

Technische Hochschule Ingolstadt

Fakultät Business School

Studiengang Betriebswirtschaft

Bachelorarbeit

**Folgen und Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell
von Unternehmen – Theorie und Praxisbeispiel**

Vor- und Zuname: Veysel Cingi

Ausgegeben am: 29.03.2021

Abgegeben am: 21.07.2021

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Michael Jünger

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Robert Wittmann

Abstract

Die Wichtigkeit des nachhaltigen Handels in jeder Branche ist unbestreitbar. In den letzten Jahren ist ein Trend zu nachhaltigen Geschäftsmodellen zu sehen. Nicht zuletzt wegen den bevorstehenden globalen Herausforderungen wie erhöhte Kindersterblichkeit oder extreme Armut hat sich das Interesse zu dem Trend Nachhaltigkeit gesteigert.¹

Nicht nur aus der ökologischen Sicht, sondern auch aus der Sichtweise der wirtschaftlichen Ebene lohnt sich nachhaltiges Handeln für die Unternehmen. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell führt zu einer langfristigen Sicherstellung der benötigten Ressourcen für die Betriebe.²

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt eine Übersicht über die Geschichte der Nachhaltigkeit bis hin zur heutigen Zeit. Die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit werden dabei betrachtet. Auch internationale Ziele und Vorgaben werden in dieser Arbeit untersucht. Im nächsten Schritt werden verschiedene Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell betrachtet. Dabei wird ein auf die wirtschaftliche Ebene spezialisiertes Geschäftsmodell mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell verglichen.

Die daraus resultierenden Ergebnisse dienen als Grundlage für den Praxisteil der Arbeit. In einer Case Study wird mit Hilfe der nachhaltigen Fortschritte des Unternehmens Kellogg Company untersucht, wie sich das Unternehmen als Folge des nachhaltigen Handelns entwickelt hat. Die These, dass ein nachhaltiges Geschäftsmodell neben den sozialen Vorteilen auch zu wirtschaftlichen Vorteilen führt, wird mit Hilfe der Fallstudie geprüft.

¹ Vgl. Ahrend (2016, S. 291–292).

² Vgl. Science Based Targets (2021c).

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	1
1.1. Gegenstand der Arbeit.....	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3. Thematische Abgrenzung.....	2
1.4. Methodik und Übersicht	3
2. Theoretische Grundlagen der Nachhaltigkeit.....	5
2.1. Definition Nachhaltigkeit	5
2.2. Der Brundtland-Bericht und die Dimensionen der Nachhaltigkeit	6
2.2.1. Ökologische Nachhaltigkeit	10
2.2.2. Ökonomische Nachhaltigkeit	13
2.2.3. Soziale Nachhaltigkeit	14
2.3. Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen	15
2.4. Selbstverständnis eines nachhaltigen Unternehmers	17
3. Die Greenwashing Problematik	20
3.1. Definition von Greenwashing.....	20
3.2. Die Geschichte und Beschweris der Nachhaltigkeitssiegel	21
4. Die „grüne“ EU-Taxonomie – Ein Weg die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Tätigkeiten messbar zu machen	24
5. Theoretische Grundlagen rund um das Thema „Geschäftsmodell“	27
5.1. Definition Geschäftsmodell	27
5.2. Bestehende Ansätze zur Gestaltung und Darstellung der Geschäftsmodelle.....	31
5.2.1. Ansatz zur Geschäftsmodellgestaltung nach Osterwalder/Pigneur	32
5.2.2. Erweiterung des Ansatzes von Osterwalder/Pigneur durch die Dimensionen Nachhaltigkeit und Soziales	35
5.3. Aktuelle „Nachhaltige“ Werbeanzeigen ausgewählter Unternehmen.....	39
5.3.1. Marketingbeispiel Zalando.....	39
6. Praxisbeispiel - Folgen und Auswirkungen der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell von Unternehmen	41

6.1.	Vision und Mission der Science Based Targets Initiative.....	41
6.2.	Vorgehensweise der Initiative Science Based Targets	43
7.	Fallstudie Kellogg Company	45
7.1.	Vorstellung des Unternehmens	45
7.2.	Festgelegte Ziele des Unternehmens	46
7.3.	Entwicklung des Unternehmens	49
7.4.	Zusammenfassung der Fallstudie.....	51
8.	Fazit und Ausblick	53
	Literaturverzeichnis	55
	Erklärung nach § 18 Abs. 4 Nr. 7 APO	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	8
Abbildung 2: Konflikte und Herausforderungen des Drei-Säulen-Modells.....	10
Abbildung 3: Mindmap ökologische Nachhaltigkeit	11
Abbildung 4: Die Kulturzwiebel.....	12
Abbildung 5: Vorrangmodell der Nachhaltigkeit.....	15
Abbildung 6: Die 17 Sustainable Development Goals	16
Abbildung 7: Selbstverständnis eines nachhaltigen Unternehmers.....	17
Abbildung 8: Gesetze Empfehlungen der Freiwilligkeit	18
Abbildung 9: Grundmodell Zukunftssicherung.....	19
Abbildung 10: Vertrauenswürdigkeit der Gütezeichen, überprüft durch Greenpeace.....	23
Abbildung 11: Die sechs Umweltziele der Taxonomie.....	25
Abbildung 12: Anforderungen Taxonomie Konformität.....	26
Abbildung 13: Bestandteile der Geschäftsmodell-Definition.....	28
Abbildung 14: Geschäftsmodellansatz Dimensionen	29
Abbildung 15: Raster für Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elemente.....	31
Abbildung 16: Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur.....	33
Abbildung 17: Phasen der Geschäftsmodellgestaltung nach Osterwalder/Pigneur.....	34
Abbildung 18: Tripple Layer Business Model Canvas	38
Abbildung 19: Werbeanzeige Zalando	40
Abbildung 20: Science Based Targets Schritte zur Zielsetzung	43
Abbildung 21: Logo Kellogg Company	46
Abbildung 22: Emissions-Kategorien (Scopes) nach dem Greenhouse Gas Protocol	48

Abkürzungsverzeichnis

EU	Europäische Union
GHG	Greenhouse Gas Protocol
IFRS	International Financial Reporting Standards
IPCC	Weltklimaratorganisation Intergovernmental Panel on Climate Change
MSC	Marine Stewardship Council
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SA 8000	Social Accountability 8000
SBTi	Science Based Targets Initiative
TLBMC	Tripple Layer Business Model Canvas
UN	United Nations
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wide Fund for Nature

1. Einleitung

1.1. Gegenstand der Arbeit

„Pläne die Luft und das Wasser, die Wildnis und Natur zu beschützen, sind auch Pläne, den Menschen zu beschützen.“ (Stewart Udall)

In den letzten Jahren ist der Begriff Nachhaltigkeit immer öfter in verschiedenen Zusammenhängen zu lesen. Unternehmen werben mit dem Begriff der Nachhaltigkeit und reflektieren damit einen positiven Zusammenhang ihres Produkts bzw. ihrer Dienstleistung zur Umwelt. Immer mehr Unternehmen sehen sich wiederum in der Verantwortung, die Umwelt zu schützen. Das Bewusstsein für eine nachhaltigere Produktion wächst zunehmend.³

Auf der anderen Seite sorgen Megatrends wie die Neo-Ökologie für eine Änderung des Konsumverhaltens der Käufer. Auch wenn dieser Trend als ein individueller Lifestyle angefangen hat, ist zu beobachten, dass sich dies zu einer gesellschaftlichen Bewegung entwickelt.

Die Gesamtheit aller Werte eines Unternehmens ist in der Grundlogik eines Geschäftsmodells zu finden. Das Geschäftsmodell definiert dabei, was eine Organisation bietet, wie Werte im Organisationssystem geschaffen werden und auf welchem Weg die geschaffenen Werte an den Kunden weitergegeben werden. Ferner definiert es wie die zugrunde liegende Logik der Wertschöpfung weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.⁴ Zusammengefasst ist ein Geschäftsmodell die Gesamtmenge der Unternehmensentscheidungen, die die Ziele und Zwecke eines Betriebs verkünden.⁵

³ Vgl. Ahrend (2016, S. 291–293).

⁴ Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufsess und Krys (2011, S. 32).

⁵ Vgl. Born (2018, S. 8).

1.2. Zielsetzung der Arbeit

Mit dieser Bachelorarbeit soll aus wissenschaftlicher Sicht die Folgen und Auswirkungen der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell von Unternehmen untersucht werden. Des Weiteren wird im Praxisteil mit Hilfe einer Case Study das Geschäftsmodell des Unternehmens Kellogg Company kritisch betrachtet. Ziel dabei ist es, die Entwicklung des Unternehmens nach dessen Umstrukturierung mithilfe der nachhaltigen Ziele zu interpretieren.

Es wird folgende Hypothese aufgestellt:

Ein nachhaltiges Geschäftsmodell führt neben den sozialen auch zu wirtschaftlichen Vorteilen.

Zentrale Fragestellungen der Arbeit sind dabei:

- Wie entwickelte sich die Sicht der Unternehmen auf die Frage der Nachhaltigkeit?
- Welche Chancen ergeben sich für ein Unternehmen durch eine höhere Nachhaltigkeitsstrategie?
- Welche Folgen und Auswirkungen hat ein nachhaltiges Geschäftsmodell für das Unternehmen

1.3. Thematische Abgrenzung

Die Geschäftsmodellforschung beschäftigte sich bis zuletzt mit den Merkmalen und der Relevanz der Geschäftsmodelle. Die Weiterentwicklung dessen wurde kaum aufgenommen. Der Grundgedanke, welches die nachhaltige Entwicklung der Geschäftsmodelle vorantreiben könnte, fehlt der Geschäftsmodellforschung völlig.⁶ Ein weiterer Aspekt der fehlenden Entwicklung der Geschäftsmodelle sind

⁶ Vgl. Buttlar (2020, S. 9).

die unzureichenden Kenntnisse über nachhaltige Geschäftsmodelltypen in der Wissenschaft.⁷ Für eine erfolgreiche Geschäftsführung ist es unumgänglich, das ausgewählte Geschäftsmodell einem Trend zuzuordnen. Ein Geschäftsmodell, welches keinem Megatrend zugeordnet werden kann, sollte nicht ausgewählt werden.⁸

1.4. Methodik und Übersicht

Die Bachelorarbeit wird abduktiv durchgeführt. Es werden sowohl deduktive als auch induktive Instrumente angewendet.

Im ersten Schritt wird eine konzeptionelle Basis definiert. Besonders die Begriffe Nachhaltigkeit, Greenwashing und Geschäftsmodell werden näher definiert. Bei dem Begriff Geschäftsmodell werden zusätzlich noch verschiedene Modelle aufgezeigt. Die in diversen Dokumenten verwendeten Definitionen werden verglichen und bewertet. Ziel ist es, den Lesern ein grundlegendes Verständnis und einen sicheren Umgang mit der Terminologie zu vermitteln.

Im nächsten Punkt wird der internationale IST-Zustand betrachtet. Hierzu werden die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen vorgestellt. Außerdem wird die von der Europäischen Union festgelegte EU-Taxonomie beschrieben.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse von bestehenden Geschäftsmodellen. Hierbei werden mit Hilfe ausgewählter aktueller Quellen zwei Geschäftsmodelle identifiziert und dessen Stärken und Schwächen herausgearbeitet. Bei den Geschäftsmodellen handelt es sich um eine auf die Wirtschaftlichkeit abzielendes Modell. Das nächste Geschäftsmodell ist eine Konstruktion, welches neben der wirtschaftlichen Ebene auch die Sozialebene

⁷ Vgl. Ahrend (2016, S. 2).

⁸ Vgl. Ahrend (2016, S. 294).

und die Umweltebene betrachtet. Die Ergebnisse dienen als Vorlage für den folgenden Punkt.

Darin werden die bisherigen Erkenntnisse genutzt, um die Chancen und Risiken nachhaltige Geschäftsmodelle auf die Unternehmen zu projizieren. Hierbei werden die wissenschaftlich fundierten Ziele der Science Based Targets Initiative betrachtet.

Zuletzt wird in einer Case-Study das Unternehmen Kellogg Company und dessen nachhaltiges Geschäftsmodell interpretiert. Das daraus resultierende Ergebnis wird daraufhin analysiert. Auf die Frage, welche Einflüsse die nachhaltigen Änderungen auf das Unternehmen hatten beziehungsweise in der Zukunft haben werden, wird eingegangen. Ziel ist es die aufgestellte Hypothese, dass ein nachhaltiges Geschäftsmodell neben den sozialen Vorteilen auch zu wirtschaftlichen Vorteilen führt, zu prüfen.

Abschließend werden die in der Arbeit gesammelten Erkenntnisse in einem Fazit zusammengefasst. Des Weiteren wird ein Ausblick in die Zukunft gegeben.

2. Theoretische Grundlagen der Nachhaltigkeit

2.1. Definition Nachhaltigkeit

Immer mehr und immer öfter kann man in der heutigen Zeit dem Begriff der Nachhaltigkeit begegnen. Dabei gibt es für den Begriff Nachhaltigkeit keine eindeutige Definition. In der Geschichte findet man Nachhaltigkeit als Bezeichnung zuerst in der Forstwirtschaft. Hans Carl von Carlowitz, ein Oberberghauptmann aus Sachsen veröffentlichte im Jahr 1713 das Buch „Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht.“ In diesem Werk wird auf die Dringlichkeit der nachhaltenden Forstwirtschaft hingewiesen.⁹

Der Grundgedanke der nachhaltigen Forstwirtschaft ist demnach, für ein bestimmtes Zeitintervall nur in der Menge Holz zu schlagen, wie durch die Pflanzung von neuen Bäumen nachwachsen kann.¹⁰ Diese Art des Umgangs mit den Ressourcen dient der natürlichen und künstlichen Erhaltung der gegebenen Mittel. Bis zum 20. Jahrhundert wurde diese Art der nachhaltigen Vorgehensweise nur in einzelnen Wirtschaftsbereichen beachtet. Ein Beispiel dafür bietet die Fischereiwirtschaft. Dabei werden die vorhandenen Bestände bei der Fischzucht berücksichtigt, damit eine kontinuierliche Ertragserhaltung gewährleistet werden kann.¹¹ Über 200 Jahre lang wurde das Prinzip der Nachhaltigkeit ausschließlich in der Fischerei- und Forstwirtschaft angewendet. Die anderen Wirtschaftszweige waren bis dato sehr fern von der Praktizierung der Nachhaltigkeitsgedanken.¹²

⁹ Vgl. Heinrichs und Michelsen (2014, S. 5).

¹⁰ Vgl. Kopfmüller (2001, S. 20–21).

¹¹ Vgl. Carnau (2011, S. 12).

¹² Vgl. Heinrichs und Michelsen (2014, S. 5).

Oftmals werden die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltige Entwicklung“ als synonym verwendet. Dabei gibt es einige Unterschiede bei der Definition der Begrifflichkeiten. Ziel der „Nachhaltigkeit“ ist in erster Linie den Status quo zu erhalten. Die „Nachhaltige Entwicklung“ hingegen verbirgt in sich das Bedürfnis der Weiterentwicklung der nachhaltigen Handlungen in die gewünschte Richtung im Entwicklungsprozess.¹³

2.2. Der Brundtland-Bericht und die Dimensionen der Nachhaltigkeit

Die UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung veröffentlichte im Jahr 1987 den sogenannten Brundtland-Bericht (benannt nach Gro Harlem Brundtland, 1983 bis 1987 Vorsitzende der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1981 bis 1996 Ministerpräsidentin von Norwegen) mit dem Originaltitel „Our Common Future“/„Unsere Gemeinsame Zukunft“.

