

Sustainability Matrix - Canvas - Check-list

Tools zur Entwicklung und Bewertung Ihres Portfolio und von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Matthias Schmitt, Beate Bruns, Hajo Noll

Prof. Dr. Claus Lang-Koetz, Dr. Jens Lehnen, Susanne Kappes

Gemeinsam entwickelt im Copetri Circle Nachhaltigkeit 2023

Inhalt

- Ermittlung Kriterienkatalog
- Sustainability Matrix
- Sustainability Canvas
- Checkliste zur (weiter) Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Inhalt

- Ermittlung Kriterienkatalog
- Sustainability Matrix
- Sustainability Canvas
- Checkliste zur (weiter) Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Zielsetzung & Begrifflichkeiten

Kriterien

zur Bewertung von nachhaltigen Geschäftsmodellen bzw. für der Verprobung der Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen erheben

Impulse

zur Entwicklung neuer oder der Transformation bestehender Geschäftsmodelle ableiten

Praxisorientierte Tools

für Manager / Führungskräfte von Unternehmen und Organisationen entwickeln (MVP – Minimum Viable Product)

Environmental

Das „E“ für Environmental steht hierbei z.B. für Umweltverschmutzung oder -gefährdung, Treibhausgasemissionen oder Energieeffizienzthemen.

Social

Social („S“) beinhaltet Aspekte wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Diversity oder gesellschaftliches Engagement.

Governance

Unter Governance („G“) wird eine nachhaltige Unternehmensführung verstanden. Hierzu zählen z.B. Themen wie Unternehmenswerte oder Steuerungs- und Kontrollprozesse.

Aus STANDARDS, RATINGS UND REPORTING lassen sich KERNKRITERIEN extrahieren



Rating Agenturen

1. S&P
2. Fitch
3. Moodys

Sustainability (ESG) standards

4. GRI (Global Reporting Initiative)
5. ISO 26000
6. Deutscher Nachhaltigkeitscodex
7. Social Accounting Standard 8000
8. UN Global Compact / 17 SDGs
9. Umweltpakt Bayern
10. WIN Charta Baden Württemberg

Die Analyse verdichtet sich auf ca. 35 Kernkriterien

Environmental

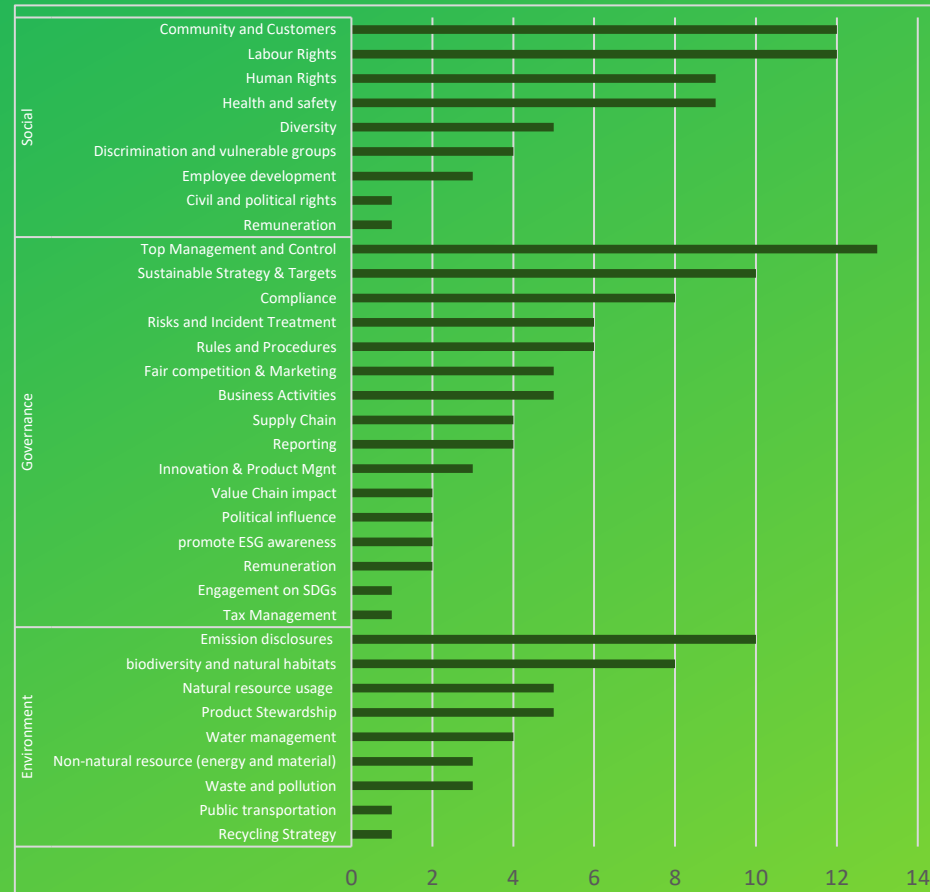
1. Reduktion & Offenlegung von Emissionen
2. Biodiversität & natürliche Habitate
3. Natürliche Ressourcen
4. Produkthaftung und –Lebenszyklus
5. Wassermanagement
6. Abfälle & Verunreinigungen
7. Sekundäre Ressourcen

