

Bildquelle: DALL-E

Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz trotz Krise

Deutsche Geschäftsmodelle zukunftsorientiert weiterentwickeln

© Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund, 2025

fluedeke-freund@escp.eu

Studie 2024



Quantitative Studie: Repräsentative Befragung unter 500 deutschen Unternehmen der Realwirtschaft.

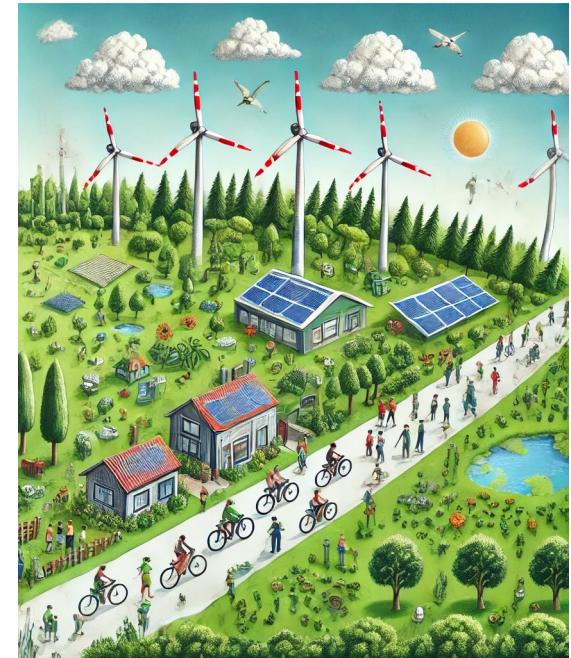
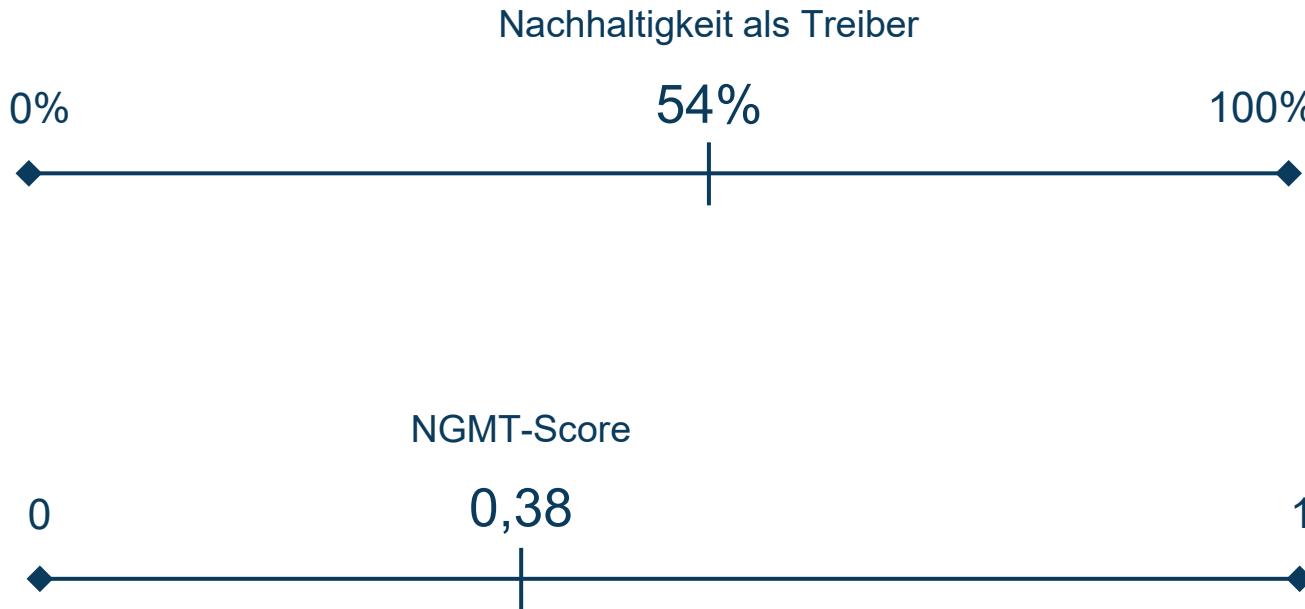
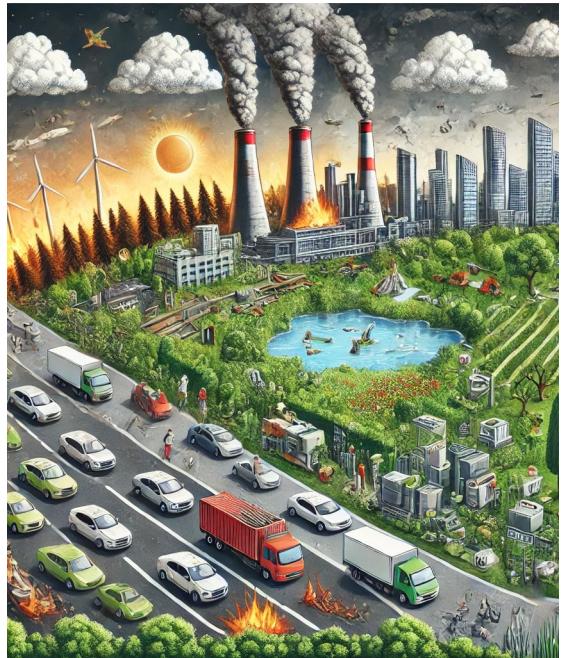
Einteilung in übergeordnete Branchenklassen sowie 0-49, 50-249 und 250+ Mitarbeitende.

Befragungszeitraum August bis Oktober 2023, unterstützt durch IW Consult GmbH.

Qualitative Studie: Interviews mit acht Pionieren nachhaltiger Geschäftsmodelltransformation.



Nachhaltigkeit ist ein relevanter Treiber der Geschäftsmodellveränderung. Deutsche Unternehmen sind auf dem Weg.