Folgende Anforderungen wurden der Kommission aufgetragen:

- Analyse der Problemstellungen in der Umwelt- und Entwicklungspolitik
- Anfertigung realitätsnaher Lösungsvorschläge
- Ausarbeitung von Vorschlägen für neue Möglichkeiten der internationalen Zusammenarbeit
- Bewirken eines Verständnisses zum Handeln von Personen, Organisationen, Unternehmen und Regierungen¹⁴

Der Brundtland-Bericht befasste sich zum einen mit der Analyse der Probleme, zum anderen wurden explizite Lösungsvorschläge zu den Problemstellungen benannt. Die drei großen Problembereiche

¹³ Vgl. Carnau (2011, S. 13).

¹⁴ Vgl. Heinrichs und Michelsen (2014, S. 12).

- steigende Unausgewogenheit sowie Armut
- Gefährdung des Friedens und der Sicherheit
- Raubbau an natürlichem Lebensgrund

werden in dem Bericht aufgeführt.¹⁵ Erstmals wurde in diesem Bericht eine Definition für eine Nachhaltige Entwicklung formuliert. Die Nachhaltige Entwicklung wie folgt definiert: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“.¹⁶

Die Behauptung, dass erst mit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts das Verlangen nach globaler Gerechtigkeit, Umweltschutz und Frieden gefordert wurde, ist nicht vollständig richtig. Auch davor vertraten soziale Bewegungen und Wissenschaftler die Meinung, dass es einen Bezug zwischen der Zerstörung der Natur und Armut gibt. Allerdings wurde bis dahin die Abhängigkeit nicht von der Politik beziehungsweise von institutioneller Seite auf globaler Ebene erforscht und anerkannt. Erst mit der Gründung der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung hat man auf internationaler Ebene Rücksicht auf die Nachhaltigkeit genommen.¹⁷

Der Begriff der Nachhaltigkeit umfasst seitdem weit mehr als nur den wirtschaftlichen Aspekt. Vielmehr werden zwischen der ökologischen, ökonomischen und der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit unterschieden.¹⁸ Außerdem wurde seither die Idee der Nachhaltigkeit nicht nur öffentlich und politisch debattiert, sondern simultan auch eine akademische Diskussion um die Gestaltung der Nachhaltigkeit angeregt.¹⁹ Seit der Veröffentlichung des Berichts werden die drei Bereiche der Nachhaltigkeit „ökologisch“, „ökonomisch“ und „sozial“ differenziert betrachtet. Schlussendlich wurden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit 1977 im Vertrag von Amsterdam europaweit festgesetzt.²⁰

¹⁵ Vgl. Heinrichs und Michelsen (2014, S. 12).

¹⁶ Hauff (1987, S. 46).

¹⁷ Vgl. Gottschlich (2016, S. 71–72).

¹⁸ Vgl. Altmeppen et al. (S. 8–9).

¹⁹ Vgl. Gottschlich (2016, S. 71).

²⁰ Vgl. Haase (2020, S. 43).

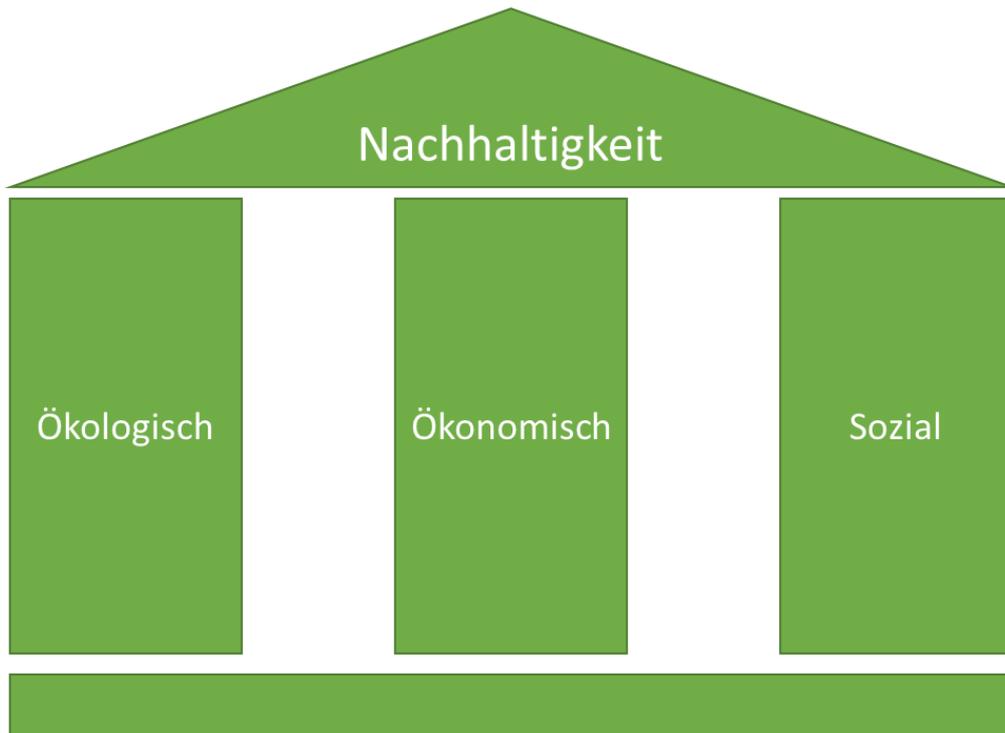


Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit²¹

Das Drei-Säulen-Modell wurde von der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung nach der Rio-Konferenz im Jahr 1992 entwickelt.²² Das Modell zeigt, dass die Ziele Umwelt- und Sozialverträglichkeit nicht mit dem wirtschaftlichen Erfolg konkurrieren. Vielmehr soll veranschaulicht werden, dass die drei „Säulen“ der Nachhaltigkeit durchaus miteinander harmonisieren können. Letztendlich ist das langfristige Ziel der nachhaltigen Entwicklung die Erhaltung der natürlichen Ressourcen, sodass eine hohe Lebensqualität für die nachfolgenden Generationen gewährleistet werden kann. Resümierend ist zu erwähnen, dass die Natur nicht nur der Natur willen zu schützen ist, sondern auch für die Wertschätzung der Menschen von einer besonderen Bedeutung ist.²³

Die Dimensionen der Nachhaltigkeit werden in der Praxis in verschiedenen Modellen wiedergegeben. Unterschieden wird dabei zwischen Ein- und Mehr-Dimensionen-Modellen. Bei den Mehr-Dimensionen-Modellen reicht das

²¹ In Anlehnung an Corsten und Roth (2012, S. 2).

²² Vgl. Altmeppen et al. (S. 24).

²³ Vgl. Corsten und Roth (2012, S. 1–2).

Spektrum von zwei, bis hin zu acht Dimensionen. Das weitverbreitetste Modell ist jedoch immer noch das Drei-Säulen-Modell, auch genannt das Drei-Dimensionen-Modell.²⁴

Argumente für die dreidimensionale Betrachtung der Nachhaltigkeit sind gegeben. Nicht nur die natürlichen Lebensgrundlagen, sondern auch ökonomische, soziale und kulturelle Größen werden bei der dreidimensionalen Sichtweise als Ressourcen bewertet. Die Gesamtheit dieser Werte bilden die Grundlage für die Zufriedenstellung der menschlichen Interessen. Ein weiterer Ansatzpunkt: Die Bevölkerung kann sowohl durch ökologische als auch durch soziale oder ökonomische Gefahren in Risiko gebracht werden. Der Handlungsspielraum für eine nachhaltige Entwicklung wird für die Belastbarkeit natürlicher und gesellschaftlicher Ordnungen vorausgesetzt. Die einzelnen Aspekte Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft werden hierbei als autonome, aber miteinander verbundene Teilsysteme gesehen. Die Funktionsfähigkeit der einzelnen Systeme muss für das Gemeinwohl der nachfolgenden Generationen erhalten bleiben.²⁵ Eine Vermeidung von unwiderruflichen Schäden in allen drei Dimensionen ist das oberste Ziel der nachhaltigen Entwicklung.²⁶

²⁴ Vgl. Heinrichs und Michelsen (2014, S. 28–29).

²⁵ Vgl. Heinrichs und Michelsen (2014, S. 29).

²⁶ Vgl. Kopfmüller (2001, S. 49).

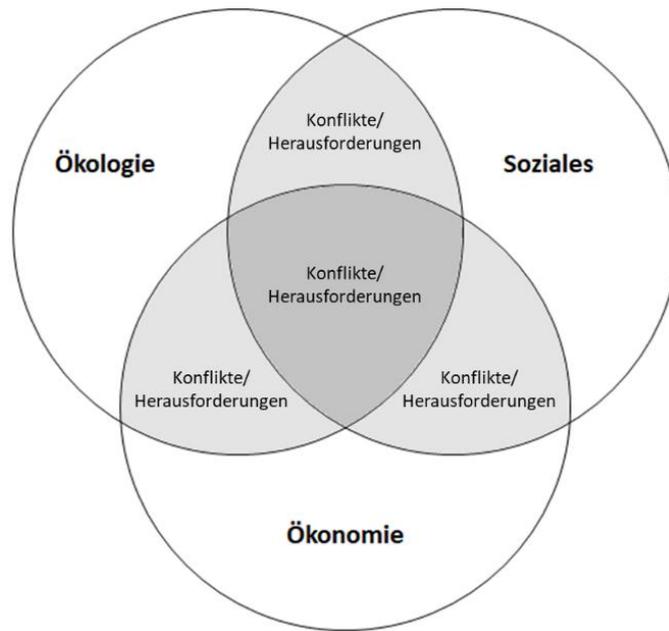


Abbildung 2: Konflikte und Herausforderungen des Drei-Säulen-Modells²⁷

2.2.1. Ökologische Nachhaltigkeit

Die Dimension „ökologische Nachhaltigkeit“ des Drei-Säulen-Modells beschäftigt sich hauptsächlich mit dem Aspekt Umwelt. Hierbei ist das oberste Ziel, die Natur und dessen Lehre zu schützen und dieser ein Gehör zu schenken.

Durch die ökonomische Ausrichtung der Forstwirtschaft stagnierten die Waldflächen in Deutschland bis zum 13. Jahrhundert. Die restlichen Bestände der Wälder wurden durch Streunutzung entwertet. Diese geschichtlichen Erfahrungen gaben Anlass zur Umgestaltung der Vorgehensweisen. Die Erkenntnis, dass ein gesunder Boden und ein gesundes ökologisches System unabdingbar für eine lebenswerte Zukunft sind, wurde gewonnen.²⁸

Unter dem Begriff der ökologischen Nachhaltigkeit wird der vorausschauende und schonende Umgang mit natürlichen Reserven verstanden. Die ökologische Nachhaltigkeit hängt mit dem Grundsatz des Überlebens und der Gesundheit von

²⁷ In Anlehnung an Heinrichs und Michelsen (2014, S. 30).

²⁸ Vgl. Scheer (2002, S. 22–25).

Ökologischen Systemen zusammen. Der wohlbefindliche Zustand kann als umfassendes und dynamisches Maß für Vitalität und Belastbarkeit des Ökosystems verstanden werden. Die Missachtung der Ökologie bedeutet dementsprechend die irreparable Zerstörung bestimmter Ressourcen. Damit werden auch die Möglichkeiten einer Weiterentwicklung in der Hinsicht vernichtet.²⁹

Ökologische Nachhaltigkeit ist dementsprechend in einer Kohäsion mit dem Ökosystem. Außerdem sind Verbindungen zur sozialen Nachhaltigkeit gegeben.

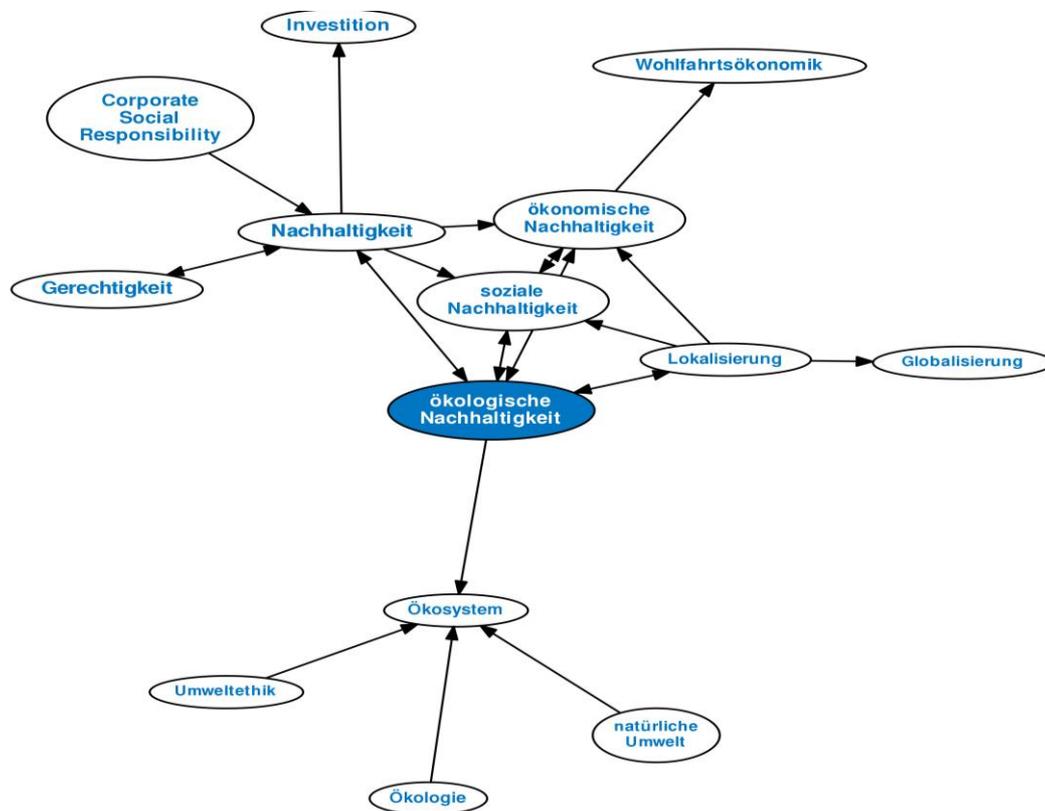


Abbildung 3: Mindmap ökologische Nachhaltigkeit³⁰

²⁹ Vgl. Nowak und Leymann (2018).

³⁰ Nowak und Leymann (2018).

Eine einheitliche Auffassung der ökologischen Nachhaltigkeit ist international gesehen sehr schwierig zu schaffen. Dadurch, dass diverse Kulturen und dessen Lebensweisen die Menschen in den jeweiligen Ländern beeinflussen, ist auch das Nachhaltigkeitsverhalten in den entsprechenden Kulturen global gesehen verschieden stark geprägt.