Social

1. Gesellschaft und Kunden
2. Arbeitsrechte
3. Menschenrechte
4. Gesundheit & Sicherheit
5. Diversität
6. Antidiskriminierung & Minderheiten
7. Personalentwicklung & Arbeitsflexibilität
8. Faire & ausgewogene Vergütung

Governance

1. Top Management & Steuerung, Finanzmittel
2. Nachhaltigkeitsstrategie & -Ziele
3. Compliance
4. Richtlinien & Prozesse
5. Risiko- & Ereignismanagement
6. Fairer Wettbewerb & Marketing
7. Geschäftsaktivitäten
8. Lieferkette



Heatmap aus >500 Einzelkriterien

→ Nutzung der Kern-Kriterien für die weiteren tools

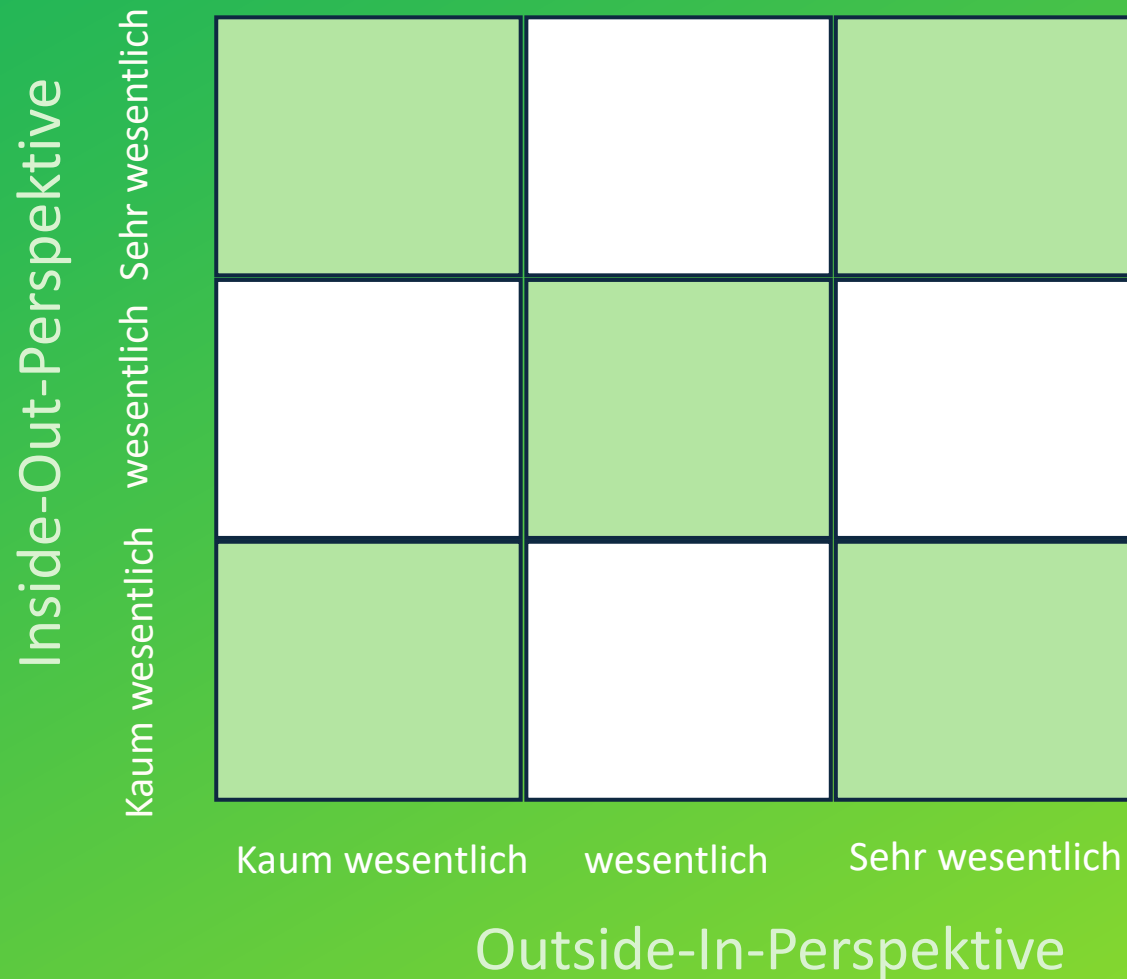
Die praktische Nutzung der Kern-Kriterien, die sich am häufigsten in ESG Repotings finden