Bildquelle: DALL-E

Studie 2025



| BertelsmannStiftung

Deskriptiv | Faktenbasiert

Business Case | Dreifach-Dividende

Wettbewerbsfähigkeit | Resilienz | Nachhaltigkeit

Drei Thesen zur Dreifach-Dividende

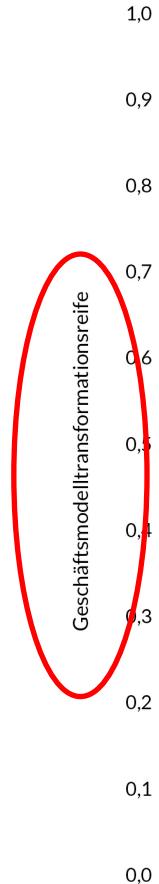


These 1: Geschäftsmodell-Transformation

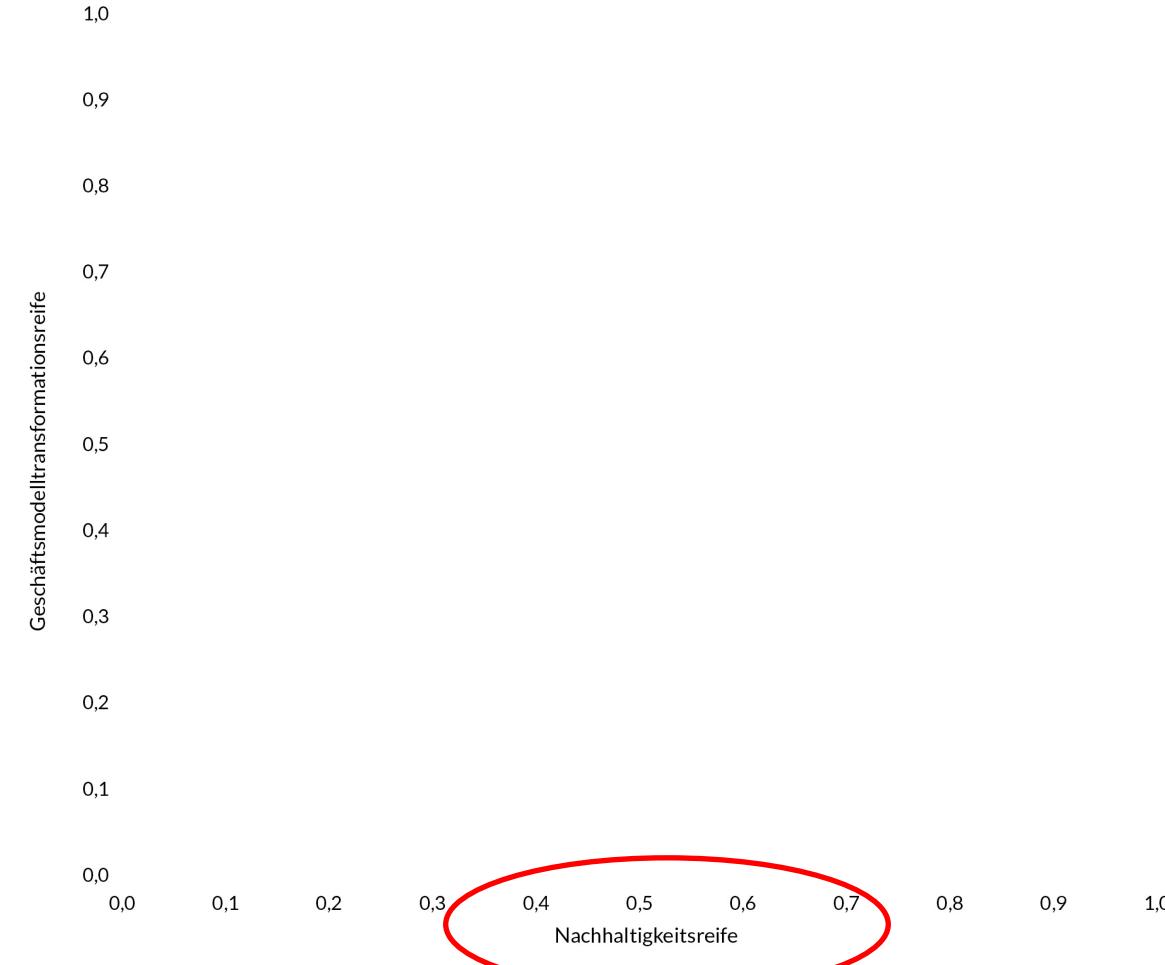
These 2: Nachhaltige Geschäftsmodell-Transformation