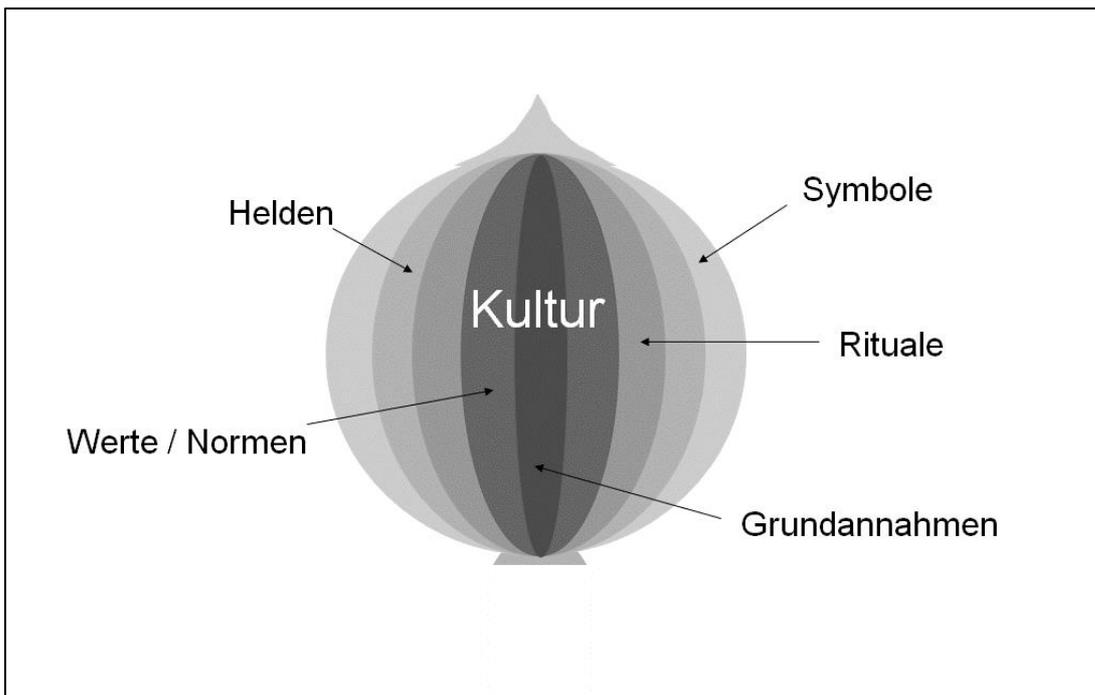


Abbildung 4: Die Kulturzwiebel³¹

Die Kultur ist eine Ordnung von Einstellungen, Richtlinien und Leitsätzen die zum einen das Verhalten und Taten und zum anderen in dessen materiellen und immateriellen Erzeugnissen zu sehen sind.³² Wie in der Kulturzwiebel (Abbildung 4) zu sehen ist, sind Werte und Normen in der Kultur sehr tief verwurzelt. Um bei einer Kultur, bei der die ökologische Sensibilität nicht oder nicht intensiv geprägt ist, das ökologische Verständnis zu steigern, muss die Kultur des jeweiligen Landes dementsprechend grundlegend angepasst werden. Solch eine Änderung ist in der Realität kaum bis gar nicht zu bewältigen.

³¹ Huber (2019).

³² Vgl. Huber (2019).

2.2.2. Ökonomische Nachhaltigkeit

Bei dem Begriff „Ökonomische Nachhaltigkeit“ ist die permanente Bewahrung der wirtschaftlichen Leistungen das oberste Ziel. Der ökonomische Gewinn ist anhaltend und zu sichern. Dabei ist simultan darauf zu achten, dass die erforderlichen Ressourcen fortwährend gesichert sind. Die wirtschaftliche Ordnung ist dabei so zu gestalten, dass für die zukünftigen Generationen die Funktionsfähigkeit des Systems gewährleistet wird. Ein hohes Beschäftigungsniveau, Arbeitsproduktivität und Preisstabilität sind Anzeichen für eine gesunde ökonomische Aufbauweise der Wirtschaft.³³

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), ein Gremium, welches erstmals im April 2001 vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder für die Beratung der Bundesregierung in der Nachhaltigkeitspolitik gegründet wurde, berichtet von der Dringlichkeit des nachhaltigen Wirtschaftens. International gesetzte Nachhaltigkeitsziele sind nach deren Aussage nicht zu erreichen, wenn Nachhaltigkeit nicht zum globalen Standard in der Wirtschaft wird. Der Grundgedanke für die Erreichung der Ziele ist die Entwicklung von Geschäftsmodellen, welche Energie, Substanz und Mittel sparen. Des Weiteren müssten diese Modelle die Ökologie schützen und für die Erhaltung der Vielfalt Sorge tragen. Auch die Angleichung der neuen Technologien an den Klimawandel müssen in den Grundpfeilern der Geschäftsmodelle verankert werden.³⁴

³³ Vgl. Haase (2020, S. 44).

³⁴ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021).

2.2.3. Soziale Nachhaltigkeit

Die Dimension soziale Nachhaltigkeit des Drei Dimensionen Modells befasst sich mit einem friedlichen, einheitlichen und fairen Zusammenleben aller Menschen. Eine humane Lebensgrundlage soll durch die Sättigung der materiellen und immateriellen Grundbedürfnisse des Einzelnen gewährleistet werden. Soziale Brennpunkte und Konfliktsituationen werden durch demokratische Ordnung und faire Einkommenszuweisung auf eine friedliche Weise eingeschränkt und harmonisch abgewickelt. Durch Perspektivengleichheit, Gesundheit, die Chance zur Aus- und Weiterbildung und die Möglichkeit zur Beteiligung an der Gesellschaft werden stabile Stützpfiler der sozialen Nachhaltigkeit geschaffen.³⁵

Das Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, den Menschen und die Allgemeinheit der Bevölkerung näher zusammen zu bringen. Prinzipiell soll der Planet Erde ein Stückweit lebenswerter und attraktiver gemacht werden. Eine nachhaltige Handlung wird in der Gegenwart ausgeführt, dessen Auswirkungen werden aber erst in der Zukunft zu sehen sein. International gesetzte soziale Nachhaltigkeitsziele sind beispielsweise die Eliminierung der weltweiten Armut und der Hungersnot. Auch die Geschlechter- und Rassengleichheit sind international gesetzte Ziele.³⁶

Viele Ziele sind nicht nur allein einer Dimension der Nachhaltigkeit zuordenbar. Beispielsweise ist der Klimawandel sowohl in die ökologische als auch in die ökonomische und soziale Dimension einzuordnen.³⁷ Die Motivation der Interessenteilhaber steigt mit der Übereinstimmung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Problembewältigung.³⁸ Aus diesem Grund wird mit dem Vorrangmodell aus Abbildung 5 die einzelnen Areale der drei Dimensionen

³⁵ Vgl. Haase (2020, S. 44).

³⁶ Vgl. Naumann (2020).

³⁷ Vgl. Naumann (2020).

³⁸ Vgl. Krüger (2010, S. 26).

in einer Relation zueinander gesetzt. Die Kernaussage dabei ist, dass die Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft nur zusammen existieren können.³⁹

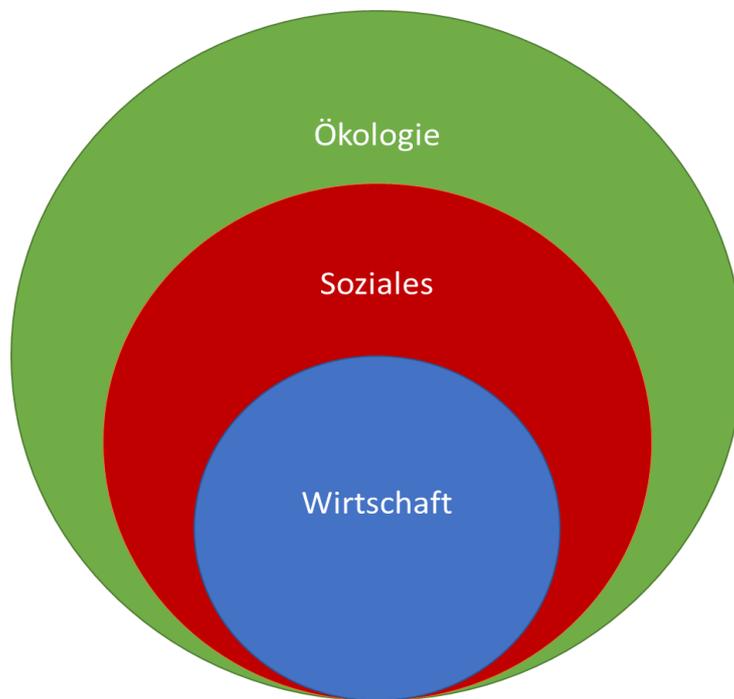


Abbildung 5: Vorrangmodell der Nachhaltigkeit⁴⁰

2.3. Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen

Die Nachhaltigkeit ist schon lange nicht mehr eine lokale Angelegenheit. Global ist ein starker Anstieg der Bedeutung zu beobachten. Eine faire Zuweisung und ein entsprechender Umgang mit den Bürgern unter den Industriestaaten und den südlichen Staaten soll zukünftig die natürliche Praktik sein.⁴¹

³⁹ Vgl. Haase (2020, S. 44).

⁴⁰ In Anlehnung an Haase (2020, S. 44).

⁴¹ Vgl. Naumann (2020).

Um international einen übereinstimmenden Fahrplan zu folgen, haben im September 2015 in New York mehr als 150 Staats- und Regierungschefs die Agenda für nachhaltige Entwicklung („Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development“), bei einem Gipfel der Vereinten Nationen verabschiedet. Mit der Agenda 2030 binden sich alle Mitgliedsstaaten für ein nachhaltiges Handeln und eine nachhaltige Entwicklung. Insgesamt wurden 17 Sustainable Development Goals (SDG) und 169 Unterziele festgelegt. Die nachhaltigen Ziele sollen unter der Berücksichtigung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit als ein universeller Umsetzungsplan dienen.⁴²

Die Sustainable Development Goals wurden bereits 2012 auf dem Rio +20 Konferenz ausformuliert beziehungsweise gesetzt. Auf der Generalversammlung der Vereinten Nationen 2015 wurden die Ziele anschließend final beschlossen.⁴³



Abbildung 6: Die 17 Sustainable Development Goals⁴⁴

⁴² Vgl. Auswärtiges Amt (S. 45).

⁴³ Vgl. Haase (2020, S. 41).

⁴⁴ Bundesregierung (2021).

2.4. Selbstverständnis eines nachhaltigen Unternehmers

Für die Erreichung von mehr Effizienz haben einige Unternehmer die Chancen der Nachhaltigkeit für sich gefunden und gehen dabei auch auf die entstehenden Risiken ein. Es wird versucht, ein Gleichgewicht zwischen den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales zu schaffen, um die positiven Effekte auf der Unternehmens-, Umwelt- und Gesellschaftsebene zu kreieren.⁴⁵

Nach Ahrend gibt es bei dem Selbstverständnis eines nachhaltigen Unternehmers drei Stufen. Der erste Maßstab des nachhaltigen Unternehmers ist die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und Verordnungen. Ein nächster Schritt bei der Unternehmensführung ist die ökonomische Verantwortlichkeit des Unternehmers mit dem Ziel daraus Gewinne zu erzielen. Dem folgt, die Verantwortung im Bereich der Nachhaltigkeit zu tragen.⁴⁶



Abbildung 7: Selbstverständnis eines nachhaltigen Unternehmers⁴⁷

Auf der einen Seite sind verbindliche Gesetze, Vorgaben und Bestimmungen einzuhalten. Demgegenüber ist eine Vielfalt von Alternativen auf freiwilliger Basis gegeben. Zusammengefasst richtet es sich um die Grundsatzentscheidung

⁴⁵ Vgl. Ahrend (2016, S. 4).

⁴⁶ Vgl. Ahrend (2016, S. 5).

⁴⁷ In Anlehnung an Ahrend (2016, S. 5).

zwischen der Verpflichtung zur Regeltreue und der Kür. Verbindlich sind zum Beispiel diverse Steuergesetze, das Aktiengesetz oder die Inhalte des Strafgesetzbuchs. Auf freiwilliger Basis kann ein Unternehmer beispielsweise mit der Anpassung der Firmenrichtlinien, der Einweisung einer Verhaltenskodex, mit Selbstverwirklichungen oder mit der Einführung einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie beitragen.⁴⁸

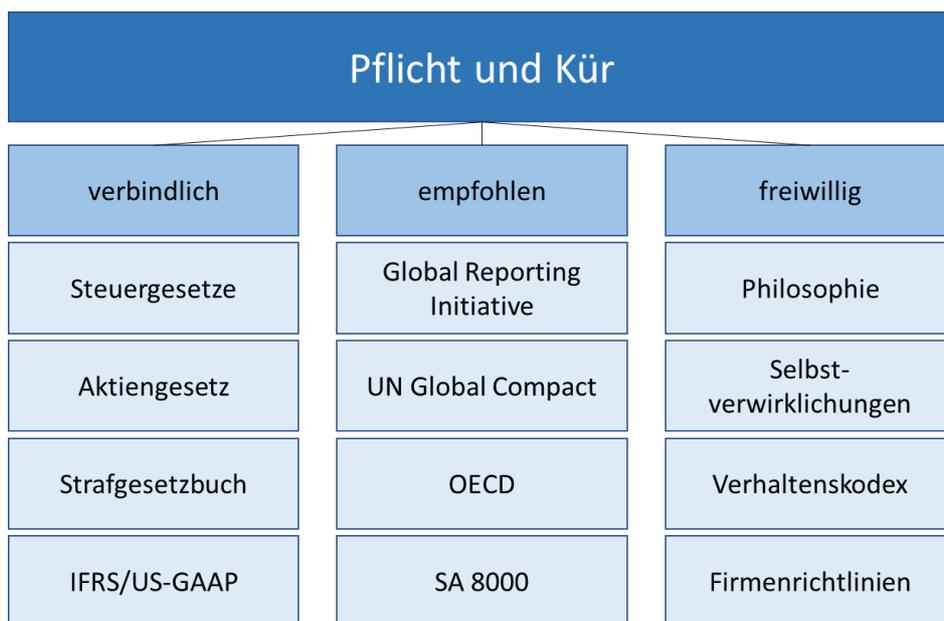


Abbildung 8: Gesetze Empfehlungen der Freiwilligkeit⁴⁹

Ein nachhaltiger Unternehmer muss für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung nicht nur „Wollen“. Vielmehr ist das „Können“ der ausschlaggebende Punkt bei den Handlungsgrenzen. Die im Status quo erkannten Hindernisse bei der Gestaltung der nachhaltigen Entwicklung führen durch die Veränderung der Wahrnehmung durch individuelle Lernprozesse in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. zum „Wollen“ bei den Stakeholdern. Um in den nächsten Schritt zu gelangen, müssen die erworbenen Fähigkeiten und der Wille im Verbesserungsprozess eingesetzt werden. Ausschlaggebend für die Erreichung

⁴⁸ Vgl. Pufé (2012, S. 20–21).

⁴⁹ In Anlehnung an Pufé (2012, S. 22).

des Soll-Zustandes („Können“) ist die Handlungsorientierung und die international behandelnden politischen Handlungsbeiträge.⁵⁰



Abbildung 9: Grundmodell Zukunftssicherung⁵¹

⁵⁰ Vgl. Carnau (2011, S. 9–10).

⁵¹ Vgl. Carnau (2011, S. 9).

3. Die Greenwashing Problematik

3.1. Definition von Greenwashing

Nahezu genauso oft wie dem Begriff der Nachhaltigkeit ist auch in naher Vergangenheit die Bezeichnung Greenwashing zu begegnen. Diese beiden Designatoren sind auch in derselben Kategorie zu finden, jedoch gehen die Definitionen weit auseinander.

Die Bezeichnung Greenwashing setzt sich aus den englischen Begriffen green und washing zusammen. Mit der Andeutung auf „grün“ als ein Kennzeichen für die gesunde Umgebung der Umwelt und dessen Schutz. „Waschen“ steht für die Säuberung und Entlastung. Dabei wird der Ausdruck Greenwashing kritisch für Öffentlichkeitsarbeiten benutzt, welches für den Zweck der Imageverbesserung eingesetzt wird. Dazu werden einzelne umweltschonende Beiträge des Unternehmens besonders unterstrichen. Die umweltverschmutzenden Hauptarbeiten der Unternehmen werden dabei absichtlich in den Hintergrund gedrängt.⁵²

Der Begriff Greenwashing beschreibt den Versuch von angeblich sozial oder ökologisch gerichteten Betrieben, dessen Anteil und Einfluss auf den Markt zu steigern, indem eine Scheinumweltfreundlichkeit inszeniert wird. Ein Beispiel für eine global kritisierte Greenwashing Kampagne bietet das Unternehmen BP. Im Jahr 2005 hat das Unternehmen versucht, durch öffentliche Handlungen ihre Nachhaltigkeitsperspektive mit dem Stichwort „beyond petroleum“ zu verbessern. Nach dem Unfall auf der Bohrinself Deepwater Horizon im Jahr 2010, indem es durch schwere Versäumnisse der Sicherheitsvorschriften zu einer Explosion kam, wurde die Seriosität des Projekts angezweifelt. Bei dem Unglück kamen elf Mitarbeiter des Unternehmens ums Leben.⁵³

⁵² Vgl. Diekamp und Koch (2010, S. 149).