- **Impulse** zur Entwicklung neuer oder der Transformation bestehender Geschäftsmodelle und
- **Praxisorientierte Tools** für Manager / Führungskräfte von Unternehmen und Organisationen
 - ✓ Checkliste mit Kernfragen
 - ✓ Eine Impact-Matrix SUSTAINABILITY-9-GRID
 - ✓ Ein Sustainability Business Canvas
 - ✓ und weitere Tools

Inhalt

- Ermittlung Kriterienkatalog
- Sustainability Matrix
- Sustainability Canvas
- Checkliste zur (weiter) Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Impact-Matrix: sustainability-9-grid als Strategie-tool



Environment
Social
Governance

Credits: Quentin

Begrifflichkeiten und Vorgehen

Wesentlichkeit

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die einen wesentlichen („material“) Einfluss haben, eine erhebliche Wirkung („impact“), im positiven oder negativen Sinne.

Outside-In-Perspektive

ESG-/NH-bezogene Randbedingungen (aus Umwelt, Gesellschaft, Kommune, ...), die von außen auf die Organisation einwirken.

Inside-Out-Perspektive

Die ESG-/NH-relevante Wirkung der Organisation in ihrer Geschäftstätigkeit auf ihr Umfeld (Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeitende, ...).

Vorgehensweise

- Einordnen der für mein(e) Geschäftsmodell(e) wesentlichen Aspekte aus der Checkliste in die 9- Felder-Matrix
- Daraus Ableitung der für mich wichtigsten Kriterien zur Fokussierung auf die „großen“ Stellhebel und strategisch wichtigen Aspekte (im rechten oberen Bereich der Matrix)
- Bei Bedarf: Erstellung der Matrix auf Unternehmensebene, für jede Geschäftseinheit / jedes Geschäft

sustainability-9-grid

Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

Inside-Out-Perspektive Kaum wesentlich wesentlich Sehr wesentlich	Auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensethik und -Kultur	Positive Wirkung auf Kunden & Mitarbeitende	Minimale Nutzung von Ressourcen (natürlich, nicht-natürlich)
		Geschäftsaktivität gemäß NH-Zielen & -Strategie	Anpassung an Klimawandel und Reduktion von Emissionen
			Positive Wirkung der Geschäfte auf Kommune & Gesellschaft
	Kaum wesentlich	wesentlich	Sehr wesentlich
	Outside-In-Perspektive		

