

DEKARBONISIERUNG

Wie gelingt die klimaneutrale Transformation?

MADE IN GERMANY RELOADED

Deutschland als Vorreiter nachhaltiger Zukunftstechnologien?

FABRIK DER ZUKUNFT

Zusammenarbeit mit Robotern, KI & Co.

Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

DEZEMBER 2021 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

DIE ZUKUNFT DER INDUSTRIE



euroforum

Medienpartner

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Industrie und Verbände können mehr gegen den Klimawandel tun – 5 Anregungen



von Dr. Gregor Hagedorn und Prof. Dr. Jörg Kopecz

Was wir mit unseren natürlichen Lebensgrundlagen derzeit machen, ist radikal. Wenn wir die dadurch entstehende Krise noch abwenden wollen, die unsere Gesundheit, unseren Wohlstand und potenziell auch unser freiheitlich-demokratisches Gesellschaftssystem bedroht, ist keine Zeit mehr zu verlieren.

Die Veränderung wird kommen: Von uns gelenkt oder uns überrollend. Was können, was sollen Industrie, ihre Verbände und Interessenvertretungen in Deutschland mehr tun als bisher? Fünf Anregungen:

1. Die Industrieverbände und ihre Mitglieder ermitteln realistische Kosten ambitionierter Transformationsszenarien.
2. Sie übernehmen eine treibende Rolle in der Transformation.
3. Sie kommunizieren verstärkt mit Gesellschaft und Politik, um die Voraussetzungen für eine – auch wirtschaftlich funktionierende – Transformation zu schaffen und diese mitzugestalten.
4. Jedes Unternehmen in Deutschland entwickelt einen konkret messbaren und nachvollziehbaren Plan zur Erreichung der eigenen Klimaneutralität.

5. Der Umgang mit Unternehmen, die das Klimaziel – aus welchen Gründen auch immer – nicht erreichen, wird definiert.

1. Realistische Kosten für ambitionierte Szenarien ermitteln

Eine aktuelle BCG/BDI-Studie beziffert die Kosten für Klimaneutralität der deutschen Industrie bis 2045. Betrachtet man die gemäß des aktuellen IPCC Berichts (AR6) drastisch erhöhten Risiken, sind jedoch noch größere Anstrengungen notwendig. Möglichst viele Industriezweige – in Abhängigkeit vom Anteil am CO₂-Ausstoß, Branche, Investitionszyklen, Wertschöpfungstiefe und Marktpositionierung – sollten daher ein Datum vor 2030 anstreben.

Auch wenn das Ambitionsniveau der bisherigen Studien noch nicht ausreichen sollte: Realistische Kosten für die Transformation beziffern zu können, ist höchst relevant für eine Gesamtabwägung alternativer Handlungsmöglichkeiten. Die Kosten alleine können jedoch nicht das ausschlaggebende Kriterium sein. Notwendiges Handeln wird vor allem von gesellschaftlichen Notwendigkeiten getrieben, nicht von wirtschaftlichen Erwägungen. Zudem kann der Blick auf die Kosten den Blick

auf die Chancen verstellen, die Investitionen in Nachhaltigkeit und Klimaschutz haben. Schließlich sind in jedem realistischen Szenario die Kosten der Folgen des Klimawandels deutlich höher als die Kosten seiner Begrenzung – allerdings tauchen diese meist nicht auf betrieblichen, sondern gesellschaftlichen „Konten“ auf.

Kosten sind stets eine Frage der Veränderungsdynamik. Auch hier spielen externe Faktoren eine große Rolle. Die Industrie sollte die Erkenntnisse der Naturwissenschaftler:innen über den für die Transformation verfügbaren Zeitraum so akzeptieren, wie sie die Erkenntnisse der Finanzexpert:innen bezüglich der Kreditfähigkeit von Unternehmen akzeptieren.