These 3: Resilienz

These 1: Geschäftsmodell-Transformation

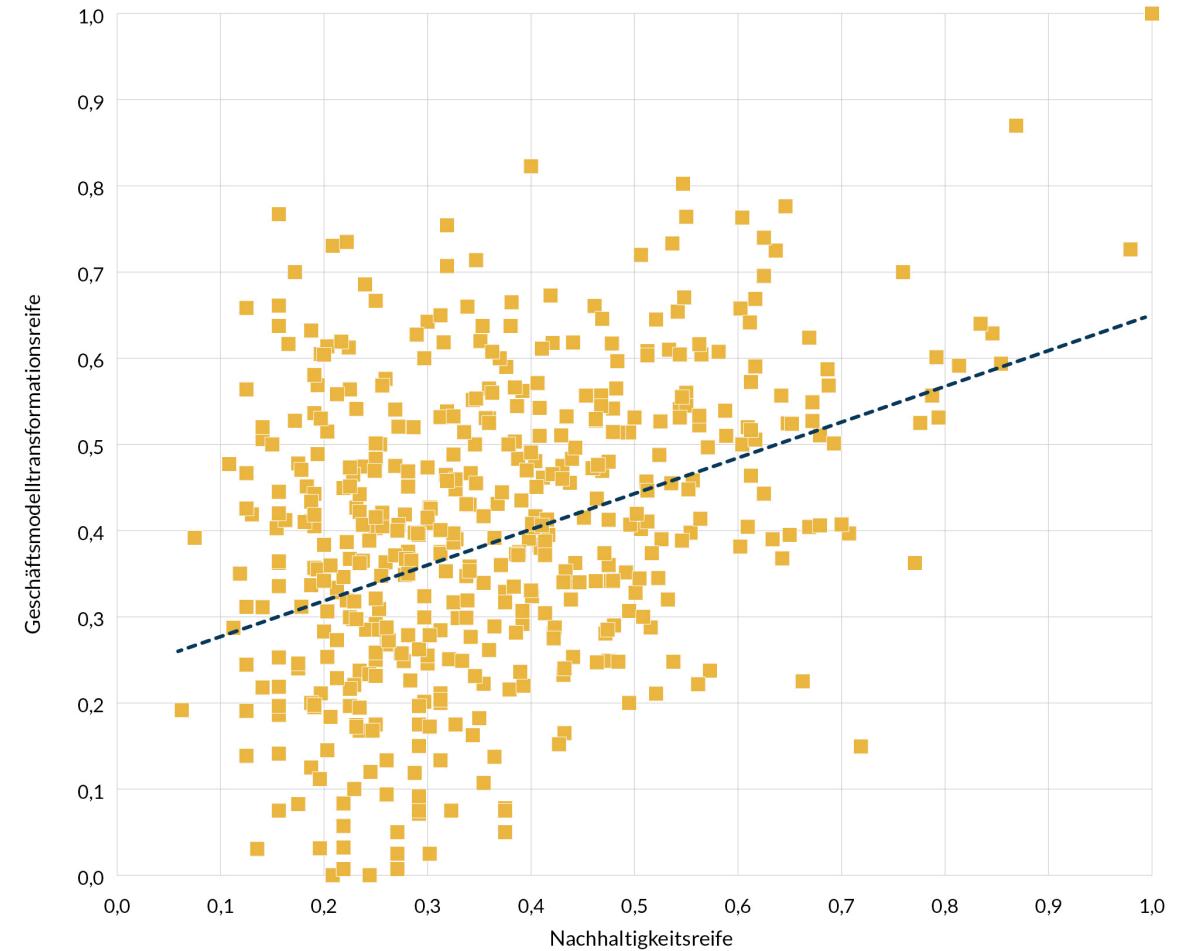


These 2: Nachhaltige Geschäftsmodell-Transformation



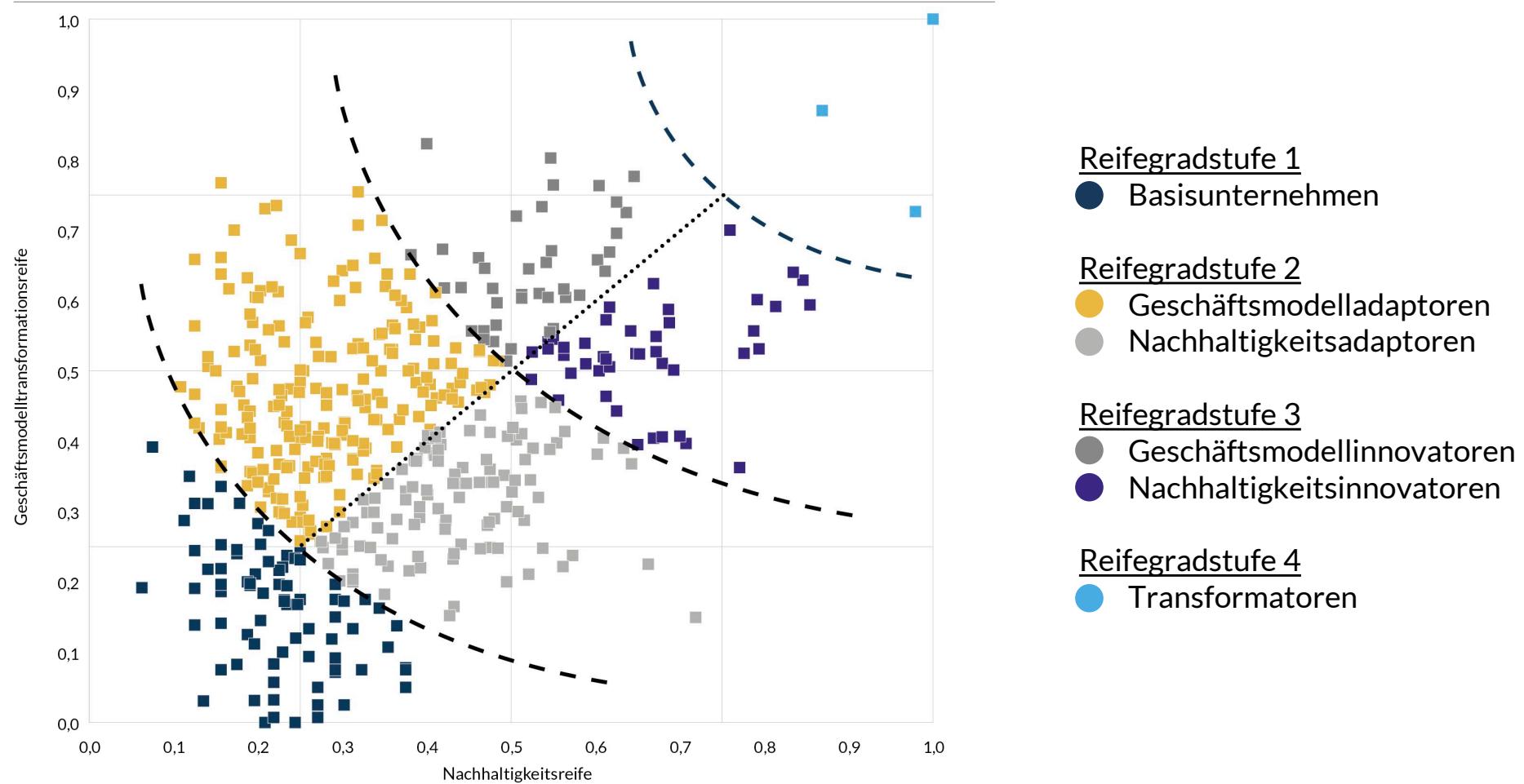
These 2: Nachhaltige Geschäftsmodell-Transformation

Abbildung 5 | Zusammenhang zwischen N- und GMT-Reife (Korrelation auf 99-Prozent-Signifikanzniveau)



