauren S. Andersen, Yan Bai, Govindasamy Bala, Nina Bednaršek et al. (2026). Planetary Health Check 2026: A Scientific Assessment of the State of the Planet. Potsdam: Potsdam Institute for Climate Impact Research. https://doi.org/10.48485/pik.2026.25.

DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer (2026). „Doppel-Krise für die deutsche Wirtschaft: Nahost-Konflikt trifft auf strukturelle Schwächen – DIHK-Konjunkturumfrage Frühsommer 2026“. Berlin: DIHK. https://www.dihk.de/resource/blob/178144/33116d7ac9ff39cc499320bacef6a246/konjunktur-dihk-konjunkturumfrage-fruehsommer-2026-data.pdf.

Europäische Kommission (2025). „Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Der Deal für eine saubere Industrie: Ein gemeinsamer Fahrplan für Wettbewerbsfähigkeit und Dekarbonisierung“. COM(2025) 85 final. Brüssel: Europäische Kommission. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52025DC0085.

Europäische Kommission (2026). „Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Schaffung eines Rahmens von Maßnahmen zur Beschleunigung der Verstärkung der industriellen Kapazitäten und der Dekarbonisierung in strategischen Sektoren sowie zur Änderung der Verordnungen (EU) 2018/1724, (EU) 2024/1735 und (EU) 2024/3110“. COM(2026) 100 final, 2026/0068(COD). Brüssel: Europäische Kommission. https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/api/files/COM(2026)100_0/090166e52c9cc7e7.

Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2026). „Richtlinie (EU) 2026/470 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Februar 2026 zur Änderung der Richtlinien 2006/43/EG, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 und (EU) 2024/1760 im Hinblick auf bestimmte Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Sorgfaltspflichten von Unternehmen“. In: Amtsblatt der Europäischen Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj.

Feurer, Rainer, und Kazem Chaharbaghi (1994). „Defining Competitiveness: A Holistic Approach“. Management Decision (32) 2. 49–58. https://doi.org/10.1108/00251749410054819.

Fichter, Klaus (2025). „Welt im Wandel: Orientierungen in Zeiten von Polykrisen“. Highimpact Agenda – Schlüsselthemen für Forschung und Innovation für nachhaltiges Wirtschaften. Hrsg. Borderstep Institut. Berlin: Borderstep Institut. 4–6.

Fichter, Klaus, und Karsten Hurrelmann (2023). „Resilienz schafft Mehrwert. Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt. Ein Guide für die Praxis“. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2023/05/Resilienz_schafft_Mehrwert_2023.pdf.

Fichter, Klaus, und Karsten Hurrelmann (2024). „Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln. Erarbeitung von Grundlagen für die unternehmerische Praxis“. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. https://doi.org/10.5281/zenodo.10551294.

Fichter, Klaus, und Tina Stecher (2011). „Resilienz als Ziel: Konzeptionelle Grundlagen für Klimaanpassung von Unternehmen“. Klimaanpassungsstrategien von Unternehmen. Hrsg. André Karczmarzyk und Reinhard Pfriem. Marburg: Metropolis. 87–97.

García Schmidt, Armando (2026). Innovative Milieus 2026. Die Innovationsfähigkeit der deutschen Unternehmen in schwierigen Zeiten. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/innovative-milieus-2026-online-studie.

Göpel, Maja (2016). The Great Mindshift: How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations go Hand in Hand. The Anthropocene: Politik – Economics – Society – Science, Bd. 2. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43766-8.

Grömling, Michael (2026). „Deindustrialisierung durch fortschreitende Handelsabkopplung“. IW-Kurzbericht 27/2026. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2026/IW-Kurzbericht_2026-Deindustrialisierung.pdf.

ifo Institut (2026a). „ifo Geschäftsklimaindex gestiegen (August 2026)“. Pressemitteilung, 25.8.2026. München: ifo Institut. Abgerufen am 13.9.2026, von: https://www.ifo.de/fakten/2026-08-25/ifo-geschaeftsklimaindex-gestiegen-august-2026.

ifo Institut (2026b). „Jedes zweite Unternehmen sieht Bürokratie als größtes Standortproblem“. Pressemitteilung, 21.9.2026. München: ifo Institut. Abgerufen am 11.10.2026, von: https://www.ifo.de/fakten/2026-09-21/jedes-zweite-unternehmen-sieht-buerokratie-als-groesstes-standortproblem.

Kish, Leslie (1965/1995). Survey Sampling. Wiley Classics Library. New York: John Wiley & Sons.

Küper, Malte, Jan Büchel, Edgar Schmitz und Fabio Urrich (2025). „Herausforderungen und Chancen für Unternehmen in Deutschland“. Gutachten im Auftrag der Wirtschaftsvereinigung der Grünen e. V. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2025/Gutachten-Transformationskompass-_2025.pdf.

Lüdeke-Freund, Florian (2025). Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise – Deutsche Geschäftsmodelle zukunftsorientiert weiterentwickeln. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. https://doi.org/10.11586/2025087.

Lüdeke-Freund, Florian, Tobias Froese, Jakob Kunzlmann, Fritz Putzhammer und Florian Hofmann (2024). Wertschöpfung für das 21. Jahrhundert – Geschäftsmodelle in der Transformation. Gütersloh/Berlin: Bertelsmann Stiftung und ESCP Business School Berlin. https://doi.org/10.11586/2024056.

Palzkill, Alexandra (2018). Geschäftsmodell-Resilienz. Bezugsrahmen für das strategische Verständnis von Unternehmen in gesellschaftlichen Umbruchprozessen. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19644-8.

Palzkill, Alexandra, und Karoline Augenstein (2017). „Business model resilience – understanding the role of companies in societal transformation processes“. uwf UmweltWirtschaftsForum (25) 1. 61–70. https://doi.org/10.1007/s00550-017-0458-3.

Palzkill, Alexandra, und Uwe Schneidewind (2014). „Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik: Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne“. Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts: Management als Liberal Art. Hrsg. Camillo von Müller und Claas-Philip Zinth. Wiesbaden: Springer Gabler. 27–43. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02523-6_3.

Schneidewind, Uwe (2019). Die Große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Slawinski, Natalie, und Pratima Bansal (2015). „Short on Time: Intertemporal Tensions in Business Sustainability“. Organization Science (26) 2. 531–549. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2026a). „Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2025: +10,3 % zum Vorjahr“. Pressemitteilung Nr. 085, 13.3.2026. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Abgerufen am 20.7.2026, von: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/03/PD26_085_52411.html.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2026b). „Unternehmensinsolvenzen im Juli 2026: +8,0 % gegenüber Juli 2025“. Pressemitteilung Nr. 362, 9.10.2026. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Abgerufen am 15.10.2026, von: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/10/PD26_362_52411.html.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2026c). „Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren“. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Abgerufen am 11.10.2026, von: https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrerw13a.html.

Tooze, Adam (2022). „Welcome to the world of the polycrisis“. Financial Times, 28.10.2022. https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33.

Wunder, Thomas (2024). Toolbox Strategie und Nachhaltigkeit. Wirksame Methoden für neue Geschäftsmodelle und die Transformation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zott, Christoph, und Raphael Amit (2010). „Business model design: An activity system perspective“. Long Range Planning (43) 2–3. 216–226. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

ESCP BUSINESS SCHOOL | BertelsmannStiftung