2. Treibende Rolle übernehmen

Viele Unternehmen sind weiter als die Politik und bereits im Rahmen des unmittelbaren Wirkbereichs einzelner Unternehmen können große Veränderungen erzielt werden. Noch sind viele Unternehmen jedoch zu zögerlich, einen konsequenten eigenen Transformationsprozess zu starten. Hier sehen wir eine wichtige Rolle der Verbände wie z.B. BDI, ZVEI oder VDMA.

Um langfristige Planbarkeit zu gewährleisten, sollten diese Verbände die als wissenschaftlich notwendig er-

kannten Ziele konsequent in den Mitgliedsfirmen verankern. Hierbei ist es wichtig, die Ziele nicht durch zeitliche Verschiebung bzw. quantitative oder qualitative Kompromisse zu verwässern. Außerdem müssen die Verbände die dafür notwendigen politischen und sozialen Rahmenbedingungen formulieren.

Industrienahe Forschungsaktivitäten müssen deutlich stärker auf diese Ziele ausgerichtet und potenzielle Gamechanger gefördert werden. Industrienahe Forschung, welche die alten Strukturen einer klima- und biodiversitätsgefährdenden Lebensweise weiter zementiert, wird sich in Zukunft als verlorene Investition erweisen.

3. Gestaltende Kommunikation mit Gesellschaft und Politik priorisieren

Auch als Lobbyorganisationen sind die Verbände gefragt: Eine Rolle, in der sie seit Jahrzehnten geübt und erfolgreich sind. In den klassischen Verbänden gibt es potenzielle Gewinner und potenzielle Verlierer der Transformation. Ähnlich wie in manchen politischen Parteien blockieren sich jene Kräfte, die Lösungen für die Nachhaltigkeitskrise anstreben und jene, die den Status quo aufrechterhalten wollen, und es entstehen die bekannten Kompromisse. Daher müssen Allianzen derjenigen Unternehmen geschmiedet werden, die langfristig zukunftsorientierte Lobbypolitik betreiben wollen.

Zukunftsorientiertes Lobbying setzt sich ein für CO₂-Bepreisung, das Schließen von Gesetzes- und Regelungslücken, die nötigen Infrastrukturmaßnahmen und vieles andere. Die Kommunikation hierzu darf sich nicht an eine kleine Gruppe von Fachleuten richten. Sie erfordert ein breites, deutliches und unüberhörbares Kommunizieren mit allen Bereichen unserer Gesellschaft.

Es ist verständlich, wenn Unternehmen nur so viel tun, wie ihnen wirtschaftlich innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen möglich erscheint, auch wenn dies objektiv nicht genügt, um die Klima- und Nachhaltigkeitskrise zu beenden. Wir betrachten es jedoch als unethisch, wenn sie dies nicht klar begründen und nicht mit all ihren Möglichkeiten in Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Lobbying für eine Änderung solcher, die Transformation einengenden Regeln arbeiten.

4. Pläne zur Erreichung der eigenen Klimaneutralität vorlegen

Ein Unternehmen muss erfolgreich sein, um seine Existenz zu sichern. Um einen fairen Wettbewerb zu ermöglichen, ist es notwendig, in den kommenden Berichtsperioden eine Triple Bottom Line – Natur, Soziales und



Dr. Gregor Hagedorn, Akademischer Direktor im Museum für Naturkunde und Initiator von „Scientists for Future“, eine Graswurzelbewegung von Wissenschaftler:innen mit dem Ziel, die öffentliche Diskussion wissenschaftlicher Erkenntnisse insbesondere zur Klima-, Biodiversitäts- und Nachhaltigkeitskrise zu fördern.

Wirtschaft – einzuführen. Jedes Unternehmen muss finanzielle, ökologische und soziale Kennzahlen berichten – einschließlich der Fortschritte bezüglich der Klimaneutralität.

Unternehmen unterschiedlicher Branchen haben unterschiedliche Ausgangspositionen. Dies bedeutet, dass beispielsweise energieintensive Unternehmen oder solche mit langen Investitions- oder Innovationszyklen andere Ziele benötigen als solche, die in fünf oder zehn Jahren Klimaneutralität erreichen können. Zurzeit ist Deutschland finanziell und technologisch noch in der Lage, kurzfristige wettbewerbsbezogene Nachteile auszugleichen. Voraussetzung ist aber, dass es alle Unternehmen ernst meinen mit einem schnellen Umbau.

