

## Zielkonflikte zwischen Klimaneutralität und Wachstum auflösen – Unternehmerische Perspektiven für ein nachhaltiges Europa

Impulspapier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

Gerhard Prätorius

unter Mitarbeit von Lola Attenberger (Unternehmensbefragung)

- Die Klimakrise ist als bisher größte Herausforderung für die Unternehmen eine **Bewährungsprobe** für die Grundlagen und die Robustheit unseres Systems der sozialen Demokratie und Marktwirtschaft.
- Trotz erreichter Fortschritte im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen sind diese – wie auch die Politik – in der Vergangenheit bei eher günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen klimapolitisch deutlich unter ihren Möglichkeiten geblieben. Daher müssen jetzt die notwendigen Klimaneutralitäts-Programme unter einem **verschärften Zeitdruck** realisiert werden.
- Die Bundesrepublik hat aufgrund der technologischen Kompetenzen und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen sowie der Qualifikation der Beschäftigten und der Arbeitsbeziehungen die Chance, den notwendigen Strukturwandel zu einer klimaneutralen Ökonomie **„von vorne“ zu führen**. Es braucht dazu eine **Governance der Transformation aus einem Guss**, eine Überwindung des Silodenkens in Wirtschaft und Politik sowie ein höheres Kooperationsniveau von Forschung und Unternehmen.
- Jedes Unternehmen sollte für sein Geschäftsmodell und seine Strategie einen **„Klimaneutralitäts-Test“** vorsehen. Die Politik muss ihre Gestaltungsfähigkeit für eine Infrastruktur der Transformation wiedererlangen. Förderprogramme und Subventionen sind einer Gesetzesfolgenabschätzung „Klimaneutralität“ zu unterziehen.

**Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung sieht gute Chancen für einen gelingenden Strukturwandel zu einer klimaneutralen Ökonomie. Dabei gilt es die Zielkonflikte des Transformationsprozesses und deren Ursachen offen anzugehen, um ökologisch, ökonomisch und sozial tragfähige Lösungen zu entwickeln. Die Handlungsempfehlungen sollen den notwendigen Meinungsstreit über die besten einzuschlagenden Wege befördern. Im Anhang werden die Ergebnisse einer Online-Unternehmensumfrage vorgestellt. Die Antworten aus unterschiedlichen Branchen vermitteln ein Stimmungsbild, das zeigt, dass sich die Unternehmen mit den „Zielkonflikten Klimaneutralität und Wachstum“ auseinandersetzen. Es überwiegt eine eher optimistische Sichtweise, dass sich der Strukturwandel positiv auf die zukünftige Unternehmensentwicklung auswirken kann. Allerdings sind die einzelnen Erwartungen zum Beispiel in Bezug auf Wachstum und Beschäftigung sehr stark vom jeweils spezifischen Unternehmenszweck abhängig.**

### **(1) Die Klimakrise ist bisher die größte Herausforderung für die Unternehmen.**

Die Klimakrise ist bisher die größte Herausforderung für die Unternehmen in der Industriegeschichte. Sie ist jetzt eine Bewährungsprobe für die Grundlagen und die Robustheit unseres Systems der sozialen Demokratie und Marktwirtschaft. Beherrscht und vereint angegangen, bietet die Klimakrise die Chance einer Runderneuerung unseres Wirtschaftssystems, die den Unternehmen langfristig tragfähige Geschäftsmodelle und gute Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet.