⁵³ Vgl. Schiel (2014, S. 7).

3.2. Die Geschichte und Beschwerneis der Nachhaltigkeitssiegel

Nicht nur in den selbst strukturierten Werbeanzeigen der Unternehmen, sondern auch bei den national und international benutzten Nachhaltigkeitssiegel kann man die schwimmende Grenze zwischen Nachhaltigkeit und Greenwashing wiederfinden. Die Geschichte der Qualitätssiegel reicht dabei bis in die Antike. Sowohl in der griechischen als auch in der römischen Antike wurden durch Label Waren gekennzeichnet. Durch eine lange Handelskette gelangten diverse Waren von verschiedenen Ländern in den Handel der Handelszentren. Die römischen Tonwaren wurden dabei mit den Qualitätssiegel „sine cera“ ausgewiesen. Diese speziellen Siegel garantierten den Käufern, dass kein Wachs für die Versiegelung der Tonerzeugnisse benutzt wurde und dementsprechend keine Risse vorhanden waren.⁵⁴

Auch Jahrhunderte später sollen die Qualitäts- und Nachhaltigkeitssiegel die gleiche Botschaft überbringen. Mit den Labeln wird um das Vertrauen der Kunden geworben und simultan die Qualität der eigenen Produkte beziehungsweise Dienstleistungen hervorgehoben.

Die Unternehmen suggerieren mit Hilfe der Nachhaltigkeitssiegel, dass das Konsumieren von Bier die Erhaltung der Regenwälder unterstützt und der Verzehr von Fischstäbchen die Weltmeere vor Überfischung schützt.⁵⁵

Durch richtig gesetzte Label und eine nachhaltig aussehende Werbekampagne sorgen Unternehmen für ein nachhaltiges Image ihrer Produkte. Dabei zerstören genau diese irreführenden Kampagnen auf langfristiger Sicht die Anerkennung und Authentizität der Unternehmen. Umweltverbände fordern von der Politik genau aus diesem Grund eine Überwachung der Unternehmen durch neue

⁵⁴ Vgl. Schnell (2021, S. 24).

⁵⁵ Vgl. Krüger (2010, S. 11).

Gesetze. Diese Regeln sollen zu einer Änderung des Weltwirtschaftssystems in die gewünschte Richtung beitragen.⁵⁶

Ein großes Problem bei der Aussagekraft der Nachhaltigkeitssiegel ist, dass die Industrie und Unternehmen eigenständig Nachhaltigkeitssiegel in den Markt führen, welche an sich nicht die Funktionen eines Siegels für Nachhaltigkeit erfüllen. Diese selbst erfundenen Stempel haben das Aussehen eines getesteten Siegels, sind aber in der Realität nur gut platzierte Markensymbole. Auch hier ist die Problematik des Greenwashing zu wiederzufinden.⁵⁷

Auch weit verbreitete Nachhaltigkeitssiegel sorgen immer wieder für Kritik. Nachhaltige Konsumenten vertrauen beim Einkaufen auf die Label, welches das Produkt als nachhaltig zertifizieren soll. Eine Umfrage der Umweltschutzorganisation Greenpeace zeigt, dass in Österreich 47 Prozent der Bürger beim Einkauf auf die Nachhaltigkeitslabel achten. Die Aussagen der verschiedenen Gütesiegel sind dabei nicht immer einheitlich. Manche Siegel stehen für eine gentechnikfreie Produktion der Waren, andere bürgen ausschließlich für die faire Bezahlung der Landwirte. Weitere Gütezeichen wurden bei der Überprüfung seitens der Greenpeace sogar als absolut nicht vertrauenswürdig beziehungsweise kontraproduktiv für die Nachhaltigkeit eingestuft.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Krüger (2010, S. 11–12).

⁵⁷ Vgl. Goebel (2021).

⁵⁸ Vgl. Goebel (2021).

Gütezeichen



Bio-Marken



- Sehr vertrauenswürdig und besonders nachhaltig
- Vertrauenswürdig und nachhaltig
- Bedingt vertrauenswürdig und bedingter Beitrag zur Nachhaltigkeit
- Wenig vertrauenswürdig bzw. höchstens ein geringfügiger Beitrag zu Nachhaltigkeit
- Absolut nicht vertrauenswürdig oder sogar kontraproduktiv für Nachhaltigkeit

Abbildung 10: Vertrauenswürdigkeit der Gütezeichen, überprüft durch Greenpeace⁵⁹

⁵⁹ Goebel (2021).

4. Die „grüne“ EU-Taxonomie – Ein Weg die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Tätigkeiten messbar zu machen

Aufgrund der immer mehr zum Problem werdenden globalen Erderwärmung sind die europäischen Staaten einen weiteren Schritt in Richtung Natur- und Klimaschutz gegangen. Das gesetzte Ziel der Europäischen Union ist die flächendeckende Klimaneutralität des gesamten europäischen Kontinents bis zum Jahr 2050.⁶⁰ Die Kommission schätzt, dass für das Erreichen der Ziele darüber hinaus Investitionen in Höhe von 350 Milliarden Euro pro Jahr aktiviert werden müssen. Ein bedeutsamer Meilenstein für die genannten Ziele ist die in dem Aktionsplan „Sustainable Finance“ enthaltene EU-Taxonomie.⁶¹

Mit dieser Verordnung ist eine neue Unterteilung der ökologisch nachhaltigen Einnahmen der Unternehmen in der EU vorgestellt. Der Entwurf der neuen Taxonomie-Verordnung wurde von dem Rat der EU am 10. April 2020 angenommen.⁶²

Die EU-Taxonomie ist vor allem für die Beteiligten der Finanzmarktteilnehmer von Bedeutung. Diese Teilnehmer werden mit der Verordnung verpflichtet, dessen nachhaltige Informationspflichten in Form eines Berichts zu veröffentlichen. Unter nachhaltige Informationspflichten sind Angaben zu verstehen, ob und in welchem Ausmaß die Tätigkeiten des Unternehmens als ökologisch nachhaltige Tätigkeiten einzustufen sind. Sowohl der Anteil der Erlöse, welches in die Kategorie der ökologisch nachhaltigen Einnahmen zuzuordnen sind als auch der Anteil der Ausgaben, die in die genannte Kategorie

⁶⁰ Vgl. Gräf und Weidner (2021, S. 29).

⁶¹ Vgl. Schütze et al. (2020, S. 974).

⁶² Vgl. Kliem (2020).

fallen sind explizit zu dokumentieren. Die Tätigkeiten sind als ökologisch nachhaltig einzustufen, wenn diese die vorgegebenen Umweltziele erfüllen.⁶³



Abbildung 11: Die sechs Umweltziele der Taxonomie⁶⁴

Wichtig bei der Kategorisierung der Aktivitäten zu den Zielen ist zudem, dass die Beiträge einem der sechs Umweltziele einzuordnen sind, ohne eines der anderen Ziele entgegenzustehen. Ein weiterer Aspekt ist die Erfüllung von Mindestanforderungen wie zum Beispiel Menschenrechte oder Arbeitsstandards.⁶⁵

⁶³ Vgl. Kliem (2020).

⁶⁴ In Anlehnung an Gräf und Weidner (2021).

⁶⁵ Vgl. Hell (2020).



Abbildung 12: Anforderungen Taxonomie Konformität⁶⁶

Der Tatbestand, dass in diesem Bereich unterschiedliche Berichtsstandards und Rahmenbedingungen herrschen, welches einzuhalten sind, sorgt bei vielen Unternehmen zu Unübersichtlichkeit und unnötigem Druck. Die angeführten EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sollen all diese ablösen. Simultan dazu sorgt die Verordnung für Transparenz bei dem Informationsbedarf von Investoren und anderen Interessengruppen. Die Erneuerungen der EU-Taxonomie sollen ab Oktober 2022 für Unternehmen verpflichtend werden.⁶⁷

⁶⁶ In Anlehnung an Gräf und Weidner (2021, S. 30).

⁶⁷ Vgl. Europäische Kommission (2021).

5. Theoretische Grundlagen rund um das Thema „Geschäftsmodell“

5.1. Definition Geschäftsmodell

Der Begriff Geschäftsmodell ist in diversen Unternehmen wiederzufinden. Das Wort Geschäftsmodell wird vor allem von Führungskräften benutzt, um auf die Gesamtheit der Entwicklungen innerhalb eines Unternehmens hinzudeuten. Eine eindeutige Definition gibt es hierbei aber nicht. In diversen Publikationen wurde dem Begriff Geschäftsmodell eine Definition zugesprochen. Diese Definitionen unterscheiden sich häufig voneinander.

Die Bezeichnung Geschäftsmodell setzt sich aus den Wörtern Geschäft und Modell zusammen. Auch diese Begriffe werden unterschiedlich definiert. Einerseits wird ein Geschäft als eine Unternehmung, welches auf Gewinn abzielt, definiert. Auch die Meinung, dass ein Geschäft eine Produktgruppe ist, welches einen eigenen Marktauftritt hat, wird vertreten. Dabei wird die Meinung vertreten, dass ein Zusammenwirken von mehreren Geschäften besteht.⁶⁸

Auch bei der Bezeichnung Modell gibt es mehrere Definitionen. Der Begriff Modell wird als ein anschauliches Abbild der Realität, die aus zusammenhängenden Bestandteilen besteht, definiert.⁶⁹ Die Meinung, dass ein Modell das Resultat eines Konstrukteurs ist, welches den Nutzern ein Abbild des Originals in verständlichem Stil zum Ausdruck bringt, ist in diversen Publikationen ebenfalls zu finden.⁷⁰

Auf Grundlage dieser beiden Begriffe wird der Begriff des Geschäftsmodells definiert. Ein Geschäftsmodell bildet demnach den Grundprinzipien, in welcher

⁶⁸ Vgl. Schallmo (2014, S. 2).

⁶⁹ Vgl. Schallmo (2014, S. 2).

⁷⁰ Vgl. Schütte (1998, S. 59).

Art und Weise eine Organisation Werte formt. Dabei werden verschiedene Dimensionen betrachtet.

Das Geschäftsmodell gibt dabei vor, was von einem Unternehmen angeboten wird (Leistungskonzept), welches ein Mehrwert für die Kunden bietet (Wertschöpfungskonzept). Außerdem ist ein Geschäftsmodell auch für die Frage, wie die Werte in einem Unternehmen geschaffen werden und auf welchen Kanälen diese mit den Kunden in Kohäsion stehen beziehungsweise mitgeteilt werden (Kanäle) zuständig. Die entwickelten Werte sind erst dann wirtschaftlich gesehen attraktiv, wenn diese zu Erträgen führen. Wie die Erträge erzielt werden (Ertragsmodell) und in welcher Höhe und Form diese im Unternehmen verteilt werden (Werte Verteilung) ist ebenso ein Teilbereich des Geschäftsmodells. Zuletzt ist das Geschäftsmodell für die Weiterentwicklung und die Gewährleistung der Nachhaltigkeit des Unternehmens zuständig, sodass auch in der Zukunft die Aufrechthaltung dieser genannten Dimensionen gewährleistet werden kann (Entwicklungskonzept).⁷¹

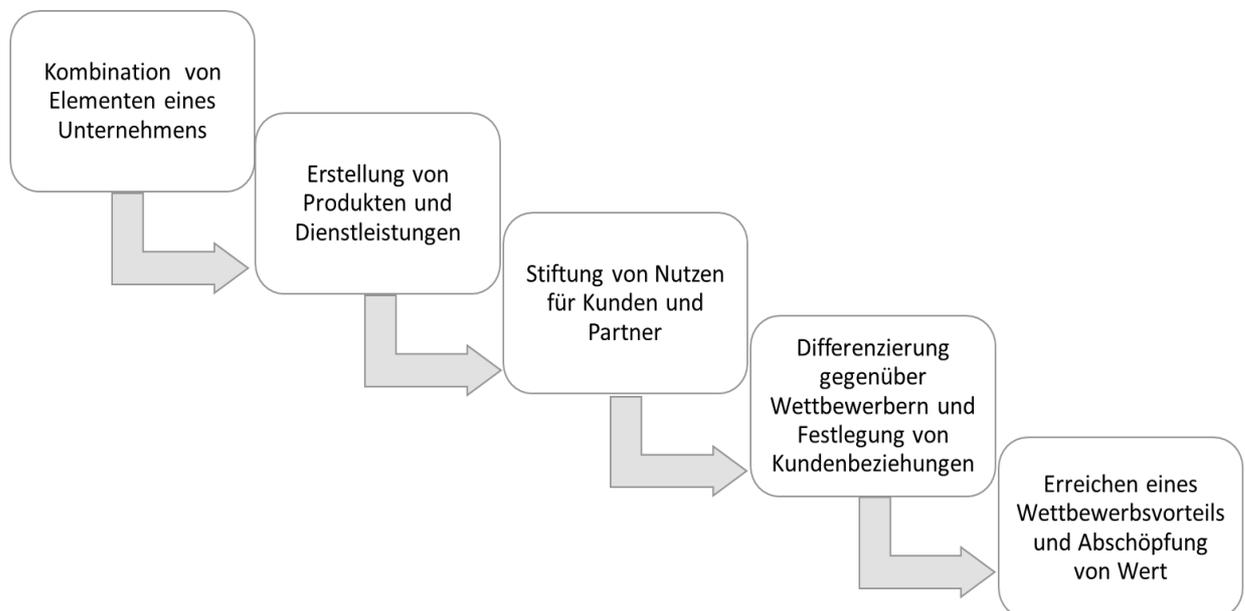


Abbildung 13: Bestandteile der Geschäftsmodell-Definition⁷²

⁷¹ Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufsess und Krys (2011, S. 32).

⁷² In Anlehnung an Schallmo (2018, S. 18).

Dieser Ansicht nach wurde dem Geschäftsmodell sechs Dimensionen zugesprochen. Das Leistungskonzept bestimmt die Art und Weise des Wertversprechens, das Wertschöpfungskonzept hingegen beantwortet die Frage, welcher Mehrwert dem Kunden zugesprochen wird. Über die Kanäle werden schließlich die Übertragungswege der zugesprochenen Leistungen festgesetzt. Das Ertragsmodell ist für die Umwandlung der Werte in Kapital zuständig. In der Dimension Werteverteilung wird festgelegt, wie das Kapital im Unternehmen aufgeteilt wird. Das Entwicklungskonzept ist für die evolutionären Aspekte des Unternehmens zuständig und sorgt für eine nachhaltige Zukunft der Organisation.⁷³



Abbildung 14: Geschäftsmodellansatz Dimensionen⁷⁴

⁷³ Vgl. Bieger, Knyphausen-Aufsess und Krys (2011, S. 32–33).

⁷⁴ In Anlehnung an Bieger, Knyphausen-Aufsess und Krys (2011, S. 33).

Die Dimensionen des Geschäftsmodells werden in verschiedenen Publikationen auch verschieden zusammengefasst. Schallmo hingegen definiert das Geschäftsmodell in fünf Dimensionen.

In der Kundendimension werden alle Kundenbereiche, Kundenkanäle und die Beziehungen zu den Kunden zusammengefasst. Alle Leistungen und deren Nutzen gehören in die Nutzendimension. Die Befähigungen, Mittel und die Prozesse sind Teil der Wertschöpfungsdimension. Alle Relationen zu den Partnern, die Partner selbst und die Kanäle zu den Partnern bilden zusammen die Partnerdimension. Zu der Finanzdimension hingegen gehören alle Erträge und die aufkommenden Kosten hinzu. Eine Synthese aller Dimensionen ist das oberste Ziel, sodass sich die einzelnen Bausteine ergänzen und sich gegenseitig stützen. Als Resultat ist ein Geschäftsmodell zu erwarten, welches im besten Fall von der Konkurrenz nicht nachgebildet werden kann.⁷⁵

Über den Geschäftsmodell-Dimensionen steht die Vision des Geschäftsmodells. Diese Ebene beschäftigt sich mit der Frage, wie eine einwandfreie Geschäftsmodellgestaltung beschrieben werden kann und wie man das vorhandene Geschäftsmodell verbessern kann. Begleitend dazu ist die Geschäftsmodell-Führung von entscheidender Rolle. In dieser Ebene werden die Erfolgsfaktoren kritisch betrachtet. Das Ziel dabei ist die Standardisierung der Faktoren mit Hilfe von Führungsgrößen.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Schallmo (2014, S. 6).