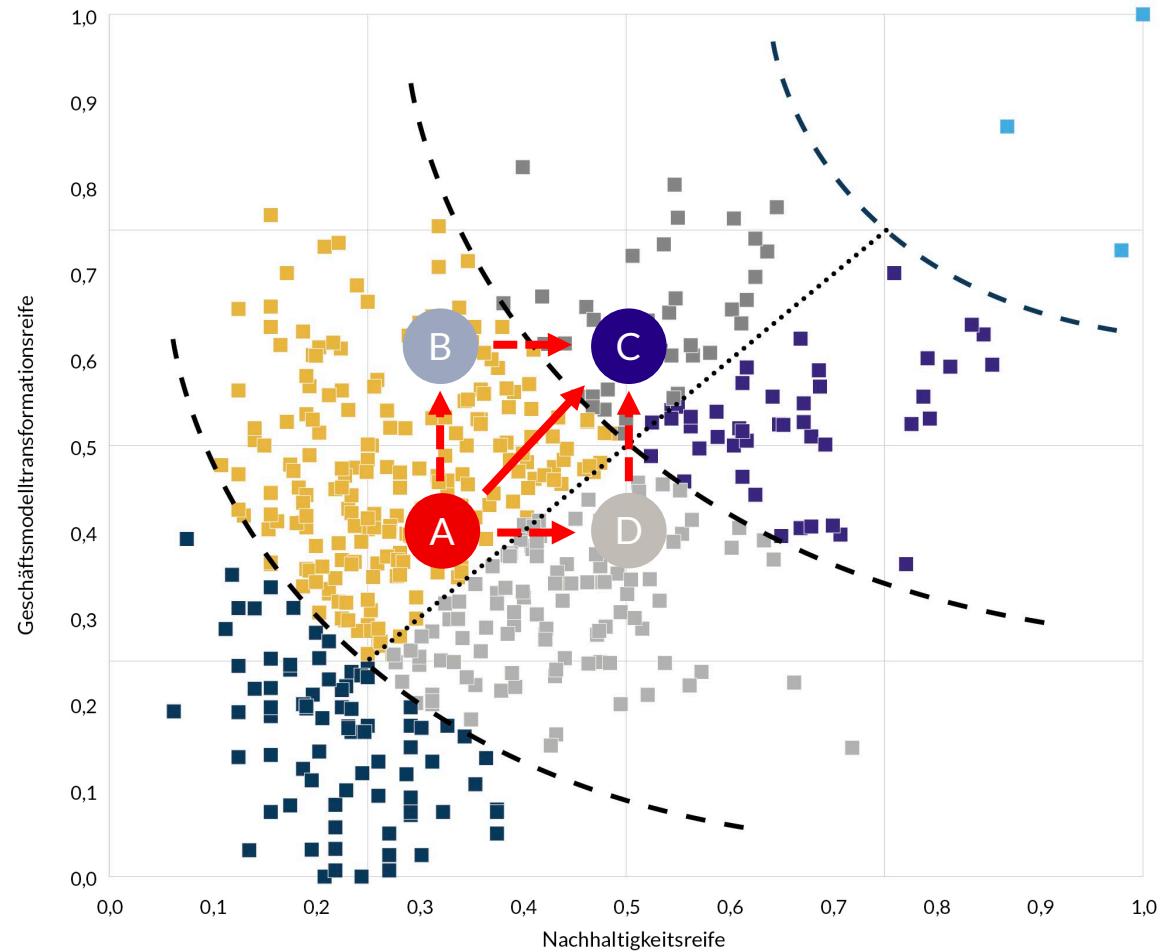
These 2: Nachhaltige Geschäftsmodell-Transformation

