

Inhaltsverzeichnis

1	Strategische Rahmenbedingungen für Unternehmen	1
1.1	Zeitliche Schnittmenge zweier technologisch-ökologischer Paradigmenwechsel	5
1.2	Kohlenstoffbudget und ökologische Kippunkte	10
1.3	Machtpolitische Neuordnung auf dem Weg zur geopolitische Multipolarität	15
1.4	Krisen als neue Normalität	17
1.5	Zukunft des Wirtschaftssystems	19
1.6	Auswirkungen auf den Menschen und Generationenmanagement als Thema	21
1.7	Implikationen	28
	Literatur	29
2	Entwicklung unternehmerischer Nachhaltigkeit	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
3	Rechtliches Umfeld für Nachhaltigkeit	57
3.1	Von der Pariser Klimakonferenz zum europäischen 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
4	Verständnis strategischer Wettbewerbsvorteile	73
4.1	Was sind nun strategische Wettbewerbsvorteile und wie 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 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 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 Langzeit-Profitabilität	88
4.5.2	Determinanten der relativen Wettbewerbsposition innerhalb einer Branche	89
4.6	Absicherung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	95
4.7	Implikationen	97
	Literatur	98
5	Geschäftslogik der Nachhaltigkeit	99
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
6	Strategisches Nachhaltigkeitsprogrammdesign	117
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
7	Strategische Initiativen und Kennzahlen	139
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
8	Umsetzung und Nachhaltigkeitskommunikation	167
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
9	Generierung strategischer Wettbewerbsvorteile	191
9.1	Grundlagen schaffen	192
9.1.1	Ordentliche Vorbereitung	193
9.1.2	Saubere Struktur	194
9.1.3	Durchdachte Dimensionierung der Transformationsphase	195
9.2	Governance gestalten	199
9.2.1	Erfolgsfaktoren des Governance-Systems im Unternehmen	201
9.2.2	Erfolgsfaktoren des Governance-Systems im wirtschaftlichen Ökosystem des Unternehmens	205
9.3	Dekarbonisierung systematisieren	206
9.3.1	Eliminierung bestehender 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 & 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
10	Handlungsempfehlungen für Unternehmen	235