Environment
 Social
 Governance

Credits: Quentin

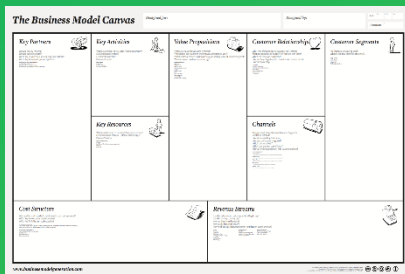
Inhalt

- Ermittlung Kriterienkatalog
- Sustainability Matrix
- Sustainability Canvas
- Checkliste zur (weiter) Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Sustainable Business Model Canvas

Zusammenfassung verschiedener Modelle

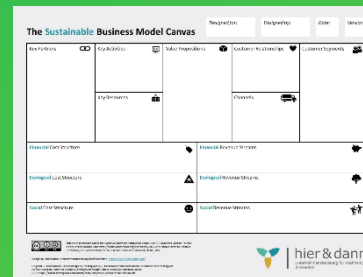
The Business Model Canvas
Osterwalder/ Strategyzer



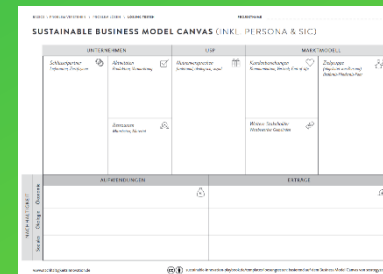
The Sustainable Business Model Canvas
Sustainable Business Canvas



The Sustainable Business Model Canvas
hier&dann



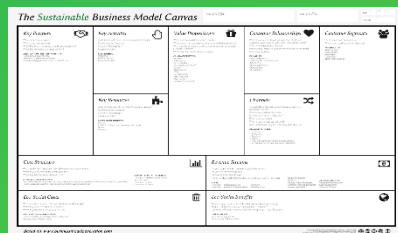
Sustainable Business Model Canvas
nachhaltigkeitsinnovation.de



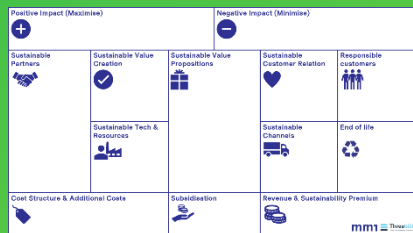
Sustainable Business Model Canvas
StartGreen



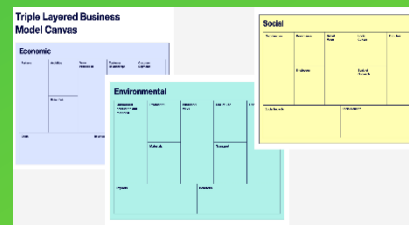
Sustainable Business Model Canvas
Vienna University



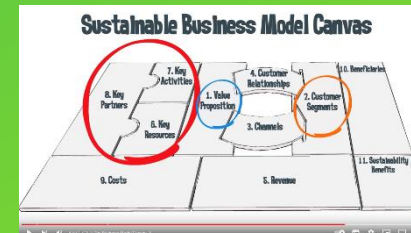
The Sustainable Business Model Canvas
mm1 & Threebility