Abbildung 6 | NGMT-Reifegradmodell auf Basis der N- und GMT-Reife



These 3: Resilienz

Abbildung 6 | NGMT-Reifegradmodell auf Basis der N- und GMT-Reife



Reifegradstufe 1

● Basisunternehmen

Reifegradstufe 2

○ Geschäftsmodelladaptoren
● Nachhaltigkeitsadaptoren

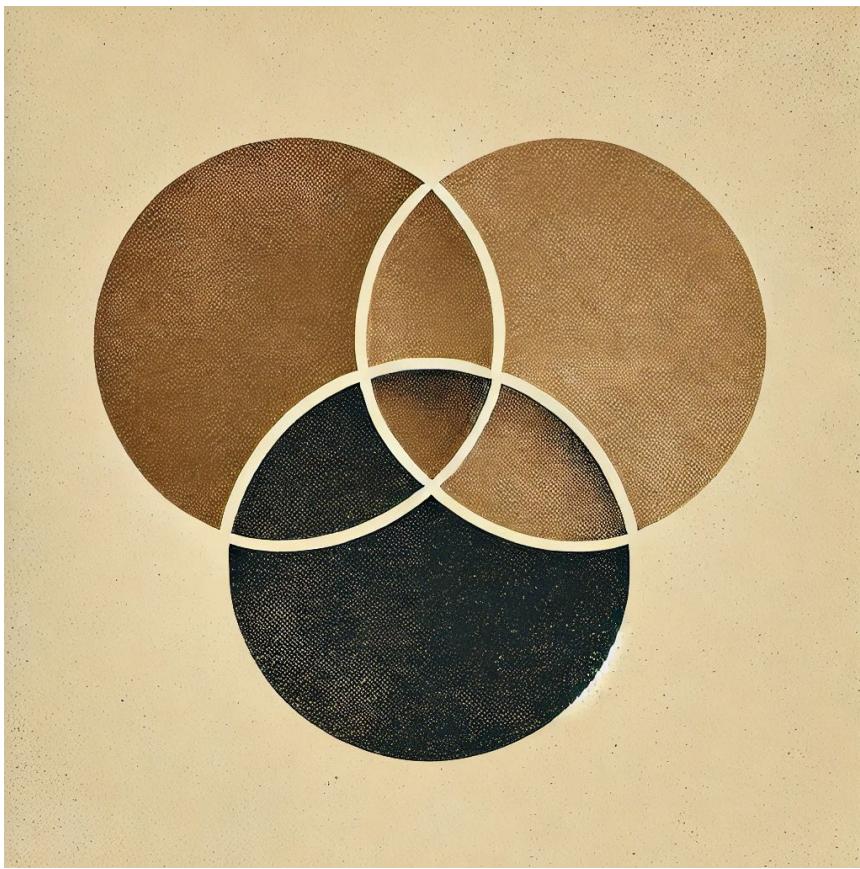
Reifegradstufe 3

● Geschäftsmodellinnovatoren
● Nachhaltigkeitsinnovatoren

Reifegradstufe 4

○ Transformatoren

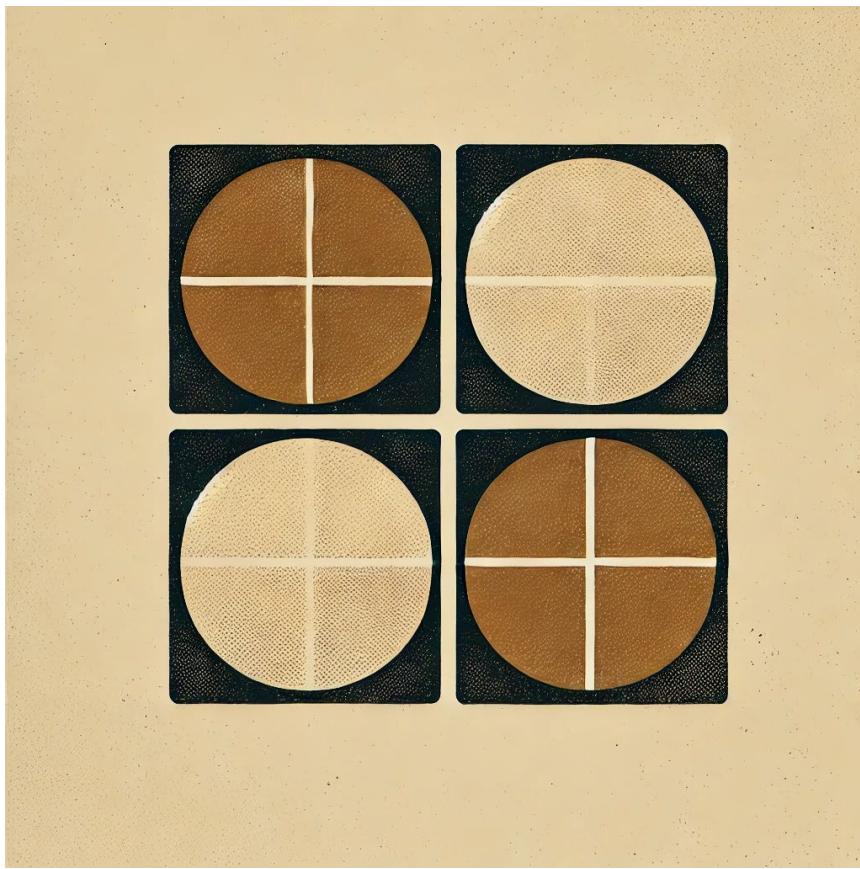
Dreifach-Dividende



Bildquelle: DALL-E

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

Vier Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende



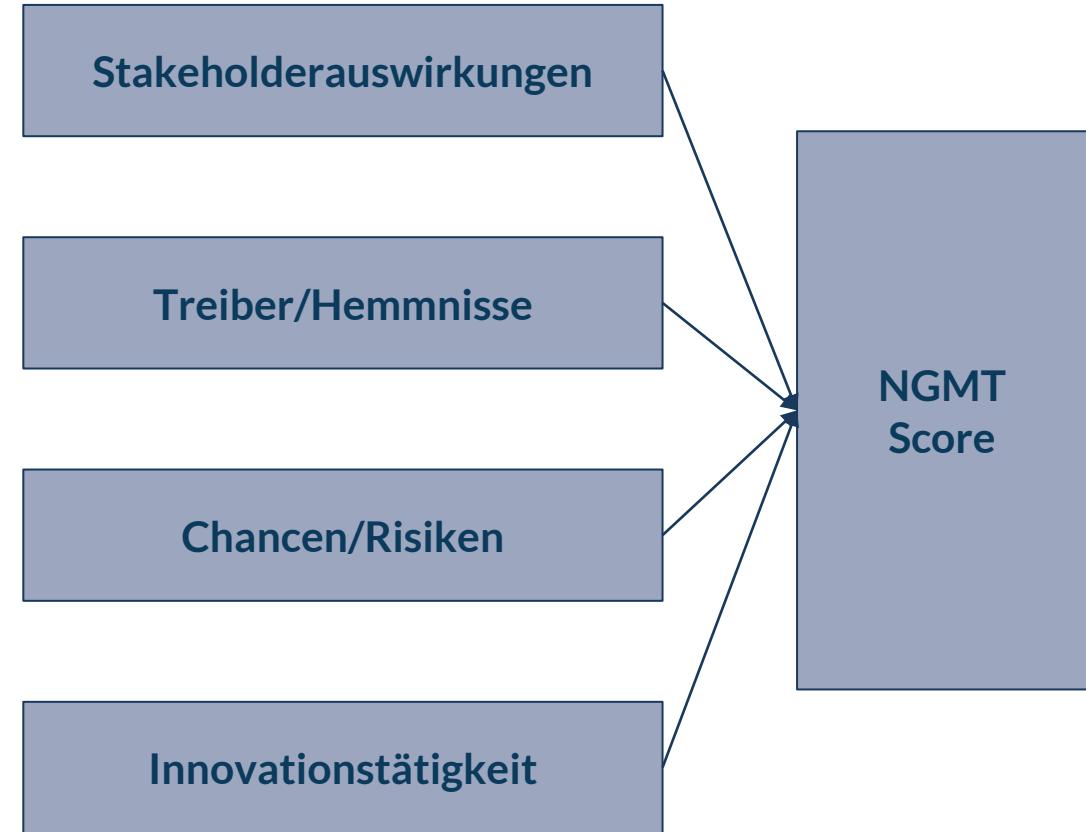
Bildquelle: DALL-E

Was kennzeichnet Unternehmen mit einem höheren NGMT-Score bzw. Resilienz-Potential?

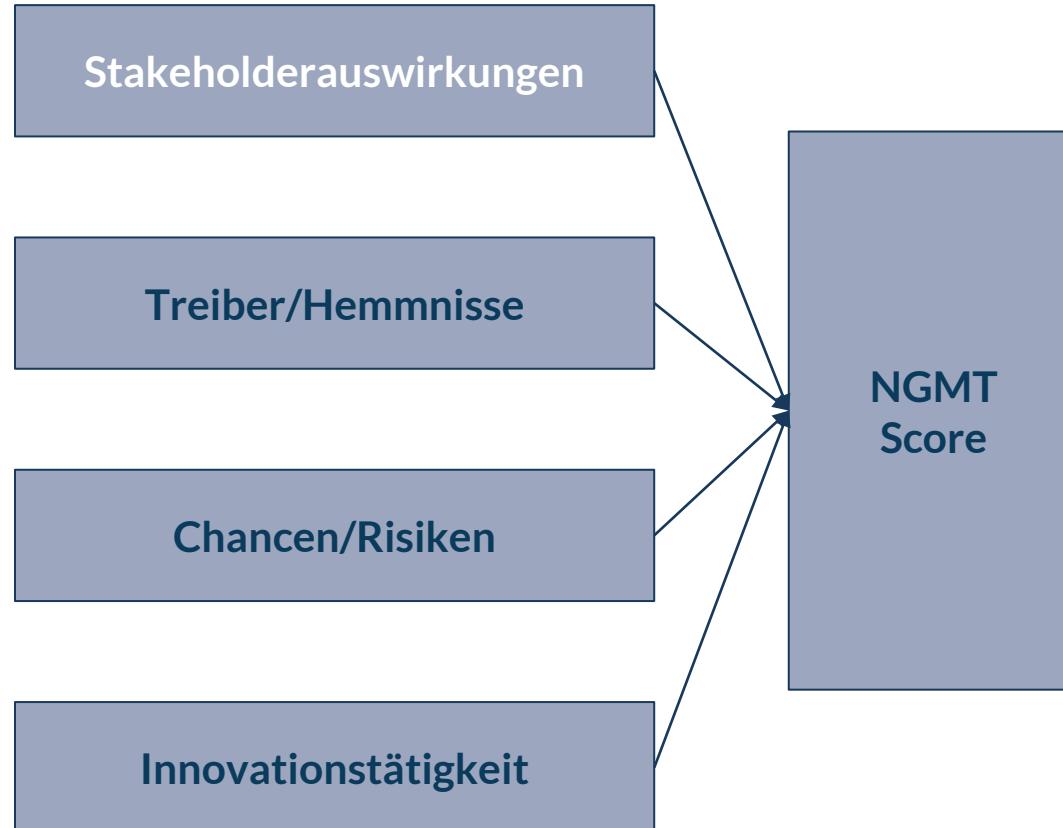
Vier Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende

Vier statistisch signifikante Faktoren:

- (1) die Einschätzung, inwiefern bestehende Geschäftsmodelle bzw. Geschäftsmodellveränderungen **Wirkungen auf Stakeholder entfalten**
- (2) die Einschätzung von Faktoren, die als **Treiber oder Hemmnisse** der Geschäftsmodellveränderung wirken
- (3) die Einschätzung von nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft als **Chancen oder Risiken**
- (4) die **Innovationstätigkeit** der Unternehmen.