⁷⁶ Vgl. Schallmo (2014, S. 23).

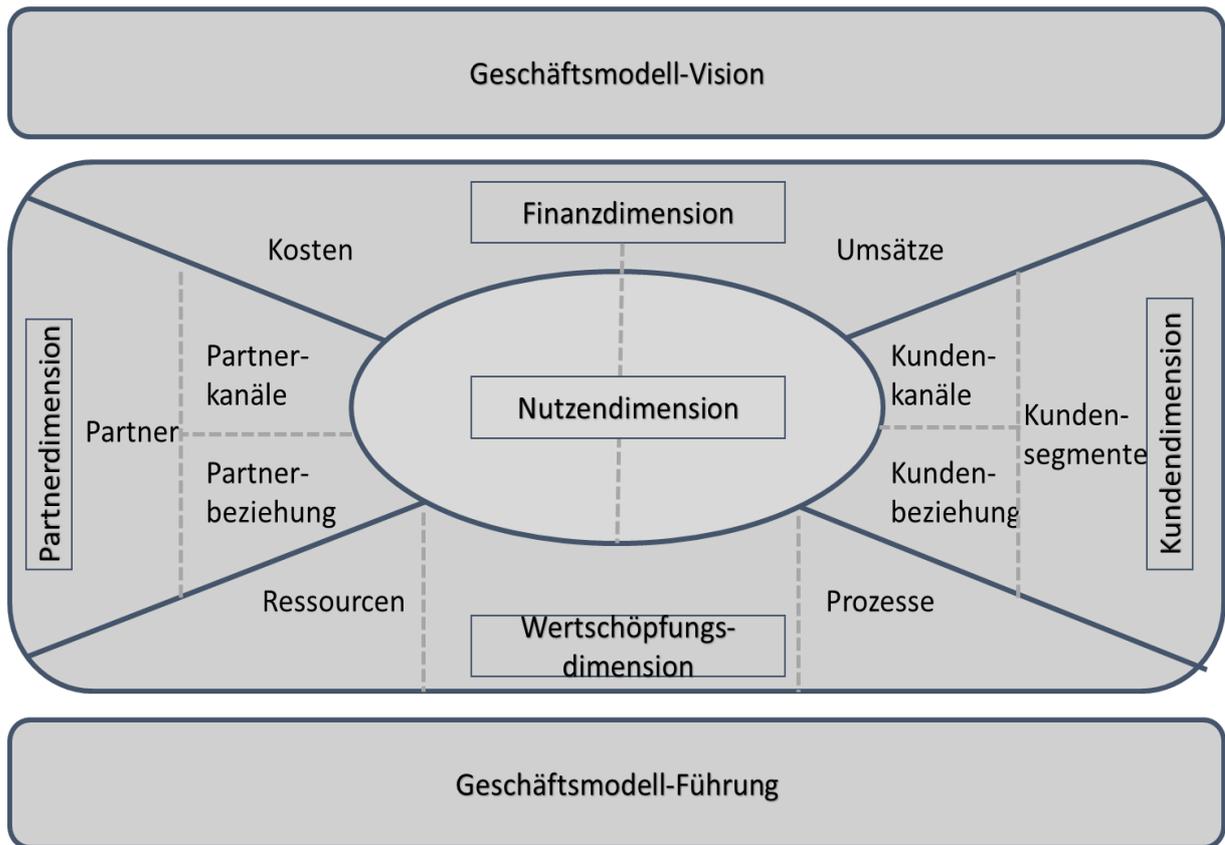


Abbildung 15: Raster für Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elemente⁷⁷

5.2. Bestehende Ansätze zur Gestaltung und Darstellung der Geschäftsmodelle

Für die Innovation eines Geschäftsmodells reicht es nicht aus, bestehende Vorgehensmodelle Schritt für Schritt abzuarbeiten und ein Ergebnis zu erhalten. Für den Erfolg eines Geschäftsmodells sind viel mehr interne und externe Einflussfaktoren zu betrachten. Alle erdenklichen Zukunftsszenarien, welches das Unternehmen betreffen könnten sind hierbei wichtige Kriterien für den Erfolg des Geschäftsmodells. Die Erfolgsvoraussetzungen des Unternehmens, welches erst in der Zukunft relevant werden, müssen für eine gelungene Umsetzung

⁷⁷ In Anlehnung an Schallmo (2014, S. 24).

dessen bereits gewisse Zeit davor eingeleitet werden. Um dies gewährleisten zu können, ist die Auswahl des richtigen Vorgehensmodells unumgänglich.⁷⁸

Die Kernfrage, die von einem Vorgehensmodell beantwortet werden soll, besteht hierbei aus den Punkten, welche Phasen bei der Entwicklung von dem bestehenden Ansatz abgedeckt werden und wie der Ablauf dieser geregelt wird.⁷⁹ Bei der Entwicklung eines Vorgehensmodells bestehen die übergeordneten Ziele aus den Aspekten Agilität, Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Veränderungsprojekten. Für eine erfolgreiche Gestaltung eines Vorgehensmodells bestehen diverse Ansätze.⁸⁰

Im Folgenden wird der Ansatz zur Geschäftsmodellgestaltung von den Autoren Osterwalder und Pigneur betrachtet. In Punkt 5.2.2 wird die Weiterentwicklung des Gestaltungsansatzes durch die Ideengeber Joyce und Paquin betrachtet. In dieser Ebene wird die Dimension Nachhaltigkeit in Form von sozialen Auswirkungen und Umwelt mit in das Modell integriert.

5.2.1. Ansatz zur Geschäftsmodellgestaltung nach Osterwalder/Pigneur

Die Autoren Osterwalder und Pigneur schlagen für die Durchführung von Geschäftsmodellen fünf Phasen vor. Diese sind Mobilisieren, Verstehen, Gestalten, Implementieren und Durchführen.⁸¹

Die erste der fünf Phasen beschäftigt sich mit der Mobilisierung. In dieser Phase wird als erstes das Projektteam zusammengestellt. Anschließend werden die Ziele des Projektes festgelegt und ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des neuen Geschäftsmodells ausgelöst. Um eine strukturierte Vorgehensweise sicher zu stellen, haben die Autoren ein Instrument zur Kommunikation und zur

⁷⁸ Vgl. Jodlbauer (2020, S. 83).

⁷⁹ Vgl. Schallmo (2013, S. 49).

⁸⁰ Vgl. Jodlbauer (2020, S. 88).

⁸¹ Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 253).

erweiterten Gewährleistung des Überblicks entwickelt - das Business Modell Canvas.⁸² Das Modell von Osterwalder und Pigneur unterscheidet zwischen neun Elementen. Die einzelnen Elemente werden hierbei nicht als autarke Elemente beziehungsweise voneinander losgelöste Einheiten gesehen, sondern vielmehr als Bestandteile eines Gesamtsystems, die genauso wie bei einem technischen System in Abhängigkeit zueinanderstehen.⁸³



Abbildung 16: Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur⁸⁴

Der zweite Schritt lautet Verstehen. Hierbei wird die Umgebung und der Einflussbereich des Geschäftsmodells kritisch betrachtet. Das Verständnis für die Kunden und deren Bedürfnisse werden ausgearbeitet. Ein wichtiges Ziel ist hierbei die Beurteilung der Kundenbedürfnisse. Außerdem werden die aktuellen

⁸² Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 253).

⁸³ Vgl. Ahrend (2016, S. 14).

⁸⁴ Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 22–23).

Trends in den Märkten und die Konkurrenz begutachtet. Dadurch lassen sich neue Ideen für das Geschäftsmodell kreieren.⁸⁵

Im nächsten Schritt geht es um die Gestaltung. Hierbei wird als Methodik Brainstorming eingesetzt, um eine aktive Ideenschaffung zu ermöglichen. Die gesammelten Ideen führen anschließend zu einem Prototyp des Geschäftsmodells. Dieser Prototyp wird noch in diesem Schritt getestet. In einem gleitenden Verfahren erfolgt hierbei die Überleitung in die nächste Etappe. In dieser erfolgt die Implementierung des Prototyps. Simultan wird die Budgetplanung festgelegt und die Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells bestimmt. Auch die rechtlichen Gegebenheiten werden in dieser Phase der Planung betrachtet. Auch Wagnisse und Risikobewertung ist Teil dieses Abschnittes.⁸⁶

Letztendlich folgt nach der Implementierung die Durchführungsphase. Hierbei wird die Anatomie des Managements aufgesetzt, sodass eine anhaltende Überwachung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells gewährleistet werden kann. Für jeden einzelnen Schritt bieten die Autoren Osterwalder und Pigneur Instrumente an, welche für die Modellierung des Geschäftsmodells unterstützende Hilfe leisten soll.⁸⁷

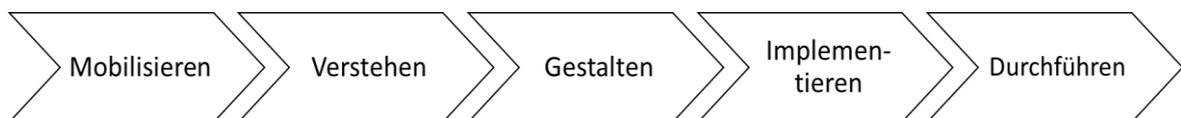


Abbildung 17: Phasen der Geschäftsmodellgestaltung nach Osterwalder/Pigneur⁸⁸

⁸⁵ Vgl. Gerl (2020, S. 68).

⁸⁶ Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 253).

⁸⁷ Vgl. Gerl (2020, S. 68).

⁸⁸ Eigene Darstellung

5.2.2. Erweiterung des Ansatzes von Osterwalder/Pigneur durch die Dimensionen Nachhaltigkeit und Soziales

Auch bei der Geschäftsmodell Darstellung und -innovation ist die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit und des sozialen Verantwortungsbewusstseins angekommen. Dies ist immer mehr bei den jüngeren Veröffentlichungen und Abhandlungen zu beobachten.⁸⁹

Die Autoren Joyce und Paquin nahmen die Grundidee aus dem Ansatz von Osterwalder und Pigneur und entwickelten diese weiter. Der Grundgedanke besteht darin, das Instrument Business Model Canvas als eine von insgesamt drei Ebenen zu betrachten. Diese wird als die wirtschaftliche Ebene bezeichnet. Die ergänzenden zwei Ebenen illustrieren dabei die Nachhaltigkeits- und die Sozialebene. Alle Themen wie die Umweltaspekte, Produktlebenszyklus, die Kundenansicht sowie alle sozialen Auswirkungen und Vorteile werden in den weiteren Ebenen betrachtet.⁹⁰

Mit Hilfe des Tripple Layer Business Model Canvas (TLBMC) wurde ein Werkzeug zur Unterstützung der Erforschung nachhaltiger Geschäftsmodelle und nachhaltigkeitsorientierter Innovationen geschaffen. Das Modell bietet eine horizontale Verbindung innerhalb der einzelnen Ebenen, um die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Werte des Geschäftsmodells individuell und unabhängig zu ermitteln. Gleichzeitig ist eine vertikale Kohäsion gegeben, welches die Wertschöpfung über die drei Ebenen hinaus zusammenfasst. Dadurch wird die Entwicklung eines tieferen Verständnisses der Wertschöpfung des Unternehmens unterstützt.⁹¹

Die wirtschaftliche Ebene wird aus dem Modellansatz von Osterwalder und Pigneur unverändert übernommen. Die Umweltebene ist dabei die zweite der drei Ebenen und besteht aus neun Punkten. Diese lauten Supplies and Outsourcing, Production, Materials, Functional Value, End-of-Life, Use Phase, Distribution,

⁸⁹ Vgl. Jodlbauer (2020, S. 105).

⁹⁰ Vgl. Jodlbauer (2020, S. 105–106).

⁹¹ Vgl. Joyce und Paquin (2016, S. 4).

Environmental Impacts und Environmental Benefits. Simultan dazu besteht die Sozialebene ebenfalls aus 9 Punkten. Local Communities, Governance, Social Value, Societal Culture, End-User, Scale of Outreach, Employees, Social Impacts und Social Benefits bilden dabei zusammen die Sozialebene. Im Folgenden werden ausgewählte Komponenten aus dem TLBMC Modell beschreiben.

Die Komponente Umwelteinflüsse (Environmental Impacts) beschäftigt sich hierbei mit den ökologischen Kosten aller Aktivitäten des Unternehmens. Bei dem Ansatz von Osterwalder und Pigneur werden alle Kosten in der Sparte „Finanzielle Kosten“ aufgezählt. In der Komponente Umweltauswirkungen können explizit die Kosten, welches für ökologische Zwecke gedient haben, ersichtlich gemacht werden. Diese Aufteilung der wirtschaftlichen und ökonomischen Kosten erlaubt dem Unternehmen die Differenzierung der Sparten. Diese Differenzierung bietet den Unternehmen die Möglichkeit, herauszufinden, wo die größten Umweltauswirkungen liegen.⁹²

In der Komponente Umweltvorteile (Environmental Benefits) werden die Beziehungen zwischen den ökologischen Auswirkungen und deren Kosten illustriert. Hierbei ist dem Unternehmen möglich, den ökologischen Wert, den das Unternehmen durch die Reduzierung der Umweltbelastung herbeiführt, getrennt zu betrachten. Sowohl durch Reduzierungsmaßnahmen der negativen Umwelteinflüsse als auch die Steigerung durch positive Umwelteffekte werden hier gelistet. Dadurch wird eine quantitative Basis der Umweltvorteile des Unternehmens gestaltet.⁹³ Die beiden Komponenten Umwelteinflüsse und Umweltvorteile sind Teil der Nachhaltigkeitsebene des Tripple Layer Business Model Canvas.

Die Dritte Ebene befasst sich mit den sozialen Aspekten des Modells. Die Sparte Gemeinschaften (Communities) ist ein Teil der sozialen Ebene. Während die wirtschaftlichen Beziehungen zu den Geschäftspartnern in der ersten Ebene

⁹² Vgl. Joyce und Paquin (2016, S. 5–6).

⁹³ Vgl. Joyce und Paquin (2016, S. 6).

aufgebaut werden, ist hier die Aufmerksamkeit auf die sozialen Beziehungen zu zum Beispiel zu den Lieferanten und zu der lokalen Gemeinschaft gerichtet. Bei gemeinsamer Betrachtung aller Ebenen kommen die wirtschaftlichen und die sozialen Beziehungen zusammen. Eine horizontale Betrachtung erlaubt dem Unternehmen dabei die autarke und unabhängige Interpretation der einzelnen sozialen Aspekte. Für Unternehmen, die mehrere Standorte haben ist die Differenzierung der lokalen Gemeinde unumgänglich. Dabei ist es von Vorteil, die Community für jeden Standort explizit zu betrachten. Auch der Einfluss der Lieferanten auf das Unternehmen ist nicht zu unterschätzen. Für die Qualität der Endprodukte ist das Werk der Lieferanten von entscheidender Bedeutung. Ein Beispiel für die Wichtigkeit dieser Sparte bietet das Unternehmen Nespresso. Um seinen Kaffeebohnenbedarf zu decken, ist Nespresso eine Geschäftsbeziehung mit der Rainforest Alliance eingegangen, um über 62.000 Landwirte zu schulen. Dadurch konnte Nespresso ihre Kaffeequalität und die daraus resultierenden Erträge nachhaltig steigern, sodass letztendlich der Umsatz des Unternehmens erhöht werden konnte.⁹⁴

Auch die Sparte Gesellschaftskultur (Social Culture) ist ein Teil der sozialen Ebene. In diesem Abschnitt werden die potenziellen Auswirkungen der Gesellschaftskultur auf das Unternehmen analysiert. Oberstes Ziel ist es, das Unternehmen so zu gestalten, dass deren Handlungen einen positiven Effekt auf die soziale Gesellschaft haben. Dabei wird der These nachgegangen, dass ein Unternehmen keinen Erfolg vorweisen kann, wenn die Gesellschaft als Ganzes nicht funktioniert.⁹⁵ Die Punkte Governance, Employees, Social Value, Scale of Outreach, End User, Social Impacts und Social Benefits gehören ebenfalls zu der Sozialebene des Modells.