Triple Layered Business Model Canvas
Zero 230



Sustainable Business Model Canvas
BlueTribeCo



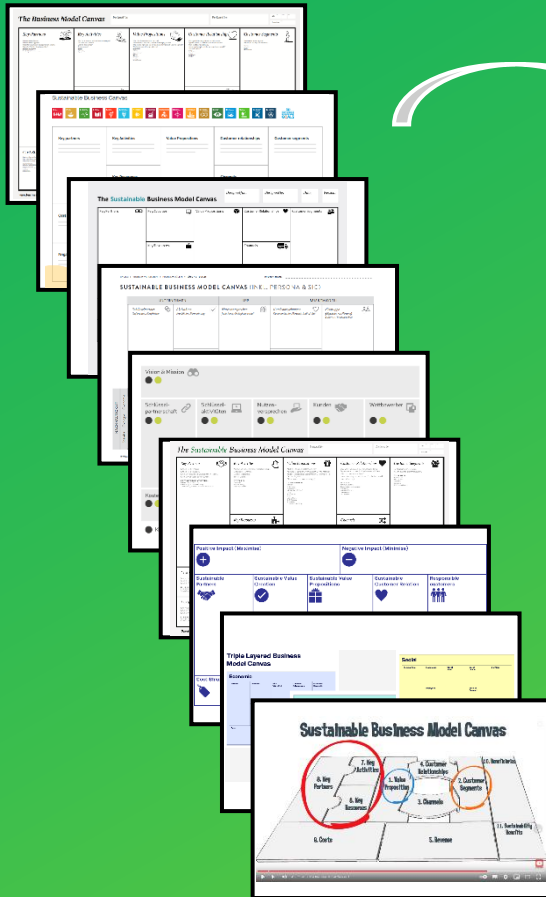
EconGood Business Canvas
Econggood



Quellen: Per Webrecherche verfügbare Canvas-Versionen der genannten Autoren

Sustainable Business Model Canvas

Zusammenfassung der relevantesten Kriterien



Klassische Aspekte







Schlüsselpartner
Schlüsselaktivitäten
Schlüsselressourcen
Value Proposition
Kundenbeziehung
Kanäle
Kundensegmente
Kostenstruktur
Einnahmequellen

Nachhaltige Aspekte

Eco-Social Costs & benefits	End of life	End User
Negative & positive externalities	Recycling	Communities
Negative & positive impact	Sust. Channels	Governance
Sust. Value Creation	Responsible customers	Social Value
Sust. Tech & Resources	Sustainability Premium	Employees
Subsidisation	Ecological & Social Costs	Social Culture
Sust. Value Proposition	Ecological & Social Revenues	Scale of Outreach
Functional value	Production	Environmental impact
Sust. Customer Relation	Materials	Social impact