Vier Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende

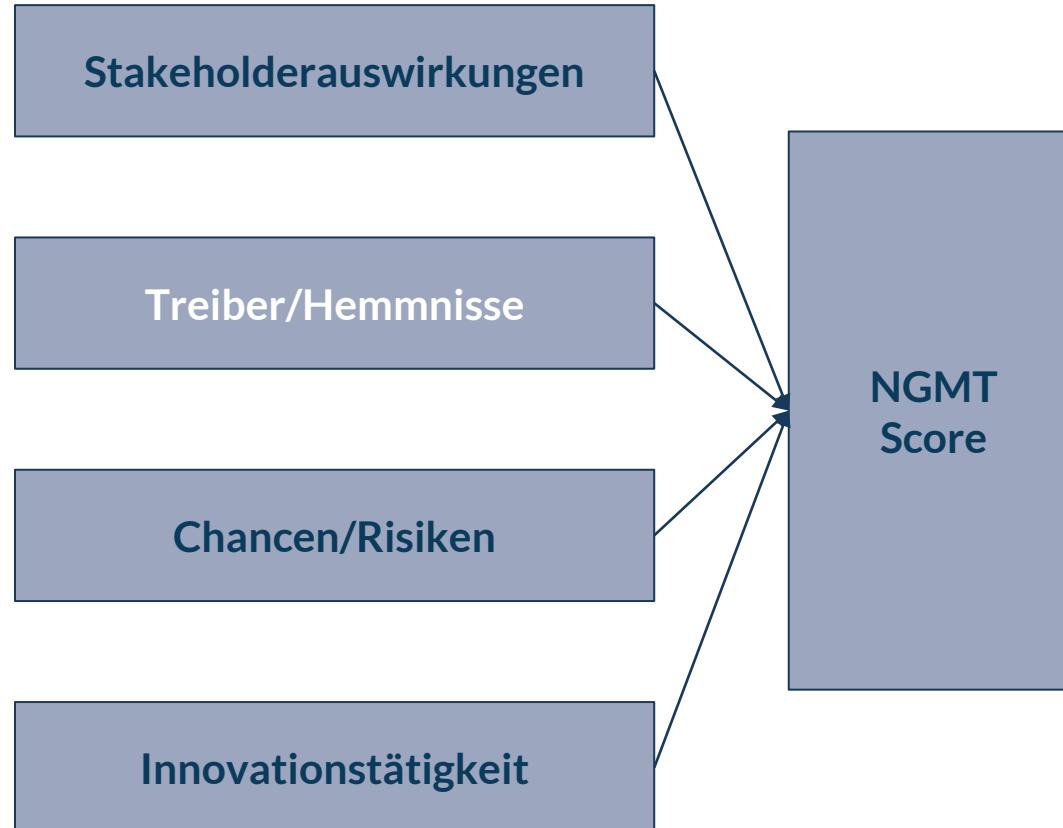


Je positiver die Einschätzung der Auswirkungen, desto höher der NGMT-Score.

Bei hohem NGMT-Score: positiv für Zivilgesellschaft/NGOs; Banken und Investoren; junge Generation; Geschäftsführung.

Diese Einschätzung weicht stark vom Durchschnitt ab, bis hin zu einer Umkehrung der Reihenfolge nach Relevanz.

Vier Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende

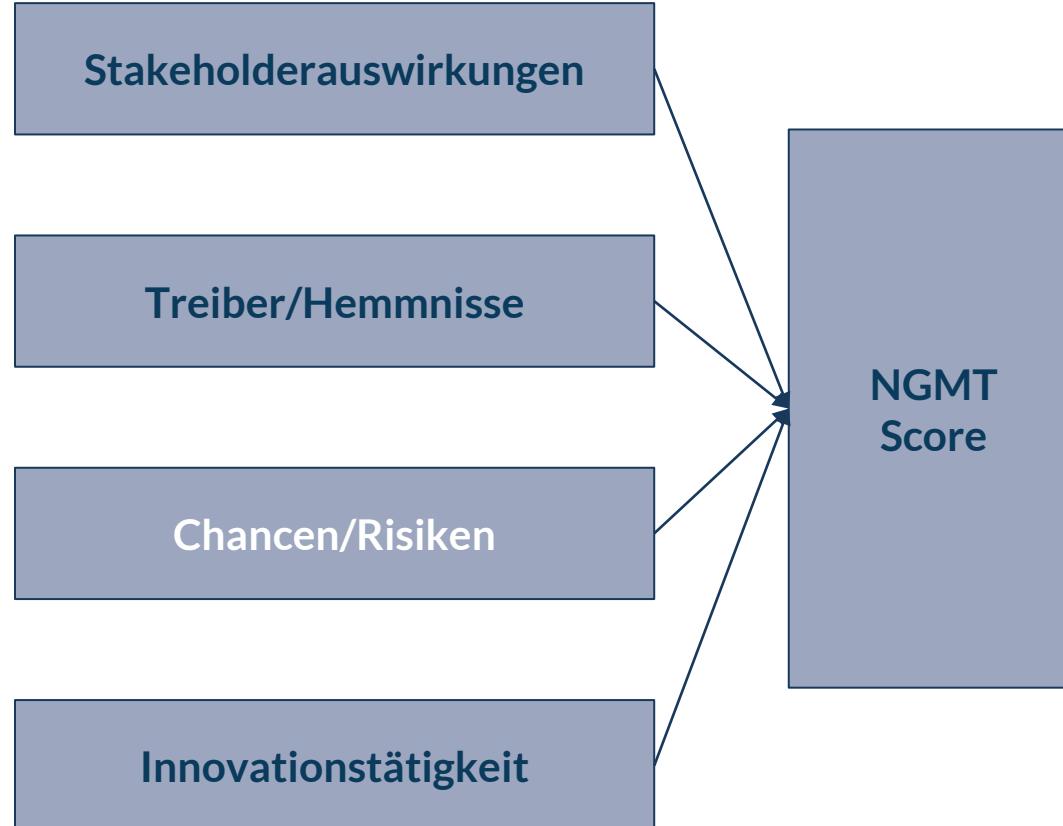


Je stärker die Einschätzung als Treiber, desto höher der NGMT-Score.