Das von Wissenschaftler\_innen unterschiedlicher disziplinärer Provenienz aufbereitete Wissen der anthropogen verursachten globalen Erwärmung verweist auf die immer dringender werdende drastische CO<sub>2</sub>-Reduktion, um Kippunkte, irreversible und in ihren Folgewirkungen dramatische Entwicklungen zu vermeiden. Das Zeitfenster zum Handeln schließt sich zunehmend schneller. Die globale Rahmensetzung mit den Pariser Klimazielen (1,5 Grad Ziel) war ein großer Erfolg multilateraler Zusammenarbeit, der es aber bisher an der verbindlichen und ehrgeizigen nationalen Umsetzung mangelt. Der 2019 vorgestellte Green Deal sieht vor, dass Europa als erster Kontinent bis 2050 die Klimaneutralität erreichen soll. Als Rahmenkonzept setzt er wichtige Impulse für überprüfbare Sektorziele und die Finanzmarktregulierung (sustainable finance). Insofern sind erste Schritte, wie das Klimagesetz in Deutschland oder der Green

Deal für die EU erfolgt, die eine richtige Richtung einschlagen, aber die notwendigen CO<sub>2</sub>-Reduktionspfade sind a) nicht konkret, b) nicht ambitioniert und c) nicht intertemporär ausgewogen genug. Das hat das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom April 2021 eindrucksvoll bestätigt.

Für Unternehmen ist die Neujustierung der klimapolitischen Zielsetzung eine die Substanz ihres Handelns und ihres Geschäftsmodells unmittelbar tangierende Frage. Wenn jetzt keine geschäftspolitische und strategische Grundsatzprüfung erfolgt, werden die Möglichkeiten des unternehmerischen Handelns bereits kurz-, mindestens aber mittelfristig massiv gefährdet.

### **(2) Die vergangenen Jahrzehnte wurden von allen Akteuren, auch von den Unternehmen, klimapolitisch nur höchst unzureichend genutzt.**

Das Wissen und vor allem die Modellierung der Folgen einer globalen Erwärmung haben sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verbessert. Die Politik ist dem seit dem Beginn der siebziger Jahre zögerlich, aber erkennbar gefolgt. Unter der Regierung Brandt fand der „Gewächshauseffekt“ – so die damalige Übersetzung – auch Eingang in die sich etablierende Umweltpolitik. Die internationale Klimapolitik ist bislang durchaus ein Erfolgsmodell politisch-wissenschaftlicher institutioneller Arrangements, sicherlich gekrönt von der Verleihung des Friedensnobelpreises an den IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) in 2007. Allein die Wirksamkeit blieb – retrospektiv gesehen – weit hinter den Erfordernissen zurück.

Bezogen auf die Unternehmen fällt die Bilanz ebenfalls zwiespältig aus. In historisch kurzer Zeit wurde vor allem in den größeren Unternehmen ein betriebliches Umweltmanagement mit Regelprozessen und Berichterstattung eingeführt. Gestartet bei dem produktionsbezogenen Umweltschutz, erfolgte dann die Einbindung des produktbezogenen Umweltschutzes. Schließlich wurden Konzepte zur umfassend ökologischen Unternehmensführung entwickelt und seit einigen Jahren zum Nachhaltigkeitsmanagement und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) ausgebaut. Dabei fanden auch unternehmensspezifische CO<sub>2</sub>-Reduktionsprogramme eine immer größere Aufmerksamkeit.

Energiewirtschaft und Industriesektor haben zwar die Ziele des Klimagesetzes in 2020 erreicht und Grundlagen für einen ökologischen Umbau der Ökonomie geschaffen. Aber insgesamt profitiert unser Land immer noch von dem „Basiseffekt“ der

Deindustrialisierung der Länder der ehemaligen DDR nach der Wiedervereinigung. Für die anstehende Transformation ist zudem – bei allen Unzulänglichkeiten – der erfolgte Ausbau der Erneuerbaren Energien klimapolitisch als Erfolg zu verbuchen, auch wenn hier insbesondere in den letzten Jahren Chancen einer Dynamisierung vertan wurden.

