

# Geschäftsmodelle erneuern: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaft



**Von Edy Fischer**  
*IfW Niggemann, Fischer & Partner*

Eine der grössten wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit ist die Erreichung von mehr Nachhaltigkeit und weniger Klimawandel. Diese Ziele zu erreichen, gilt insbesondere für Unternehmen als eine anspruchsvolle Aufgabe. Nach der EU-Taxonomie-Verordnung müssen kapitalmarkt-orientierte Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die nach der Non-Financial Reporting Directive zu einer nicht finanziellen Berichterstattung verpflichtet sind, seit 2022 über drei «grüne» Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators KPIs) berichten und diese erläutern: Umsatzerlöse, Betriebsausgaben und Investitionsausgaben.

Digitalisierung, Nachhaltigkeit, KI – es gibt zurzeit viele Themen, die gerade mittelständische Unternehmen belasten. Doch auch wenn die Bereitschaft zur Anpassung von Prozessen und Geschäftsansätzen vorhanden ist, macht die wirtschaftliche Gesamtsituation vielen mittelständischen Unternehmen Schwierigkeiten. Banken können ihren Kunden durch Kooperationen mit Anbietern objektbasierter Modelle (z.B. Leasing) beistehen – ohne die Grundsätze des Risikomanagements zu vernachlässigen.

## **Anpassung der Geschäftsmodelle**

Beschleunigte Innovationzyklen, die rasant sinkende Halbwertszeit von Wissen sowie

die aufeinander folgenden Krisen stellen Informationssysteme vor neue Herausforderungen. Wie gelingt es allen Beteiligten, insbesondere den kleinen und mittelständischen Unternehmen, den stetig wandelnden Anforderungen nicht nur gerecht zu werden, sondern auch davon zu profitieren, so dass die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit verbessert wird? Häufig werden Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit nach festen Kriterien beurteilt. Die Analyse ist häufig überschneidend mit der kritischen Beurteilung der bilanziellen Kennzahlen. Qualifizierte Kennzahlenanalysen erleichtern auch den Entscheidungsablauf bei Kreditinstituten.

Bei der Durchsprache von Checklisten, welche die Nachhaltigkeitsziele definieren, mit Mandanten hat sich herausgestellt, dass es gar nicht so einfach ist, mit diesen Hinweisen zu einem guten ESG-Rating zu kommen. Die Umstellung der Geschäftsmodelle ist in fast jedem Unternehmen erforderlich, mit dem wir in Gespräche eingetreten sind.

In den verschiedenen Schritten werden die Taxonomie-fähigen Aktivitäten auf die sogenannten «technischen Bewertungskriterien» überprüft – d.h. es wird zunächst evaluiert, inwiefern die Aktivitäten die Fähigkeit aufweisen, einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung zumindest eines der 6 EU-Umweltziele zu leisten. Im nächsten Schritt werden die sogenannten «Do-no-significant-harm-Kriterien» überprüft, um auszuschliessen, dass diese Aktivitäten die verbleibenden Umweltziele negativ beeinflussen.

## **Zusätzliche Umsätze**

Nach Marktinformationen erwirtschafteten die relevanten Unternehmen mit ihren wirtschaftlichen Aktivitäten im Jahr 2022 in Summe einen Umsatz von 2'443 Mrd. Euro, was rund 18% des BIPs der Eurozone und 63% des deutschen BIPs entspricht.

Ausweislich der Unternehmen sind von diesen Umsätzen nur 39% Taxonomie-fähig – haben also das Potenzial, einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der EU-Umweltziele zu leisten. Dafür gibt es zwei Gründe: Einerseits üben diese Unternehmen wirtschaftliche Aktivitäten aus, welche die Europäische Kommission dem Erreichen der

EU-Umweltziele als nicht zuträglich ansieht. Derartige Aktivitäten sind nicht Taxonomie-fähig. Andererseits berücksichtigt die EU-Taxonomie aktuell nur zwei der sechs von der EU definierten Umweltziele und somit nicht alle möglichen wirtschaftlichen Aktivitäten.

## **Erfolgreiche Unternehmensführung bei Beachtung von ESG-Kriterien und Nachhaltigkeitszielen**

Die Begriffe ESG und Nachhaltigkeit haben in Gesprächen mit Unternehmern erhebliche Bedeutung gewonnen. Es gibt kaum ein Unternehmengespräch, in dem nicht die Themen ESG/Nachhaltigkeit als Zukunftsthemen angesprochen werden. Die Gespräche lassen jedoch häufig erkennen, dass es vielen Unternehmen schwerfällt, zwischen Nachhaltigkeit und ESG zu differenzieren.

Der Begriff Nachhaltigkeit kann für ein breites Spektrum von Massnahmen und Ideen verwendet werden, auf die ein Unternehmen durch die Einführung ethischer und verantwortungsvoller Geschäftspraktiken hinarbeitet. Der ESG-Rahmen bietet die Möglichkeit, diese Praktiken in einer messbaren Weise in Verordnungen für Unternehmen verbindlich zu machen.

Im September 2015 wurde auf einem Gipfel der Vereinten Nationen mit der Agenda 2030 die Nachhaltigkeitsagenda der Agenda 2021 von allen Mitgliedsstaaten verabschiedet. Sie umfasst 17 Nachhaltigkeitsziele, deren Zusammenhänge sich wiederum in den 5 Kernthemen Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft ausdrückt.

Ein aus unternehmerischer Sicht besonders wichtiges Ziel ist es, die 17 Nachhaltigkeitsziele messbar zu machen. Ist das Ergebnis messbar, kann es Grundlage für konkrete Vereinbarungen wie z.B. Kreditkonditionen werden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es Zinskostenvorteile gibt, die sich in den letzten Monaten deutlich erhöht haben. Lagen die Zinskostenvorteile anfänglich bei 10 bis 20 Basispunkten, erleben wir es in der Praxis gelegentlich, dass auch Zinskostenvorteile von 100 bis 200 Basispunkten erreichbar sind.

*e.fischer@ifwniggemann.ch*  
*www.ifwniggemann.ch*