Bei hohem NGMT-Score: Geschäftsführung; ges. Verantwortung; Wachstumschancen; Banken/Investoren; Mitarbeiter:innen als Treiber; Politik/Regulierung als Negativ-Treiber.

Der Umgang mit internen und externen Impulsen weicht stark vom Durchschnitt ab – z. B. darin, dass Kund:innen und Kosten nicht die wichtigsten Treiber sind.

Vier Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende

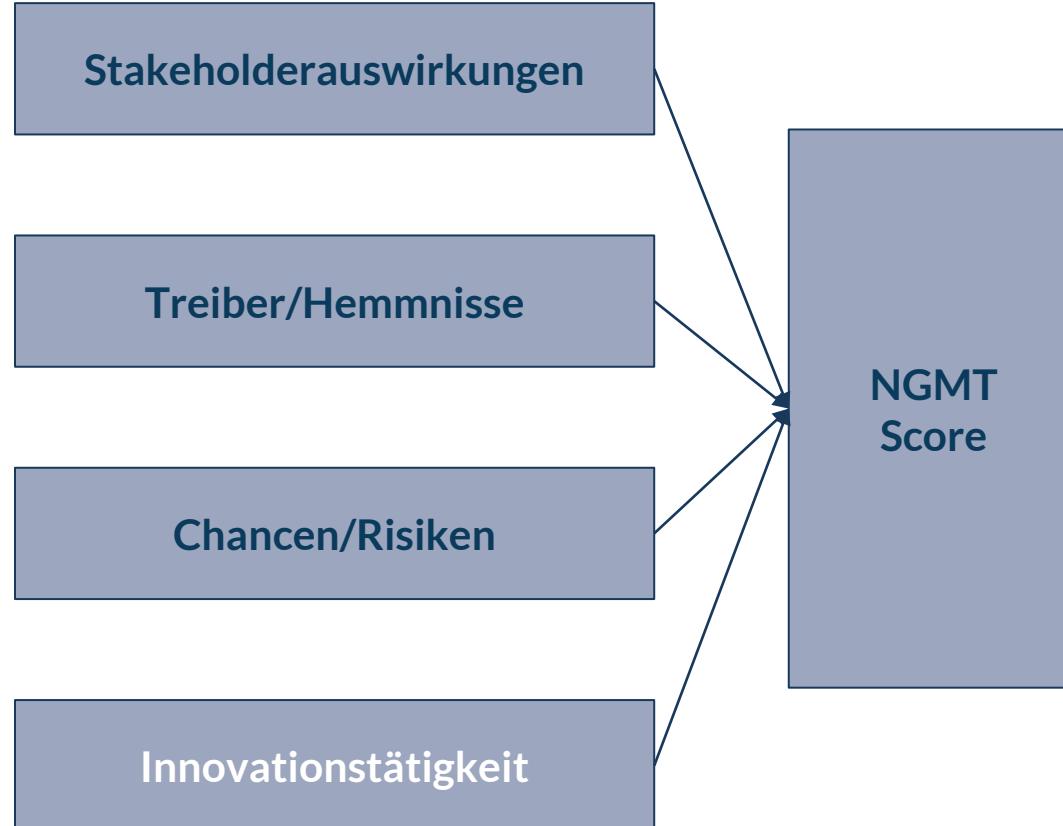


Je stärker die Einschätzung als Chance, desto höher der NGMT-Score.

Bei hohem NGMT-Score: staatliche Rahmensetzungen; nachhaltige Finanzwirtschaft; Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft; Anforderungen der Geschäftspartner:innen.

Die Interpretation dieser Entwicklungen weicht stark vom Durchschnitt ab – Geschäftsmodellinnovatoren (Stufe 3) sehen besonders häufig Chancen.

Vier Fähigkeiten für die Dreifach-Dividende



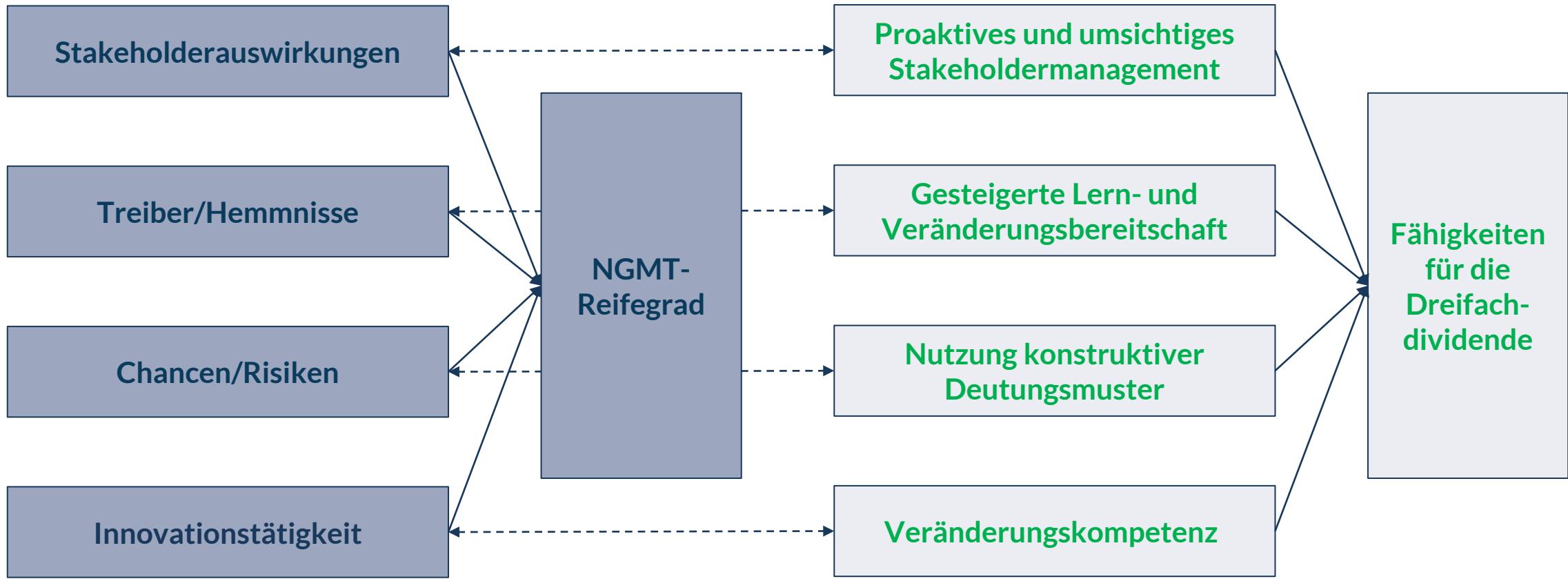
Je ausgeprägter die Innovationstätigkeiten, desto höher der NGMT-Score.