Sustainable Business Model Canvas

Verdichtung der wesentlichen Aspekte in einem Tool

Positiver Einfluss (Maximieren)  <ul style="list-style-type: none"> Welche positiven Effekte hat das Produkt auf die Umgebung des Unternehmens (Gesellschaft, Planet etc.?) Wie können diese positiven Effekte maximiert werden? Welche rechtlichen und regulatorischen Aspekte werden relevant? Was muss bzw. kann ich reporten? Wie? Wie verankern wir Nachhaltigkeit intern sowie extern? Was sind wir bereit zu ändern? Was nicht? Welche sozialen Auswirkungen wollen wir erreichen? Wie setzen wir unser nachhaltiges Geschäftsmodell in der Praxis um? Was können wir von anderen Unternehmen lernen? 		Negativer Einfluss (Minimieren)  <ul style="list-style-type: none"> Welche negativen Effekte hat das Produkt? Wie können diese verringert bzw. verhindert werden? Gibt es Rebound-Effekte oder weitere Risiken, bspw. technologischer Art? Welche Umweltwirkungen sind zu erwarten, die wir nicht beeinflussen können? Wie können wir noch nachhaltiger werden? Welche nicht-nachhaltigen Aktivitäten können wir reduzieren bzw. vermeiden? 			
Nachhaltige Partner  <ul style="list-style-type: none"> Agieren die vorhandenen Partner im Sinne der Nachhaltigkeit? Wie gelingt es, Nachhaltigkeit bei den Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erhöhen? Gibt es Symbiosen mit weiteren Partnern (bspw. aus anderen Branchen), um Nachhaltigkeit zu ermöglichen/ erhöhen? Wie beteiligen wir unsere Stakeholder? Welche Indikatoren verwenden wir zur Leistungsmessung? 	Nachhaltige Wertschöpfung  <ul style="list-style-type: none"> Was sind unsere Kernaktivitäten? Welche Nachhaltigkeitsinitiativen gibt es bereits im Unternehmen? Wie kontrollieren wir sie? Welche Technologien können genutzt werden, um Nachhaltigkeit zu erhöhen? Wie evaluieren wir Maßnahmen (bspw. Product Environmental Footprint)? 	Wertversprechen  <ul style="list-style-type: none"> Welches Kundenproblem lösen wir und welchen Stellenwert nimmt Nachhaltigkeit dabei ein? Welchen Wert schaffen wir für unsere Kunden? Können wir die Probleme unserer Kunden nachhaltiger lösen? Schaffen wir es, nachhaltige Aspekte in Kundenwert zu übertragen? Was erwarten die Kunden von unseren Produkten in Bezug auf Nachhaltigkeit? Wie wollen wir uns im Markt positionieren und unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten kommunizieren? 	Nachhaltige Kundenbeziehung  <ul style="list-style-type: none"> Welche Kundenbeziehung maximiert sowohl den Wert für den Kunden als auch den Anspruch an Nachhaltigkeit? Wie können existierende Kundenbeziehungen stärker an Nachhaltigkeit ausgerichtet werden? Gibt es potentielle Kundenbeziehungen mit hohem Nachhaltigkeitsbezug? 	Verantwortungsbewusste Kunden  <ul style="list-style-type: none"> Wer sind unsere Kunden? Welche Anforderungen stellen die Kunden? Welche ‚Nachhaltigkeitsambitionen‘ haben unsere Kunden? Wie können wir unsere Kunden befähigen, (noch) nachhaltiger zu handeln? Welche (potentielle) Zielgruppe profitiert von unseren Nachhaltigkeitsaktivitäten? 	
Kostenstrukturen  <ul style="list-style-type: none"> Was sind die benötigten Kosten und Investments? Welche Kosten können reduziert werden? Welche Ressourcen und Aktivitäten sind die mit dem geringsten Nachhaltigkeitsniveau? Können diese reduziert oder vermieden werden? Gibt es für alle Kostenstrukturen und –bestandteile nachhaltige Alternativen? 		Subventionierung  <ul style="list-style-type: none"> Gibt es sinnvolle Subventionen für nachhaltiges Handeln? Wie können wir Investments in Nachhaltigkeitsaspekte erreichen? Gibt es Förderungen des Staates für nachhaltiges Handeln? 	Einnahmequellen  <ul style="list-style-type: none"> Welche Einnahmequellen existieren bereits? Welche könnten zusätzlich erreicht werden? Sind Kunden dazu bereit, für Nachhaltigkeit einen höheren Preis zu bezahlen? Können wir einen einzigartigen Vorteil (USP) durch Nachhaltigkeit erreichen? Gibt es Preisstrukturen, die nachhaltiges Kundenverhalten incentivieren? Wie können wir nicht-nachhaltige Elemente des Geschäftsmodells durch nachhaltige ersetzen und den Profit halten/ steigern? Welche Indikatoren verwenden wir zur Messung des nachhaltigen Erfolg? 	Nachhaltige Kanäle  <ul style="list-style-type: none"> Wie können wir unsere Distributionskanäle nachhaltiger gestalten? Wie können wir eine Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) gewährleisten? 	(Produkt-) Lebensende  <ul style="list-style-type: none"> Was geschieht am Ende des Lebenszyklus mit dem Produkt? Welche Möglichkeiten zu Recycling, Wiederverwendung/ –verarbeitung gibt es? Wie können wir das Produkt bereits so konzipieren, dass ein nachhaltiges Produkt-lebensende mitgedacht wird?