Die horizontale Kohäsion bei der Tripple Layer Business Model Canvas ermöglicht den Unternehmen die Diversitäten der einzelnen Schichten zu erkennen. Dadurch kann ein breiteres Systemdenken die einheitliche Sicht des gesamten Geschäftsmodells erleichtern. Die gemeinsame Betrachtung der

⁹⁴ Vgl. Joyce und Paquin (2016, S. 7).

⁹⁵ Vgl. Joyce und Paquin (2016, S. 7).

einzelnen Schichten wird von den Autoren des Modells als vertikale Kohärenz bezeichnet. Dabei werden die dazugehörigen Sparten aller Ebenen zusammen betrachtet. Dadurch wird dem Unternehmen die Betrachtung der Ausrichtung von Verbindungen über die verschiedenen Schichten hinweg ermöglicht.⁹⁶

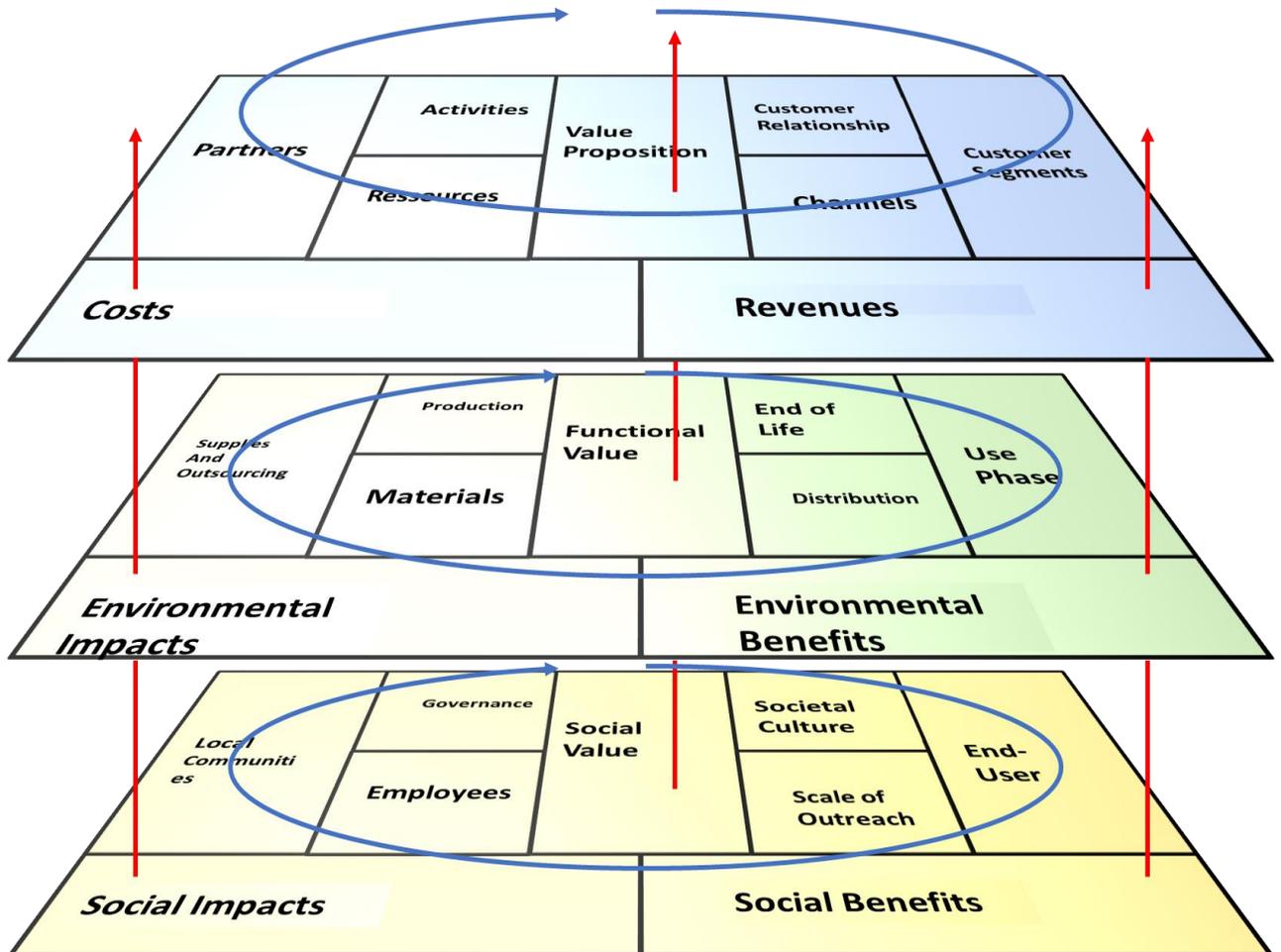


Abbildung 18: Tripple Layer Business Model Canvas⁹⁷

In der Abbildung wird das Tripple Layer Business Model Canvas illustrativ dargestellt. Die erste Schicht (blau) bildet die wirtschaftliche Ebene, die zweite (grün) die Umwelt und die dritte Schicht (gelb) die soziale Ebene. Die roten Pfeile demonstrieren hierbei die vertikale Abhängigkeit der Schichten. Die blauen Pfeile hingegen deuten auf die horizontale Abhängigkeit innerhalb der Schichten.

⁹⁶ Vgl. Joyce und Paquin (2016, S. 9).

⁹⁷ In Anlehnung an Joyce und Paquin (2016, S. 9).

5.3. Aktuelle „Nachhaltige“ Werbeanzeigen ausgewählter Unternehmen

Aufgrund der anhaltenden Wichtigkeit und das öffentliche Interesse für die Thematik haben die Marketingabteilungen der Unternehmen den Begriff der Nachhaltigkeit für sich gewonnen. Sowie in deren eigenen Internetseiten, auf Social-Media-Kanälen als auch Offline im Bereich des Billboard Marketings ist Nachhaltigkeit als Werbebegriff wiederzufinden. Dabei sind die Vorgehensweisen der Unternehmen stets verschieden, auch wenn die gleiche Botschaft überliefert werden soll. Als Beispiel wird die Marketingkampagne von Zalando genauer betrachtet.

5.3.1. Marketingbeispiel Zalando

Die Zalando SE ist ein börsennotiertes Unternehmen, welches ihren Sitz in Berlin hat. Im Bereich Online Versandhandel mit nach eigenen Angaben 42 Millionen aktiven Kunden zählt Zalando SE zu den Marktführern des Online Shopping Marktes. Spezialisiert hat sich das Unternehmen auf Schuhe, Mode und Kosmetik für Damen, Herren und Kinder. Nach den Angaben des Geschäftsberichts 2020 konnte Zalando die Anzahl der jährlichen Bestellungen innerhalb eines Geschäftsjahres von um 28% von 144,9 Millionen auf 185,5 Millionen steigern.⁹⁸

Zalando SE führt unter dem Namen ZIGN eine Eigenmarke, welcher ausschließlich nachhaltige Artikel anbietet. Hierbei wird speziell auf die Dimension ökologische Nachhaltigkeit Wert gelegt. Die Frühjahr–Sommerkollektion der Eigenmarke bietet ausschließlich Waren an, die aus nachhaltigen Materialien hergestellt wurden.⁹⁹

⁹⁸ Vgl. Zalando SE (2020, S. 2).

⁹⁹ Vgl. Zalando SE (2020, S. 4).

Die Website des Unternehmens ist auch dementsprechend aufgebaut. Sowohl mit einem Werbebanner direkt auf Augenhöhe als auch auf den einzelnen Produkten wird auf die Nachhaltigkeit hingewiesen. Wie in der nachfolgenden Abbildung zu sehen, sind alle Artikel, welches den Nachhaltigkeitsrichtlinien des Unternehmens erfüllen, mit einem grünen Schriftzug versehen, in der auf die Nachhaltigkeit gedeutet wird. Weitere Erklärungen zu der Art der Nachhaltigkeit und welche speziellen Nachhaltigkeitskriterien dieses Produkt erfüllt sind auf der jeweiligen Seite des Artikels zu finden. Außerdem ist auf der Startseite ein Register zu finden, welches zu den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens führt.



Abbildung 19: Werbeanzeige Zalando¹⁰⁰

¹⁰⁰ Zalando Shop (2021).

6. Praxisbeispiel - Folgen und Auswirkungen der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell von Unternehmen

In den bisherigen Punkten wurden die Begriffe Nachhaltigkeit und Geschäftsmodell erläutert. Außerdem wurden zwei Geschäftsmodelle vorgestellt. Das erste Geschäftsmodell ist rein auf das wirtschaftliche Handeln fokussiert. Das Modell der Autoren Joyce und Paquin hingegen beinhaltet zusätzlich eine Umwelt- sowie eine Sozialebene. Dadurch werden alle Dimensionen der Nachhaltigkeit nach dem Drei-Säulen-Modell – ökologisch, ökonomisch und sozial – berücksichtigt.

In den folgenden Punkten werden die Folgen und Auswirkungen des nachhaltigen Agierens auf das Geschäftsmodell von Unternehmen analysiert. Für das weitere Vorgehen wird die Organisation „science-based-targets“ mitsamt dessen Vision und Mission vorgestellt.

6.1. Vision und Mission der Science Based Targets Initiative

Die Initiative Science Based Targets (SBTi) hat sich als Ziel gesetzt, die Unternehmen Ehrgeizig im Kampf gegen den Klimawandel zu unterstützen. Die Initiative ist als eine Partnerschaft zwischen der Organisation Carbon Disclosure Project (CDP), dem Global Compact der Vereinten Nationen, dem World Resources Institute (WRI) und dem World Wide Fund for Nature (WWF) gegründet.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Science Based Targets (2021a).

Die Tatsache, dass der globale Temperaturanstieg für katastrophale Auswirkungen sorgen wird, motiviert die Aktionsgruppe, immer mehr Unternehmen, Organisationen und Regierungen im Kampf gegen den Klimawandel für ihre Nachhaltigkeitsmission zu gewinnen. Neue wissenschaftliche Ziele zeigen, in welcher Höhe und Menge Treibhausgasemissionen reduziert werden müssen, damit die schlimmsten Folgen des Klimawandels verhindert werden können.¹⁰²

Neben der Definierung und Förderung von Best Practices zur Reduzierung der Emissionen bietet die Institution auch technische Unterstützung und Expertenbeistand für Unternehmen, die sich für eine Zielsetzung der Emissionsreduzierung entscheiden. Außerdem wird mit Hilfe eines Expertenteams die Möglichkeit einer unabhängigen Bewertung und Validierung der gesetzten Ziele ermöglicht.¹⁰³

Die Regierungen haben sich im Pariser Abkommen von 2015 dazu verpflichtet, Anstrengungen zu unternehmen, um den globalen Temperaturanstieg auf unter 2 Grad Celsius zu halten. Die Weltklimaratorganisation Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) warnte 2018 vor einer globalen Erwärmung von über 1,5 Grad Celsius. Das Überschreiten dieser Marke hätte demnach katastrophale Auswirkungen auf die nachhaltige Zukunft der Erde.¹⁰⁴

Um dieses Szenario zu entgehen, hat sich die Science Based Targets Initiative das Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen bis 2050 auf null zu senken. Als Vision gibt die Aktionsgruppe an, dass wissenschaftsbasierte Zielsetzungen in den Alltag integriert werden und folglich die Wirtschaft in Einklang mit einer nachhaltigen Welt zu stehen.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Science Based Targets (2021a).

¹⁰³ Vgl. Science Based Targets (2021a).

¹⁰⁴ Vgl. Science Based Targets (2021a).

¹⁰⁵ Vgl. Science Based Targets (2021a).

6.2. Vorgehensweise der Initiative Science Based Targets

Die Science Based Targets Initiative motiviert Unternehmen aus allen Branchen und Unternehmensgrößen, ein Teil der Bewegung zu sein. Die Teilnahme der Unternehmen aus Sektoren mit höheren Emissionen wird ausdrücklich erwünscht.¹⁰⁶

Um von den Diensten der Initiative zu profitieren, setzen die Unternehmen sogenannte wissenschaftsbasierte Ziele. Diese Ziele offerieren den Unternehmen einen klar festgelegten Weg zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen. Die gesetzten Ziele werden erst dann als „wissenschaftsbasiert“ anerkannt, wenn diese mit den Zielen des Pariser Klimaeinkommens in Einklang stehen. Ein Expertenteam der Initiative überprüft jedes Ziel anhand von Kriterienvorgaben, ob diese auch wissenschaftlich fundierte Ziele sind. Die Zielsetzung wird in einem fünfstufigen Prozess festgelegt.¹⁰⁷



Abbildung 20: Science Based Targets Schritte zur Zielsetzung¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Science Based Targets (2021b).

¹⁰⁷ Vgl. Science Based Targets (2021b).

¹⁰⁸ Eigene Darstellung

Als erster Schritt setzt sich das Unternehmen mit der Initiative in Verbindung und begründet ihre Absichten, ein wissenschaftlich fundiertes Ziel festzulegen. Daraufhin werden Ziele zur Emissionsreduktion nach vorgegebenen Kriterien erarbeitet. Im nächsten Schritt wird das Ziel für eine offizielle Validierung eingereicht. Die Stakeholder werden informiert und das festgelegte Ziel wird öffentlich bekanntgegeben. Als letzter Schritt werden unternehmensweite Emissionen gemeldet und der Zielfortschritt wird jährlich verfolgt.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vgl. Science Based Targets (2021b).

7. Fallstudie Kellogg Company

Im Praxisteil der Arbeit wird durch eine Fallstudie die Entwicklung des Unternehmens Kellogg Company - auch bekannt als Kellogg's - untersucht. Dabei wird auf die Frage eingegangen, wie sich das Unternehmen nach der Zielsetzung nach den Science Based Targets Kriterien entwickelt und wie der Entwicklungsprozess sich gestaltet hat. Als Datenquelle werden dabei bereits vorhandene Interviews mit den Führungskräften des Unternehmens und Zeitschriftenartikel hinzugezogen.

7.1. Vorstellung des Unternehmens

Die Kellogg Company ist ein Lebensmittelhersteller mit Hauptsitz in Michigan in den Vereinigten Staaten von Amerika, welches weltweit die Produktion und Vertrieb ihrer Produkte fortführt. Der Fokus liegt dabei auf Cerealien und Fertiggerichte. Viele bekannte Marken wie zum Beispiel Corn Flakes, Rice Krispies, Pop-Tarts, Froot Loops und Frosties gehören der Kellogg Company Produktpalette an. Die Kellogg Company ist in der Gesellschaft vorwiegend als Kellogg's bekannt.¹¹⁰

Gegründet wurde das Unternehmen am 19. Februar 1906 von den Brüdern Dr. John Harvey Kellogg und Will Keith Kellogg. Dr. Harvey Kellogg war dabei auf der Suche nach einer gesunden Alternative für seine Patienten. Dabei entwickelten die Brüder die ersten Produkte auf Getreidebasis. Bis dahin waren Getreideflocken als Nahrungsmittel nicht bekannt. Mit erfolgreichen Marketingaktionen gelang es den Brüdern, bereits drei Jahre nach der Gründung des Unternehmens mehr als 120.000 Packungen Cerealien täglich zu produzieren. Heute hat die Kellogg Company mehr als 50 verschiedene

¹¹⁰ Vgl. Science Based Targets (2021c).

