

---

# Nachhaltigkeit als strategischer Wettbewerbsvorteil

---

Vladimir Preveden

# Nachhaltigkeit als strategischer Wettbewerbsvorteil

Chancen durch systematisches  
Nachhaltigkeitsmanagement im  
Unternehmen nutzen

 Springer Gabler

Vladimir Preveden  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-43544-8      ISBN 978-3-658-43545-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43545-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

## Vorwort

Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit stehen, sind groß. Aus einer Vielzahl von Gesprächen mit Führungskräften wie auch Erfahrungen aus meiner Arbeit mit Unternehmen habe ich den Eindruck gewonnen, dass die Dringlichkeit und die Tragweite des Themas Nachhaltigkeit zwar zunehmend erkannt wird, dass es hingegen unbeantwortete Fragen und Unsicherheiten bezüglich des Zugangs zu diesem Thema für das eigene Unternehmen gibt.

Vielerorts fehlt der strategische Blick auf das Thema, um Nachhaltigkeit als Ganzes vollständig zu erfassen und das Unternehmen danach entsprechend auszurichten. Oft wird zu operativ mit diesem wichtigen Thema umgegangen, was zu einer Vielzahl an sicherlich sinnvollen Aktivitäten rund um das Energiesparen, den Umweltschutz, die Umstellung auf nachhaltige Mobilität, soziale Beiträge und dergleichen führt. Manchmal wird auch nicht das gesamte Unternehmen einbezogen, sondern nur Teile davon, wie etwa die Muttergesellschaft oder die Zentrale. Dabei ist das Thema Nachhaltigkeit, welches einen profunden Paradigmenwechsel in der Gesellschaft und somit der Wirtschaft reflektiert, prädestiniert, um damit als Unternehmen auch die Chancen dieses umfassenden Transformationsgeschehens zu ergreifen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dies erfordert allerdings einen bedacht strategischen Zugang des Unternehmens zu diesem Thema.

Somit ist ein logisch gut durchdachtes Vorgehen erforderlich, welches bei den Chancen und den damit verbundenen Wertsteigerungshebeln ansetzt und zielorientiert die dafür notwendigen unternehmerischen Grundlagen schafft. Dabei binden Unternehmen systematisch die Mitarbeitenden ein, ebenso wie die Geschäftspartner entlang der Wertschöpfungskette, die lokale Gesellschaft im Wirkungskreis des Unternehmens und nicht zuletzt die Kundschaft.

In diesem Buch fasse ich die Erfahrungen aus meiner strategischen Transformationsarbeit mit Unternehmen zusammen, wie auch aus einer Vielzahl an Gesprächen, Diskussionen und Workshops mit Führungskräften vielfältiger Erfahrungshintergründe im Rahmen meiner Vortrags- und Schulungstätigkeit. Mein Anspruch ist, einen klaren Handlungsrahmen für das unternehmerische Angehen des Themas Nachhaltigkeit zu liefern und auch die Basis für einen Perspektivenwechsel bei Führungskräften zu schaffen, der beim Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile anfängt, anstatt sich in operativen Maßnahmen zu verlieren oder gar von regulativen Rahmenbedingungen auszugehen.

Die Dringlichkeit zum Handeln ist hoch und es bleiben nur noch wenige Jahre, um die Weichenstellungen in eine andere Richtung zu drehen. Es ist notwendig, Lösungsbeiträge für die Herausforderungen des Planeten zu liefern, mit dem klaren Ziel, eine lebenswerte Umgebung zu schaffen und auch zu erhalten, die frei von zerstörerischen Eingriffen in die Umwelt und in die Gesellschaft ist. Profitable Unternehmen können dazu einen großen Beitrag liefern. Darum ist das Thema des Aufbaus von strategischen Wettbewerbsvorteile auch für die Schaffung von Möglichkeiten, zu Lösungen beizutragen, von essenzieller Bedeutung.