- Klassische Canvas-Aspekte (nach Osterwalder) um weitere Nachhaltigkeitsthemen ergänzt
- Jeweils Fragen aus der Praxis, um das Geschäftsmodell hinsichtlich Nachhaltigkeit zu hinterfragen
- Direkt einsetzbar – per Post-its können die individuellen Aspekte eingetragen und diskutiert werden
- Grundlage für weitere Verprobung der erarbeiteten Annahmen

Inhalt

- Ermittlung Kriterienkatalog
- Sustainability Matrix
- Sustainability Canvas
- Checkliste zur (weiter) Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Checkliste zur Entwicklung & Bewertung von Geschäftsmodellen (Environment)

Environment		Hat das heutige oder zukünftige Geschäftsmodell einen positiven Impact auf ...
1	Reduktion & Offenlegung von Emissionen	Die Reduktion von Emissionen durch die Organisation, bei Lieferanten und Kunden / Endverbrauchern?
2	Biodiversität & natürliche Habitate	Den Schutz und die weitere Entwicklung der Biodiversität und von natürlichen Habitaten wie Boden, Gewässer und Ozeane, die Luft direkt oder indirekt durch die Organisation?
3	Natürliche Ressourcen	Der Schutz und die Reduktion des Verbrauchs von natürlichen Ressourcen durch die Organisation, durch Lieferanten und Kunden / Endverbraucher?
4	Produktverantwortung und - Lebenszyklus	Die Übernahme einer weitreichenden Verantwortung für Produkte und deren Lebenszyklus durch die Organisation als auch durch Lieferanten und Kunden?
5	Wassermanagement	Die Reduktion des Wasserverbrauchs und die Kreislaufwirtschaft von Wasser durch die Organisation, bei Lieferanten, Kunden und Endverbrauchern?
6	Abfälle & Verunreinigungen	Die Reduktion von Abfällen und Verunreinigungen durch die Organisation, durch Lieferanten, Kunden und Endverbraucher?
7	Sekundäre Ressourcen (Energie, Materialien)	Die Reduktion des Verbrauchs von sekundären Ressourcen wie Energie und Materialien durch die Organisation, durch Lieferanten, Kunden und Endverbraucher?
8	Öffentlicher Transport	Die Unterstützung von gemeinschaftlichem und öffentlichem Transport für Menschen und Güter durch die Organisation, bei Lieferanten, Kunden und Endverbrauchern?
9	Kreislaufwirtschaft & Recycling	Die Verbesserung der Kreislaufwirtschaft und von stofflichem Recycling durch die Organisation, durch Lieferanten, Kunden und Endverbraucher?

Checkliste zur Entwicklung & Bewertung von Geschäftsmodellen (Social)

Social		Hat das heutige oder zukünftige Geschäftsmodell einen positiven Impact auf ...
1	Gesellschaft und Kunden	Die Gesellschaft und das Umfeld um die Organisation, die Lieferanten, Kunden und Endverbraucher?
2	Arbeitsrechte	Die Rechte von Arbeitnehmenden in der Organisation, bei Lieferanten oder Kunden?
3	Menschenrechte	Die Menschenrechte direkt oder indirekt beeinflusst durch die Aktivitäten der Organisation?
4	Gesundheit & Sicherheit	Die Gesundheit und Sicherheit von Arbeitnehmenden in der Organisation, bei Lieferanten oder Kunden?
5	Diversität	Die Diversität in der Organisation, bei Lieferanten oder Kunden?
6	Antidiskriminierung & Minderheitenschutz	Die Antidiskriminierung und der Schutz von Minderheiten in der Organisation, bei Lieferanten oder Kunden?
7	Personalentwicklung & Arbeitsflexibilität	Die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Arbeitsflexibilität von Arbeitnehmenden in der Organisation, bei Lieferanten oder Kunden?
8	Faire & ausgewogene Vergütung	Faire und ausgewogene Vergütung von Arbeitnehmenden der Organisation, bei Lieferanten oder Kunden ?
9	Gesellschaftliche & politischen Rechte	Die gesellschaftlichen und politischen Rechte direkt oder indirekt beeinflusst durch die Aktivitäten der Organisation?