Getreideprodukte im Portfolio. Mit circa 32.000 Mitarbeitern weltweit erreicht das Unternehmen einen Jahresumsatz von fast 13 Milliarden US-Dollar.¹¹¹

Ihre Produkte stellt das Unternehmen in 18 verschiedenen Ländern her und vertreibt diese in mehr als 180 Ländern. Zuletzt kam die Kellogg Company im Jahr 2012 mit dem Erwerb der Kartoffelchips Marke Pringles von der Procter & Gamble in die Schlagzeilen der Zeitungen. Mit dieser Übernahme wurde die Kellogg Company schließlich nach dem Unternehmen PepsiCo INC. zum zweitgrößten Snackfood Hersteller der Welt.¹¹²



Abbildung 21: Logo Kellogg Company¹¹³

7.2. Festgelegte Ziele des Unternehmens

Mitarbeiter der Initiative Science Based Targets haben sich im Rahmen eines Interviews mit der Senior Sustainability Managerin des Unternehmens Kellogg Company, Amy Braun getroffen. In dieser Fragerunde wurde der Managerin verschiedene Fragen zu den beschlossenen Zielen und den daraus resultierenden Folgen des Unternehmens zur Reduzierung von

¹¹¹ Vgl. Kellogg Company (2021a).

¹¹² Vgl. Science Based Targets (2021c).

¹¹³ Kellogg Company (2021a).

Treibhausgasemissionen gestellt. Dabei werden auch die Ziele des Unternehmens erklärt.

Als Basis für seine Ziele hat die Kellogg Company das Jahr 2015 ausgewählt. Alle folgenden Änderungen werden dementsprechend mit dem Basisjahr verglichen. Als verpflichtendes Ziel hat sich das Unternehmen vorgenommen, die CO₂ Emissionen pro Tonne im Verhältnis zu den produzierten Lebensmitteln pro Tonne bis 2020 um 15% zu reduzieren. Die absoluten Emissionen der Wertschöpfungskette sollen als Scope 3 Ziel bis 2030 um 20% gesenkt werden. Außerdem sind auch langfristige Ziele gesetzt. Als Scope 1 und 2 Ziele besteht das Bestreben dabei, die Emissionen langfristig bis 2050 um 65% im Vergleich zum Basisjahr zu senken. Die langfristigen Scope 3 Ziele bestreben die Senkung der Emissionen bis 2050 um 50%.¹¹⁴

Das Greenhouse Gas Protocol (GHG) unterteilt die Emissionen in 3 Kategorien, sogenannte Scopes. In Scope 1 sind alle Emissionen inbegriffen, welche durch die eigenen Produktionsanlagen direkt vom Unternehmen erzeugt wurden. Scope 2 hingegen begrenzt sich dabei auf die Emissionen, die durch extern beschaffte Energien entstanden sind. Ein Beispiel für Scope 2 Emissionen sind die Ausstoße aus eingekauftem Strom oder Fernwärme/Fernkälte. Als letzte Kategorie wird Scope 3 genannt. Diese Gattung von Emissionen umfasst die indirekten Ausstoße, zum Beispiel die bei der Entsorgung von verkauften Produkten oder welche durch Geschäftsreisen entstehen.¹¹⁵

¹¹⁴ Vgl. Science Based Targets (2021c).

¹¹⁵ Vgl. Bayerisches Landesamt für Umwelt (2021).

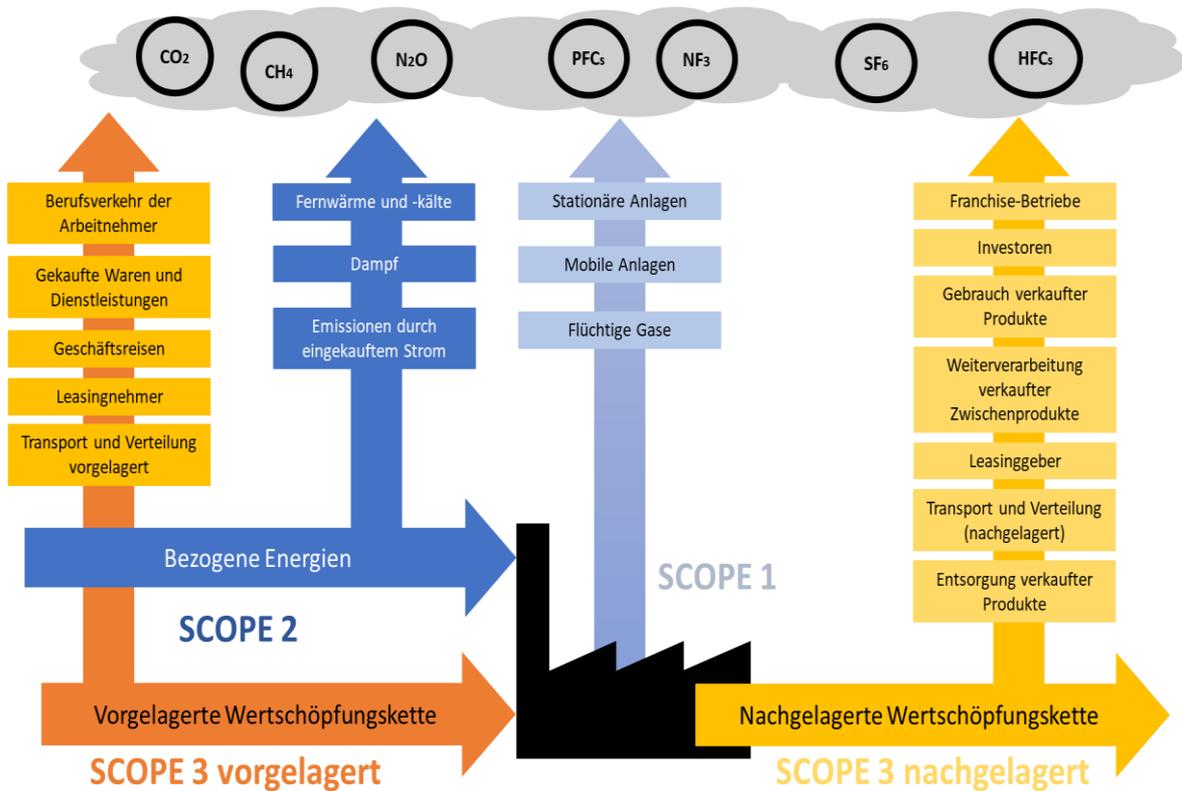


Abbildung 22: Emissions-Kategorien (Scopes) nach dem Greenhouse Gas Protocol¹¹⁶

Um einen besseren Überblick zu erhalten, ist es von Vorteil spezifische Beispiele der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens zu betrachten. In der momentanen Situation werden über 90% der von der Kellogg Company benutzten Verpackungsmaterialien aus recycelten Rohstoffen hergestellt. Das Ziel des Unternehmens ist es, bis 2025 komplett auf Verpackungen zu setzen, welches wiederverwendbar oder kompostierbar ist.¹¹⁷

Nicht nur bei den Rohstoffen, sondern auch bei den Betriebsstoffen sollen nachhaltige Dimensionen beachtet werden. Vor allem bei den Produktionsprozessen nimmt das Unternehmen besonders Rücksicht auf eine nachhaltige Prozessausrichtung. Dadurch kann das Unternehmen den Strom-

¹¹⁶ In Anlehnung an EnergieAgentur.NRW.

¹¹⁷ Vgl. Kellogg Company (2021b).

und Wasserverbrauch verringern. Auch bei der Entsorgung der Abfallprodukte kann hiermit nachhaltig gehandelt werden.¹¹⁸

7.3. Entwicklung des Unternehmens

Nach den Angaben der Senior Sustainability Managerin Amy Braun war einer der größten Herausforderungen bei der Umsetzung der festgelegten Ziele, die Änderung der internen Unternehmenskultur. Vor allem bei der Vollziehung der kurzfristigen Ziele gab es deutliche Hürden zu überwinden.¹¹⁹ Dies ist insofern nichts Ungewöhnliches, da für die Erfüllung der kurzfristigen Ziele nur fünf Jahre (2015 bis 2020) zur Verfügung standen.

Auf den Erkenntnissen der kurzfristigen Ziele hat das Unternehmen eine langfristige Strategie entwickelt. Mit Hilfe der Experten der Science Based Targets Initiative ist es der Kellogg Company gelungen, ihre Startschwierigkeiten zu überwinden. Für eine effiziente Umstrukturierung auf Basis der gestellten Ziele war es wichtig, dass alle Stakeholder bei der Umsetzung des Projektes einen Beitrag leisten. Als einer der ersten Schritte wurden die Lieferanten mit einbezogen. 75% der Lieferanten - absolut gesehen circa 400 Unternehmen - wurden angehalten, den von der CDP zur Verfügung gestellten Lieferkettenfragebogen zu den Emissionsverhalten der jeweiligen Unternehmen zu erwidern.¹²⁰

Die Kellogg Company hat dabei nicht nur gefordert, sondern war auch einer der größten Förderer seiner Lieferanten. Mit international 35 Nachhaltigkeitskonzepten unterstützt das Unternehmen Agronomen bei der nachhaltigen Herstellung der Rohstoffe.¹²¹ Ein Beispiel dafür ist ein Projekt mit dem Unternehmen Symrise. Die Symrise AG ist ein Unternehmen, welches sich

¹¹⁸ Vgl. Kellogg Company (2021b).

¹¹⁹ Vgl. Science Based Targets (2021c).

¹²⁰ Vgl. Science Based Targets (2021c).

¹²¹ Vgl. Science Based Targets (2021c).

auf das Angebot von unter anderem Geschmacksstoffen spezialisiert hat. Die Kellogg Company hat zusammen mit der Symrise AG ein Projekt initiiert, welches ab 2020 den 100% nachhaltigen Bezug von Vanille ermöglicht. Innerhalb von drei Jahren haben die Unternehmen es geschafft, einen nachhaltigen Zugang zu dem Rohstoff Vanille zu erreichen. Ohne die Integration und Zusammenarbeit von Lieferanten ist solch ein Erfolg nur schwer bis kaum möglich.¹²²

Auch bei der Beschaffung des Rohstoffs Mais hat sich das Unternehmen positiv entwickelt. Seit Anfang des Jahres 2019 ist auf allen in Europa verkauften Verpackungen, welches Mais als Rohstoff beinhalten, der Hinweis „Mais aus verantwortungsvollem Anbau“ zu lesen. Um dies Versprechen zu können, hat das Unternehmen die Lieferkette bei der Beschaffung des Rohstoffes komplett überarbeitet. Nicht nur die Farmer werden dementsprechend ausgewählt, auch die Lieferanten müssen sich an die Nachhaltigkeitsvorgaben des Unternehmens halten. Dabei spielen verschiedene Kriterien eine Rolle. Beispielsweise wird geprüft, ob die Farmer eine Umweltrisikobewertung geleistet haben oder auch ob das Ackerland die vorgegebenen Umweltkriterien erfüllt. Nicht nur in der Dimension Umwelt, sondern auch in der Dimension Soziales ist die Kellogg Company tätig geworden. Beispielsweise müssen allen Mitarbeitern auf den Farmen regelmäßige Sicherheits- und Gesundheitsschulungen angeboten werden. Auch auf die persönliche Sicherheit der Landwirte legt das Unternehmen besonders Wert. Allen Landwirten müssen dementsprechend persönliche Schutzausrüstung zur Verfügung gestellt werden. Für eine weitere Zusammenarbeit mit den Lieferanten setzt die Kellogg Company voraus die Erfüllung der Kriterien voraus.¹²³

Mais wird bei der Kellogg Company als Rohstoff hauptsächlich für die Sorte Corn Flakes benötigt. Davon hat das Unternehmen 2018 mehr als 50 Millionen Kilogramm allein in Europa verkauft.¹²⁴ Nicht zuletzt wegen diesen Absatzdimensionen ist die Nachhaltigkeit von besonderer Wichtigkeit.

¹²² Vgl. symrise AG (2020).

¹²³ Vgl. Kellogg's Europe (2019).

¹²⁴ Vgl. Kellogg's Europe (12. April 2019).

Für die Umsetzung der festgelegten Ziele sind dem Unternehmen natürlicherweise Kosten entstanden. Sicherlich ist ein Unternehmen auf Rentabilität angewiesen. Die Kellogg Company hat durch ihre Nachhaltigkeitsziele nicht nur der Umwelt etwas Gutes getan. Das Unternehmen hat auf mehreren Ebenen durch ihre Umweltziele profitiert.

Die Entscheidung zu den Scope 1 und 2 Zielen fällt den meisten Unternehmen leicht. Viel komplizierter wird es bei den Scope 3 Zielen. Dabei werden auch externe Unternehmen bei der Umsetzung der Ziele mit involviert. Die Kellogg Company gehört zu einer der wenigen Unternehmen, welche Scope 3 Ziele umgesetzt hat beziehungsweise umsetzt. Durch die Integration von Lieferanten hat das Unternehmen eine stärkere Kommunikation zu den Stakeholdern geschaffen. Einer der wichtigsten Stakeholder ist in diesem Zusammenhang die Regierungen der jeweiligen Länder, in der das Unternehmen tätig ist. Eine engere Zusammenarbeit mit den Regierungen ermöglicht der Kellogg Company eine stärkere Ausgangslage bei der Gesprächsführung mit den zuständigen Verhandlungspartnern der Staatsgewalten.¹²⁵

7.4. Zusammenfassung der Fallstudie

Als Resümee der Fallstudie lässt sich eine positive Entwicklung der Kellogg Company nach der Beschließung der wissenschaftlich fundierten Ziele feststellen. Seit 2015 bestrebt das Unternehmen eine nachhaltigere Geschäftsmodellstrukturierung innerhalb der erweiterten Unternehmensgrenzen. Dabei hat das Unternehmen parallel mehrere Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Die festgelegten Ziele führen vermehrt zu positiven Erscheinungen in den Medien. Dadurch werden Konsumenten erreicht, die eventuell durch die Marketingkampagnen des Unternehmens in der Vergangenheit nicht erreicht wurden.

¹²⁵ Vgl. Science Based Targets (2021c).

Außerdem hat es das Unternehmen durch seine Nachhaltigkeitsstrategie geschafft, die Beziehungen zu den Stakeholdern wie Lieferanten und Regierungen zu stärken. Auch die Beziehung zu den Landwirten beziehungsweise zu den Rohstoffherstellern wurde gestärkt. Langfristig gesehen sichert sich die Kellogg Company dadurch die Beschaffung seiner Ressourcen. Ein nachhaltiger Anbau garantiert dem Unternehmen auch die langfristige Erhaltung der benötigten Rohstoffe.¹²⁶

Umfragen zufolge bringt ein nachhaltiges Geschäftsmodell neben den Vorteilen für die Umwelt auch wirtschaftliche Vorzüge. Konsumenten achten vermehrt bei einem Einkauf auf das Nachhaltigkeitsbestreben der Unternehmen. Durch positive Berichte in den Medien erkennen die Konsumenten die Marke in den Regalen wieder. 79% der befragten Unternehmen, welche wissenschaftlich fundierte Ziele gesetzt haben gaben an, dass die Wiedererkennungsrates ihrer Marke nach der Zielsetzung gestiegen ist. 55% gaben außerdem an, dass sie mit den Nachhaltigkeitszielen einen direkten Wettbewerbsvorteil assoziieren können. Der Ausgangspunkt bei den Investoren wird durch Nachhaltigkeit ebenfalls gestärkt. 52% der befragten Führungskräfte bestätigten eine gestiegene Zuversichtlichkeit der Anleger.¹²⁷

In Anbetracht aller Punkte ist ein positiver Einfluss der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell der Kellogg Company zu beobachten. Dabei hat das Unternehmen durch geschickte Handhabungen alle Ausgaben für ihre Nachhaltigkeitsstrategie in unter anderem transformierter Weise für sich zurückgewinnen können.

¹²⁶ Vgl. Science Based Targets (2021c).

¹²⁷ Vgl. Galvin (2018).