Greenwashing muss von den Verbänden klar auch so benannt und geächtet werden. Erfolge und erreichte



Prof. Dr. Jörg Kopecz ist Professor für Unternehmensführung & digitales Transformationsmanagement an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management, Gesellschafter des iTM- Institut für Transformationsmanagement und Sprecher der Fachgruppe Industrie & Unternehmen der Scientists for Future.

„**Noch sind viele Unternehmen zu zögerlich, einen konsequenten eigenen Transformationsprozess zu starten.**“

Meilensteine auf dem Weg zur Klimaneutralität sollten dagegen kommuniziert und gefeiert werden.

5. Umgang mit Unternehmen definieren, die Pläne nicht erfüllen

Es wird eine Minderheit von Unternehmen geben, die nicht in der Lage oder nicht willens sind, ihren Teil zur Zielerreichung beizutragen. Wirtschaft und Gesellschaft müssen definieren, wie damit umzugehen ist. Mögliche Maßnahmen können eine Übererfüllung der Ziele durch andere Unternehmen, Fördermaßnahmen, aber auch der Verzicht auf den Fortbestand der jeweiligen Unternehmung sein. Wenn wir die Begrenzung des Klimawandels ernsthaft wollen, müssen alle Optionen auf den Tisch: Je mehr Zeit vergeht, desto rigoroser werden die Maßnahmen ausfallen müssen.

Wir sehen heute eine Klimakrise, eine Biodiversitätskrise und insgesamt eine Nachhaltigkeitskrise. Die Herausforderungen sind riesig, und die Zeit ist knapp.

In Krisenzeiten verändern sich Organisationen schnell oder gehen unter. Auch gesellschaftliche Veränderungsgeschwindigkeiten sind adaptiv, wie wir an der COVID-19-Krise sehr gut beobachten können. Immer mehr Menschen betrachten ein Leben auf Pump, ein Leben der Älteren zu Lasten häufig der eigenen Kinder und Enkel, als verwerflich. Gerichte bewerten die Situation neu, so wie es das Bundesverfassungsgerichts-Urteil zum Klimagesetz zeigt. Der noch vor wenigen Jahren als völlig wirkungslos betrachtete Artikel 20a des Grundgesetzes wurde plötzlich zum Leben erweckt.

Wandel bedeutet Risiko. Aber die Weigerung, sich zu verändern, erst recht. Wenn wir uns die Analysen des World Economic Forums anschauen, ist unser Versagen bei der Bewältigung des Klimawandels und der Biodiversitätskrise derzeit die größte Gefahr für unsere Gesellschaftsordnung. Wenn die Bürger:innen in Deutschland erkennen, dass Nicht-Wandel ein ungleich höheres Risiko als Wandel darstellt, werden sie für den Wandel eintreten. Die gesellschaftliche Akzeptanz von Geschäftsmodellen, welche die natürlichen Lebensgrundlagen zerstören, kann sehr rasch schwinden. Solche sozialen Kipp-Punkte können letztlich den Fortbestand von Industriezweigen gefährden.

Die Industrieunternehmen und ihre Verbände können und müssen – in ihrem eigenen Interesse – deutlich intensiver zu diesem Wandel beitragen. Wer aktiv lenkt, dem winken langfristige Wettbewerbsvorteile. Wer sich überrollen lässt, dem droht im schlimmsten Fall die Insolvenz. Die beste Vorsorge ist eine tragende Rolle der Industrie bei der Transformation hin zu klimaneutraler und biodiversitätsschonender Produktion und nachhaltigem Konsum. ■

Jedes Unternehmen muss finanzielle, ökologische und soziale Kennzahlen berichten – einschließlich der Fortschritte bezüglich der Klimaneutralität.