Wien  
im Oktober 2023

Dr. Vladimir Preveden

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Strategische Rahmenbedingungen für Unternehmen</b> .....                         | 1  |
| 1.1      | Zeitliche Schnittmenge zweier<br>technologisch-ökologischer Paradigmenwechsel ..... | 5  |
| 1.2      | Kohlenstoffbudget und ökologische Kippunkte .....                                   | 10 |
| 1.3      | Machtpolitische Neuordnung auf dem Weg zur<br>geopolitische Multipolarität .....    | 15 |
| 1.4      | Krisen als neue Normalität .....  | 17 |
| 1.5      | Zukunft des Wirtschaftssystems .....  | 19 |
| 1.6      | Auswirkungen auf den Menschen und<br>Generationenmanagement als Thema .....         | 21 |
| 1.7      | Implikationen .....   | 28 |
|          | Literatur .....   | 29 |
| <b>2</b> | <b>Entwicklung unternehmerischer Nachhaltigkeit</b> .....                           | 35 |
| 2.1      | Zeitstrahl der Nachhaltigkeitsdiskussion .....                                      | 39 |
| 2.2      | Überleitung der Themen in die Nachhaltigkeitslogik .....                            | 44 |
| 2.3      | Der Druck durch den Kapitalmarkt .....  | 48 |
| 2.4      | Die Rolle der Ratingagenturen .....   | 49 |
| 2.5      | Implikationen .....   | 53 |
|          | Literatur .....   | 53 |
| <b>3</b> | <b>Rechtliches Umfeld für Nachhaltigkeit</b> .....                                  | 57 |
| 3.1      | Von der Pariser Klimakonferenz zum europäischen<br>Green Deal .....                 | 58 |
| 3.1.1    | Die Pariser Klimakonferenz .....  | 59 |
| 3.1.2    | Der Europäische Green Deal .....  | 60 |
| 3.2      | EU-Emissionshandel .....  | 62 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.3      | Taxonomie-Verordnung .....   | 64        |
| 3.4      | Corporate Sustainability Due Diligence Directive .....   | 65        |
| 3.5      | Richtlinien gegen das Greenwashing .....   | 67        |
| 3.6      | Nachhaltigkeitsberichterstattung .....   | 68        |
| 3.7      | Implikationen .....  | 70        |
|          | Literatur .....  | 70        |
| <b>4</b> | <b>Verständnis strategischer Wettbewerbsvorteile .....</b>   | <b>73</b> |
| 4.1      | Was sind nun strategische Wettbewerbsvorteile und wie<br>baut man sie auf? .....                       | 77        |
| 4.1.1    | Überdurchschnittliche und dauerhafte Leistung .....  | 78        |
| 4.1.2    | Nachhaltige Wettbewerbsvorteile .....  | 78        |
| 4.2      | Das Wertversprechen als zentraler Ankerpunkt im<br>Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen ..... | 79        |
| 4.2.1    | Das Wertversprechen im Bereich Nachhaltigkeit .....  | 81        |
| 4.3      | Der zeitliche Faktor .....   | 83        |
| 4.4      | Generische Strategien zur Erlangung strategischer<br>Wettbewerbsvorteile .....                         | 85        |
| 4.4.1    | Differenzierung .....  | 85        |
| 4.4.2    | Kostenführerschaft .....   | 86        |
| 4.4.3    | Fokussierung .....   | 87        |
| 4.5      | Determinanten der Wettbewerbspositionierung .....  | 87        |
| 4.5.1    | Attraktivität der Branche für<br>Langzeit-Profitabilität .....   | 88        |
| 4.5.2    | Determinanten der relativen Wettbewerbsposition<br>innerhalb einer Branche .....                       | 89        |
| 4.6      | Absicherung von strategischen Wettbewerbsvorteilen .....   | 95        |
| 4.7      | Implikationen .....  | 97        |
|          | Literatur .....  | 98        |
| <b>5</b> | <b>Geschäftslogik der Nachhaltigkeit .....</b>   | <b>99</b> |
| 5.1      | Die Berechnung des Unternehmenswertes .....  | 100       |
| 5.2      | Werttreiber .....  | 102       |
| 5.2.1    | Umsatz erhöhen .....   | 103       |
| 5.2.2    | Direktkosten reduzieren .....  | 106       |
| 5.2.3    | Vertriebskosten reduzieren .....   | 107       |
| 5.2.4    | Allgemeine Kosten reduzieren .....   | 109       |
| 5.2.5    | Investitionen optimieren .....   | 109       |
| 5.2.6    | Reputation erhöhen .....   | 111       |
| 5.3      | Auf dem Weg zu einer neuen Wertdefinition? .....   | 111       |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.4      | Implikationen  | 115        |
|          | Literatur  | 116        |
| <b>6</b> | <b>Strategisches Nachhaltigkeitsprogrammdesign</b>     | <b>117</b> |
| 6.1      | Analyse des Umfeldes                                   | 124        |
| 6.2      | Wesentlichkeitsmatrix und SDGs                         | 124        |
| 6.3      | Vision/Purpose & Slogan                                | 127        |
| 6.4      | Strategische Ziele                                     | 128        |
| 6.5      | Strategische Initiativen und Maßnahmen                 | 130        |