8. Fazit und Ausblick

Schon im 18. Jahrhundert wurde auf die Wichtigkeit des nachhaltigen Handelns aufmerksam gemacht. Auch wenn damals Nachhaltigkeit nur in begrenzten Bereichen wie die Forstwirtschaft und Fischerei zur Anwendung gebracht wurde, hat sich Nachhaltigkeit nach der Veröffentlichung des Brundtland Berichts auch in der Industrie und Wirtschaft gefunden. Mit der Kategorisierung der Nachhaltigkeit in verschiedenen Dimensionen hat man einen erweiterten Blickwinkel für diesen Bereich erreicht. Obwohl zwischen der ein- und mehrdimensionalen Nachhaltigkeit unterschieden wird, hat sich in der Allgemeinheit das Drei-Dimensionen-Modell der Nachhaltigkeit durchgesetzt.

Die Vereinten Nationen haben 2015 mit der Veröffentlichung der 17 Sustainable Development Goals einen erheblichen Beitrag für einen international einheitlichen Fahrplan für ein nachhaltiges Handeln geleistet. Viele Unternehmen richten sich nach den vorgegebenen Zielen, um eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Auch die Europäische Union hat mit der Verabschiedung der EU-Taxonomie für mehr Transparenz gesorgt. Mit den Vorgaben dieser Taxonomie ist es nun möglich, den Anteil der Umsätze, welches mit Produkten eingenommen wurden, die mit ökologischen Tätigkeiten erzielt wurden, ungetrübt zu betrachten.

Auch bei der Betrachtung der Geschäftsmodelle werden zwischen verschiedenen Dimensionen unterschieden. Nur, wenn man alle Dimensionen in Einklang gebracht werden, wird ein harmonisches Geschäftsmodell erreicht. Ein gutes Beispiel für ein nachhaltiges Geschäftsmodell wird von den Autoren Joyce und Paquin vorgestellt – Das Tripple Layer Business Model Canvas. Die Interpretation dieses Geschäftsmodells zeigt, dass eine getrennte Betrachtung von den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt und Soziales zu mehr Transparenz bei der Geschäftsmodellgestaltung führt.

Die durchgeführte Fallstudie der Kellogg Company zeigt weitere Erkenntnisse sowohl für den Status quo als auch für die Zukunft der nachhaltigen Geschäftsmodelle für Unternehmen. Die gestellten zentralen Fragestellungen wurden mit den Erkenntnissen der Fallstudie beantwortet.

- Wie entwickelte sich die Sicht der Unternehmen auf die Frage der Nachhaltigkeit?
- Welche Chancen ergeben sich für ein Unternehmen durch eine höhere Nachhaltigkeitsstrategie?
- Welche Folgen und Auswirkungen hat ein nachhaltiges Geschäftsmodell für das Unternehmen

Mit Hilfe der Science Based Target Initiative als Partner hat das Unternehmen sehr schnell eine positive Entwicklung hinsichtlich der Erreichung der nachhaltigen Ziele bewirkt. Durch eine höhere Nachhaltigkeitsstrategie hat das Unternehmen ihre Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern stärken können. Speziell hat das Unternehmen starke Partnerbeziehungen zu diversen Regierungen aufgebaut, welches ohne eine Nachhaltigkeitsstrategie nicht in dieser Weise möglich gewesen wäre. Außerdem zeigt die Statistik, dass durch ein nachhaltiges Geschäftsmodell die Markenwiedererkennung der Produkte steigt. Grund dafür ist die verantwortungsbewusste Haltung der Konsumenten beim Einkauf. Weiterhin garantieren Unternehmen mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell die langfristige Erhaltung der benötigten Ressourcen.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass nachhaltige Geschäftsmodelle in der Zukunft vermehrt in Einsatz kommen werden. Sowohl die internationalen Richtlinien als auch die ökologischen, ökonomischen und sozialen Vorteile führen die Unternehmen zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Bei einer durchdachten Nachhaltigkeitsstrategie profitieren sowohl die Unternehmen als auch die Natur.

Literaturverzeichnis

AHREND, K.-M., 2016. *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. Berlin: Gabler. ISBN 978-3-662-52880-8.

ALTMEPPEN, K.-D., F. ZSCHALER, H.-M. ZADEMACH, C. BÖTTIGHEIMER und M. MÜLLER. *Nachhaltigkeit in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft: Interdisziplinäre Perspektiven*: Springer. ISBN 978-3-658-14438-8.

AUSWÄRTIGES AMT. Zusammenarbeit zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinten Nationen [online] [Zugriff am: 31. Mai 2021]. Verfügbar unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/blueprint/servlet/blob/2187552/f5789ae239f8d0e8b18ea35503a18452/vnbericht16-17-data.pdf>

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR UMWELT, 2021. *Klimamanagement - IZU* [online]. 14. Juli 2021 [Zugriff am: 14. Juli 2021]. Verfügbar unter: https://www.umweltpakt.bayern.de/energie_klima/fachwissen/374/klimamanagement

BIEGER, T., D. zu KNYPHAUSEN-AUFSESS und C. KRYS, 2011. *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-18068-2.

BORN, H.-J., 2018. *Geschäftsmodell-Innovation im Zeitalter der vierten industriellen Revolution. Strategisches Management im Maschinenbau*. Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg. ISBN 978-3-658-21171-4.

BUNDESREGIERUNG, 31 Mai 2021, 12:00. *Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt* [online] [Zugriff am: 31. Mai 2021]. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklaert-232174>

BUTTLAR, M. von, 2020. *HRM et Sustainable Business Models. Die Bedeutung von Personalfunktionen für nachhaltige Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler. BestMasters. ISBN 978-3-658-29769-5.

CARNAU, P., 2011. *Nachhaltigkeitsethik. Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis*. Mering: Rainer Hampp Verlag. ISBN 978-3-86618-722-1.

CORSTEN, H. und S. ROTH, 2012. *Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung* [online]. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 9783834937469. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=969600>

DIEKAMP, K. und W. KOCH, 2010. *Eco fashion. Top-Labels entdecken die Grüne Mode*. München: Stiebner. ISBN 9783830708681.

ENERGIEAGENTUR.NRW. *Emissions-Kategorien (Scopes) nach dem Greenhouse Gas Protocol* [online]. [Zugriff am: 15. Juli 2021]. Verfügbar unter: http://www.ccf.nrw.de/navi/downloads/emissionsquellen/Emissions_Kategorien_Scopes.pdf

EUROPÄISCHE KOMMISSION, 21. April 2021. *Nachhaltiges Finanzwesen und EU-Taxonomie* [online]. *Kommission unternimmt weitere Schritte, um Geld in nachhaltige Tätigkeiten zu lenken*. 21. April 2021 [Zugriff am: 6. Juni 2021]. Verfügbar unter: https://ec.europa.eu/germany/news/20210421-eu-taxonomie_de

GALVIN, D., 2018. *Six business benefits of setting science-based targets* [online]. 18. Juli 2021 [Zugriff am: 18. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://sciencebasedtargets.org/blog/six-business-benefits-of-setting-science-based-targets>

GERL, S., 2020. *Innovative Geschäftsmodelle für industrielle Smart Services. Ein Vorgehensmodell zur systematischen Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler. BestMasters. ISBN 9783658295684.

GOEBEL, T., 2021. *Etikettenschwindel? Warum Gütesiegel zu Fairtrade, Umwelt- und Tierschutz oft nicht halten, was sie versprechen* [online]. 4. Juni 2021 [Zugriff am: 4. Juni 2021]. Verfügbar unter: <https://www.moment.at/story/etikettenschwindel-warum-guetesiegel-zu-fairtrade-umwelt-und-tierschutz-oft-nicht-halten-was>

GOTTSCHLICH, D., 2016. *Kommende Nachhaltigkeit. Nachhaltige Entwicklung aus kritisch-emanzipatorischer Perspektive von Daniela Gottschlich*. Baden-Baden: Nomos. Feminist and critical political economy. Band 4. ISBN 978-3-8487-1675-3.

GRÄF, F. und J. WEIDNER, 6 Juni 2021, 12:00. *Sustainable Finance-Taxonomie* [online]. *Ein Klassifizierungssystem soll erstmals ein einheitliches Verständnis der Nachhaltigkeit von wirtschaftlichen Tätigkeiten in der EU schaffen* [Zugriff am: 6. Juni 2021].

HAASE, H., 2020. *Genug, für alle, für immer. Nachhaltigkeit ist einfach komplex*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 9783658312206.

HAUFF, V., 1987. *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven [Federal Republic of Germany]: Eggenkamp Verlag. ISBN 9783923166169.

HEINRICHS, H. und G. MICHELSEN, 2014. *Nachhaltigkeitswissenschaften*. Aufl. 2014. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-25112-2.

HELL, C., 2020. *EU-Taxonomie: Nachhaltigkeit ausweisen* [online]. *Was Unternehmen über das Klassifikationssystem wissen sollten*. 6. Oktober 2020 [Zugriff am: 6. Juni 2021]. Verfügbar unter: <https://klardenker.kpmg.de/eu-taxonomie-nachhaltigkeit-ausweisen/>

HUBER, E., 2019. *Was ist (eine) Kultur?* [online]. 7. Januar 2009 [Zugriff am: 30. Mai 2021]. Verfügbar unter: <http://www.pentaeder.de/projekte/2009/01/07/was-ist-eine-kultur/>

- JODLBAUER, H., 2020. *Geschäftsmodelle erarbeiten. Modell zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-30455-3.
- JOYCE, A. und R.L. PAQUIN, 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models [online]. *Journal of Cleaner Production*, **135**, 1474-1486. ISSN 09596526. Verfügbar unter: doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.067
- KELLOGG COMPANY, 2021a. *Unsere Geschichte | Kellogg's* [online]. 14. Juli 2021 [Zugriff am: 14. Juli 2021]. Verfügbar unter: https://www.kelloggs.de/de_DE/who-we-are/our-history.html
- KELLOGG COMPANY, 2021b. *Unsere Umweltinitiativen | Kellogg's* [online]. 18. Juli 2021 [Zugriff am: 18. Juli 2021]. Verfügbar unter: https://www.kelloggs.de/de_DE/who-we-are/environmental-initatives.html
- KELLOGG'S EUROPE, 12. April 2019. „Verantwortungsvolle beschaffung des mais“ für corn flakes von Kellogg [online] [Zugriff am: 18. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://www.prnewswire.com/de/pressemitteilungen/-verantwortungsvolle-beschaffung-des-mais-fur-corn-flakes-von-kellogg-823647118.html>
- KLIEM, B., 2020. *EU-Taxonomie-Verordnung: Wesentliche neue Angabepflichten für die nichtfinanzielle Berichterstattung werden auf den Weg gebracht* [online]. 9. März 2021 [Zugriff am: 6. Juni 2021]. Verfügbar unter: <https://blogs.pwc.de/accounting-aktuell/handelsrecht/eu-taxonomie-verordnung-wesentliche-neue-angabepflichten-fuer-die-nichtfinanzielle-berichterstattung-werden-auf-dem-weg-gebracht/1760/>
- KOPFMÜLLER, J., 2001. *Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren*. Berlin: Edition Sigma. Global zukunftsfähige Entwicklung - Perspektiven für Deutschland. 1. ISBN 389404571X.
- KRÜGER, W., 2010. *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-8349-2497-1.
- NAUMANN, M., 31 Mai 2020, 12:00. *Soziale Nachhaltigkeit: Was bedeutet das?* [online] [Zugriff am: 30. Mai 2021]. Verfügbar unter: <https://utopia.de/ratgeber/soziale-nachhaltigkeit-was-bedeutet-das/>
- NOWAK, A. und F. LEYMAN, 2018. *Definition: ökologische Nachhaltigkeit* [online] [Zugriff am: 29. Mai 2021]. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekologische-nachhaltigkeit-53450/version-276539>
- OSTERWALDER, A. und Y. PIGNEUR, 2011. *Business model generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer ; [entwickelt in Zusammenarbeit mit 470 überwältigenden Profis aus 45 Ländern]* [online]. Frankfurt am Main: Campus. ISBN 9783593411538. Verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=832895>

PUFÉ, I., 2012. *Nachhaltigkeitsmanagement* [online]. München: Hanser, Carl. Pocket-Power. 063. ISBN 9783446431546. Verfügbar unter: http://subhh.ciando.com/book/?bok_id=306447

RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG, 9 Februar 2021, 12:00. *Nachhaltiges Wirtschaften und Sustainable Finance - Rat für Nachhaltige Entwicklung* [online] [Zugriff am: 28. Mai 2021]. Verfügbar unter: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltige-entwicklung/nachhaltiges-wirtschaften-sustainable-finance/>

SCHALLMO, D., 2013. *Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-00245-9.

SCHALLMO, D., 2018. *GESCHFTSMODELLE ERFOLGREICH ENTWICKELN UND IMPLEMENTIEREN. Mit aufgaben, kontrollfragen ... und templates*. [Place of publication not identified]: Gabler. ISBN 978-3-662-57605-2.

SCHALLMO, D., Hg., 2014. *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-04459-6.

SCHEER, K.-D., 2002. *Nachhaltigkeit - Konzept für die Zukunft?* Münster: Lit. Vechtaer Universitätsschriften. Bd. 21. ISBN 3825862631.

SCHIEL, C., 2014. *Management moralischer Risiken in Unternehmen. Mit moderner Risiko Governance Vertrauen schaffen und Wettbewerbsvorteile sichern*. Aufl. 2014. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-642-41381-0.

SCHNELL, T., 2021. *Ökolabel Zwischen Greenwashing und Entscheidungshilfe. Eine Markensoziologische Organisationsanalyse Am Beispiel Von Konsumgütern Aus Dem Lebensmittelsektor*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN 978-3-658-32163-5.

SCHÜTTE, R., 1998. *Grundsätze ordnungsmäßiger Referenzmodellierung. Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle*. Wiesbaden: Gabler Verlag; Imprint. Neue Betriebswirtschaftliche Forschung. 233. ISBN 9783663102335.

SCHÜTZE, F., J. STEDE, M. BLAUERT und K. ERDMANN, 2020. EU-Taxonomie stärkt Transparenz für nachhaltige Investitionen [online]. *DIW Wochenbericht*, **87**(51), 973-981. ISSN 1860-8787. Verfügbar unter: [doi:10.18723/diw_wb:2020-51-1](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-51-1)

SCIENCE BASED TARGETS, 2021a. *About Us* [online]. 9. Juli 2021 [Zugriff am: 9. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://sciencebasedtargets.org/about-us#what-we-do>

SCIENCE BASED TARGETS, 2021b. *How it works - Science Based Targets* [online]. 10. Juli 2021 [Zugriff am: 10. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://sciencebasedtargets.org/how-it-works#how-do-you-validate-targets-as-science-based>

SCIENCE BASED TARGETS, 2021c. KELLOGG CASES STUDY [online], (03/2021) [Zugriff am: 14. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://sciencebasedtargets.org/resources/media/KELLOGGCASESTUDY.pdf>

SYMRISE AG, 2020. *Symrise und Kellogg Company erreichen ambitioniertes Ziel von 100 % nachhaltig beschaffter Vanille ab 2020* [online]. 16. Juli 2021 [Zugriff am: 16. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://www.symrise.com/de/newsroom/artikel/symrise-und-kellogg-company-erreichen-ambitioniertes-ziel-von-100-nachhaltig-beschaffter-vanille-a/>

ZALANDO SE, 2020. *Zalando Geschäftsbericht 2020* [online] [Zugriff am: 3. Juli 2021]. Verfügbar unter: https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando_SE_Gescha%CC%88ftsbericht_2020.pdf

ZALANDO SHOP, 3 Juli 2021, 12:00. *Zign LEATHER - Gürtel - black/schwarz - Zalando.de* [online] [Zugriff am: 3. Juli 2021]. Verfügbar unter: <https://www.zalando.de/zign-guertel-black-zi151d01j-q11.html>

Erklärung nach § 18 Abs. 4 Nr. 7 APO

Ich erkläre hiermit, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ingolstadt, den 21.07.2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Cingi', with a horizontal line drawn through the middle of the letters.

Veysel Cingi