Bei hohem NGMT-Score: transformative Innovationen stärker ausgeprägt (Veränderung der Wertschöpfungslogik und verschiedene Entwicklungspfade und Nachhaltigkeit als Motivation vs. Veränderung einzelner Aktivitäten oder GM-Aspekte)

Umfassende Veränderungen werden mit klarer Innovations- und Nachhaltigkeitsorientierung verknüpft.

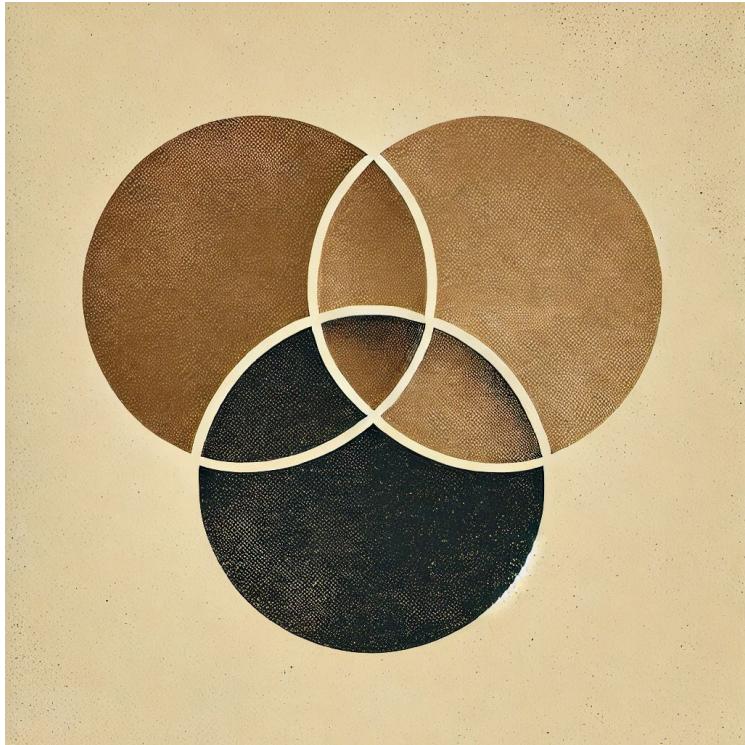
Statistisch relevante Einflussgrößen der nachhaltigen Geschäftsmodelltransformation

Abgeleitete Fähigkeiten für wettbewerbsfähige, resiliente und nachhaltige Geschäftsmodelle



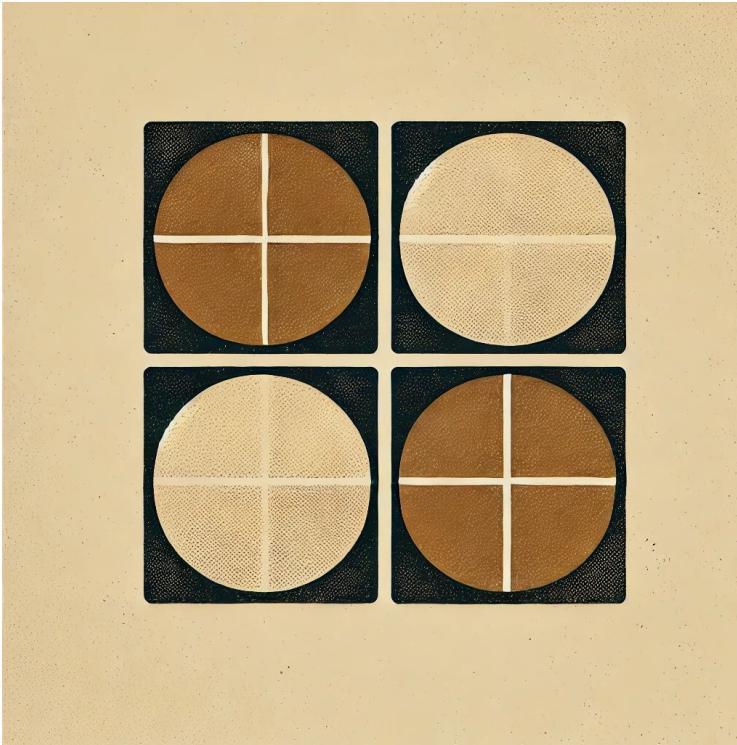
Fazit

Dreifach-Dividende ...

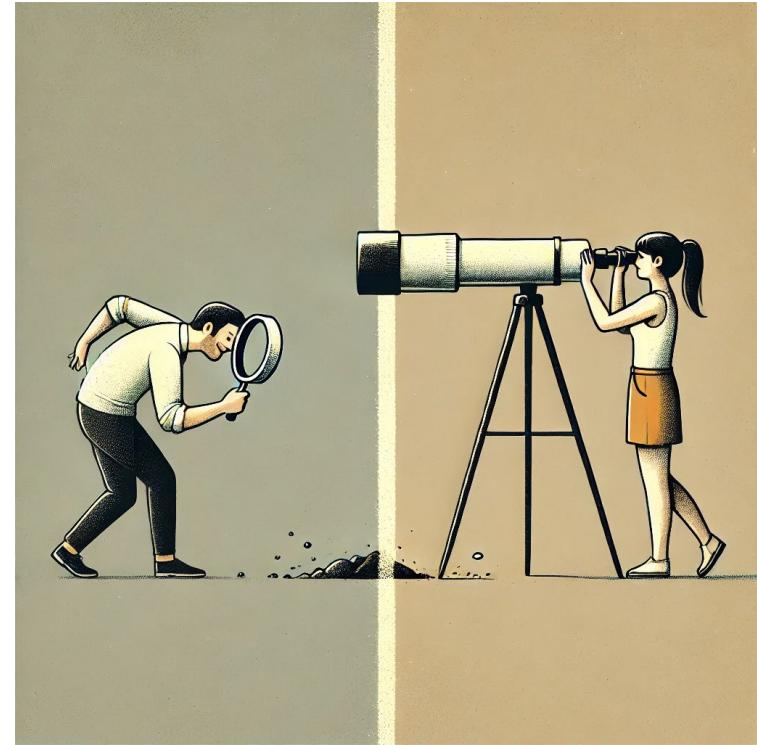


Bildquelle: DALL-E

... durch vier Fähigkeiten ...



... um das Bestehende zu verbessern
und das Neue zu entwickeln.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!