| 6.6      | Know-how & Engagement                                  | 131        |
| 6.7      | Zertifizierungen & Mitgliedschaften                    | 132        |
| 6.8      | Kommunikation  | 133        |
| 6.9      | Ratings  | 135        |
| 6.10     | Implikationen  | 136        |
|          | Literatur  | 137        |
| <b>7</b> | <b>Strategische Initiativen und Kennzahlen</b>         | <b>139</b> |
| 7.1      | Dekarbonisierung                                       | 140        |
| 7.2      | Strategische Initiativen für den Bereich „E“           | 142        |
| 7.2.1    | Energie  | 142        |
| 7.2.2    | Abfall   | 147        |
| 7.2.3    | Wasser   | 149        |
| 7.2.4    | Biodiversität  | 151        |
| 7.3      | Strategische Initiativen für den Bereich „S“           | 152        |
| 7.3.1    | Mitarbeitende  | 152        |
| 7.3.2    | Gesellschaft   | 155        |
| 7.4      | Strategische Initiativen für den Bereich „G“           | 156        |
| 7.4.1    | Richtlinien  | 156        |
| 7.4.2    | Governance   | 159        |
| 7.4.3    | Zertifikate, Mitgliedschaften und Auszeichnungen       | 161        |
| 7.5      | ESG-Kennzahlen & Ziele – Verstehen, Aufsetzen & Messen | 161        |
| 7.6      | Implikationen  | 163        |
|          | Literatur  | 165        |
| <b>8</b> | <b>Umsetzung und Nachhaltigkeitskommunikation</b>      | <b>167</b> |
| 8.1      | Erfolgsfaktoren eines Transformationsprogrammes        | 167        |
| 8.1.1    | Transformationsplan                                    | 170        |
| 8.1.2    | Multiplikatoren für das Veränderungsmanagement         | 173        |
| 8.1.3    | Agilität in der Umsetzung                              | 176        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 8.2       | Nachhaltigkeitskommunikation .....   | 177        |
| 8.2.1     | Ankerpunkt der Kommunikation .....   | 179        |
| 8.2.2     | Prinzipien der Kommunikation .....   | 179        |
| 8.2.3     | Interne Kommunikation .....  | 181        |
| 8.2.4     | Externe Kommunikation .....  | 181        |
| 8.2.5     | Greenwashing/Grünfärberei .....  | 183        |
| 8.3       | Implikationen .....  | 187        |
|           | Literatur .....  | 188        |
| <b>9</b>  | <b>Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile .....</b>                                     | <b>191</b> |
| 9.1       | Grundlagen schaffen .....  | 192        |
| 9.1.1     | Ordentliche Vorbereitung .....   | 193        |
| 9.1.2     | Saubere Struktur .....   | 194        |
| 9.1.3     | Durchdachte Dimensionierung der<br>Transformationsphase .....                                  | 195        |
| 9.2       | Governance gestalten .....   | 199        |
| 9.2.1     | Erfolgsfaktoren des Governance-Systems im<br>Unternehmen .....                                 | 201        |
| 9.2.2     | Erfolgsfaktoren des Governance-Systems im<br>wirtschaftlichen Ökosystem des Unternehmens ..... | 205        |
| 9.3       | Dekarbonisierung systematisieren .....   | 206        |
| 9.3.1     | Eliminierung bestehender<br>Treibhausgasemissionen .....                                       | 210        |
| 9.3.2     | Vermeidung von neuen Treibhausgasemissionen .....  | 215        |
| 9.4       | Management von Lieferunternehmen professionalisieren .....                                     | 217        |
| 9.5       | Mitarbeitende beflügeln .....  | 222        |
| 9.5.1     | Authentischer Purpose .....  | 223        |
| 9.5.2     | Generationenmanagement .....   | 224        |
| 9.5.3     | Status des bevorzugten Arbeitgebenden .....  | 225        |
| 9.5.4     | Vielfalt, Gleichberechtigung, Inklusion &<br>Zugehörigkeit .....                               | 225        |
| 9.5.5     | New Work .....   | 226        |
| 9.5.6     | Neue Ära des Leaderships .....   | 226        |
| 9.6       | Netto-Null-Wachstumsplan einschlagen .....   | 227        |
| 9.7       | Implikationen .....  | 231        |
|           | Literatur .....  | 232        |
| <b>10</b> | <b>Handlungsempfehlungen für Unternehmen .....</b>   | <b>235</b> |

---

## Über den Autor



**Dr. Vladimir Preveden** ist Unternehmensberater für strategische Transformation und hat in dieser Rolle mehr als 220 Unternehmen im DACH-Raum sowie in Zentral- und Osteuropa begleitet. Nach 20 Jahren bei Roland Berger, einen Großteil davon in unterschiedlichen Managementfunktionen, ist er seit einigen Jahren selbstständig und fokussiert sich auf Themen der strategischen Resilienz und Nachhaltigkeitstransformation. Auch unterrichtet er an der WU Executive Academy in Wien. Dr. Vladimir Preveden ist verheiratet und hat drei Kinder.