Checkliste zur Entwicklung & Bewertung von Geschäftsmodellen (Governance)

Governance		Hat das heutige oder zukünftige Geschäftsmodell einen positiven Impact auf ...
1	Top Management und Steuerung	Die Ausrichtung, Steuerung und Kontrolle des Top Management / der Eigentümer hinsichtlich ESG Kriterien?
2	Unternehmensethik und Kultur	Die die klare Ausrichtung der Unternehmensethik und -Kultur auf die ESG Aspekte?
3	Finanzmanagement	Die Steuerung des Ressourcen- und Finanzmitteleinsatzes zur bevorzugten Erreichung der ESG Ziele ?
4	Nachhaltigkeitsstrategie & -Ziele	Die Entwicklung, Einführung und Nachverfolgung einer ESG Strategie und von ESG Zielen?
5	Compliance	Die Entwicklung, Einführung und Nachverfolgung von (internationalen) Compliances Standards welche die ESG Kriterien unterstützen?
6	Richtlinien & Prozesse	Die Entwicklung, Einführung und Nachverfolgung von Regeln und Geschäftsprozessen welche die ESG Kriterien unterstützen?
7	Risiko- & Ereignismanagement	Die Entwicklung, Einführung und Nachverfolgung eines Risiko- und Ereignismanagement -Systems welches die ESG Kriterien unterstützt?
8	Fairer Wettbewerb & Marketing	Die Entwicklung, Einführung und Nachverfolgung von Regeln für ein fares Marktverhalten (Marketing und Wettbewerb) welche die ESG Kriterien unterstützen?
9	Geschäftsaktivitäten	Eine systematische und zielgerichtete Steuerung und ggf. Bereinigung der Geschäftsaktivitäten (Portfolio) zur Unterstützung von ESG Aspekten?
10	Lieferkette	Regel und Prozesse im Bereich der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen , einschließlich der Bewertung von Lieferanten welche die ESG Kriterien unterstützen?
11	Berichterstattung	Eine transparente Berichterstattung zu allen relevanten ESG Aspekten und Kriterien?
12	Innovation & Produktmanagement	Die Förderung und Priorisierung von ESG Aspekten im Bereich Innovation und Produktmanagement einschließlich des Lebenszyklus und Fußabdruck der Produkte und Dienstleistungen?
13	Politische Einflussnahme	Die positive Einflussnahme des Organisation auf das Politische Umfeld zur Förderung der ESG Aspekte?
14	Wertschöpfungskette	Die Unterstützung und Priorisierung von ESG Aspekten in der gesamten Wertschöpfungskette über die eigenen Kunden und Lieferanten hinausgehend?
15	ESG Bewusstsein	Die Schärfung des Bewusstseins für ESG Aspekte in der Gesellschaft, bei Mitarbeitenden und in der gesamten Wertschöpfungskette?
16	Beitrag zu den UN SDGs	Der direkte und indirekte Beitrag der Organisation zur Erreichung der 17 UN Sustainability Goals?
17	Steuermanagement	Die Berücksichtigung der ESG Aspekte im Steuermanagement bevorzugt zu anderen Aspekten?



Matthias Schmitt

Geschäftsführung
nuphar.de



Hajo Noll

Geschäftsführender Gesellschafter
Canudo GmbH



Beate Bruns

Geschäftsführung
time4you GmbH



PROF. DR. CLAUS LANG-KOETZ

*Professor für Nachhaltiges Technologie-
und Innovationsmanagement HS Pforzheim*



DR. JENS LEHNEN

*Principal & Co-Lead Sustainability Practice
valantic*



SUSANNE KAPPES

*Senior Transformation Consultant
tts Transformation Consulting*