Der anhaltende Anstieg der globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen in den vergangenen Jahren ist eindeutig vor allem der wirtschaftlichen Expansion Chinas zuzuordnen. Doch auch die Bundesrepublik bleibt trotz Erreichung der Klimaziele 2020 deutlich hinter ihren Möglichkeiten zurück und steht nun vor der Notwendigkeit, die Reduktionsziele zeitlich und mengenmäßig erheblich zu verschärfen. Genau das ist in der Tendenz in der Novelisierung des Klimaschutzgesetzes in der Folge des Karlsruher Urteils vorgesehen. Unternehmen müssen sich ebenso wie die politischen Akteure der Kritik stellen, in den vergangenen Jahren günstiger wirtschaftlicher Entwicklung die klimapolitische Messlatte viel zu niedrig gelegt zu haben. Wesentliche andere Treiber – etwa die Kunden oder die Kapitalmärkte – waren in dieser Zeit ebenfalls kaum bis überhaupt nicht spürbar. Lediglich der Wissenschaft und Zivilgesellschaft (NGOs) gebührt für diese Zeit das durchaus historische Verdienst, einen gesellschaftlichen Druck für eine ambitionierte Klimapolitik aufrecht erhalten zu haben.

### **(3) Ein gelingender Strukturwandel zu einer klimaneutralen Wirtschaft bietet langfristig die deutlich besseren Entwicklungschancen für unternehmerisches Handeln.**

Ein Strukturwandel ist immer konfliktträchtig. Zunächst überwiegen nachvollziehbar die Beharrungsmomente und die möglichen Folgewirkungen eines massiven Wandels, beispielsweise eines Technologiewechsels, werden überzeichnet. Diejenigen, die ihr Geschäftsmodell, den Wert ihrer Anlagen oder ihren Arbeitsplatz bedroht sehen, auch diejenigen, deren Qualifikation durch einen Technologiewechsel entwertet wird, haben offenkundig zunächst erheblich mehr zu verlieren als die prospektiven Gewinner des Strukturwandels. Das erklärt die starke strukturkonservative Position vieler Akteure in einem gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Während in der Vergangenheit zumeist eher einzelne Branchen, Sektoren und Regionen je von massiven Strukturveränderungen betroffen waren, ist der Strukturwandel zu einer klimaneutralen Ökonomie durch eine neue Qualität gekennzeichnet. Er betrifft alle – wenngleich graduell unterschiedlich – Unternehmen und Sektoren gleichzeitig, und die notwendigen Veränderungen müssen nun unter einem

verschärften Zeitdruck realisiert werden, ohne dass gleich sichergestellt ist, dass sich andere Nebenbedingungen, etwa die internationalen Wettbewerbsbedingungen, bereits anpassen. Klimaneutralität, d.h. die signifikante Reduktion der Klimagas bis zur Netto-null-Emission, steht zunächst in einem Zielkonflikt mit Wachstumskonzepten und Geschäftsmodellen, die im Wesentlichen bestehende, mit fossilem Energieverbrauch verbundene Technologien, Kapitalstöcke, Infrastrukturen und Qualifikationen wertschöpfend einsetzen.

Zum Beispiel werden in der Automobilindustrie durch den Technologiewechsel vom Verbrennungsmotor zur Elektromobilität Anlagenkapital, Humankapital und Infrastruktur massiv entwertet. Es fallen Arbeitsplätze weg; bestehende regionale Cluster und Zuliefererindustrien werden zerstört. Für den Verbraucher sinkt der Wert des Konsumgutes Verbrenner-Auto. Aber durch die Elektrifizierung der Individualmobilität wird auch die Pfadabhängigkeit der Automobilindustrie überwunden. Durch Innovationen entstehen neue Geschäftsmodelle und neue Arbeitsplätze; es werden neue, tendenziell höhere Qualifikationen erforderlich. Es bilden sich neue Zuliefererstrukturen und Regionalcluster; es entstehen neue Mobilitätslösungen und Mobilität kann perspektivisch klimaneutral werden. Die Transformation induziert hier neue Wachstumchancen und eröffnet zugleich die Möglichkeit, für eine Leitbranche die gesellschaftliche Akzeptanz und die internationale Wettbewerbsposition zu stabilisieren, sogar noch auszubauen.

Damit wachsen nicht nur die Ansprüche an die wirtschaftlichen Akteure, diese umfassende Transformation auf der je betrieblichen Ebene zu gestalten, sondern zugleich auch an die politischen Akteure, sowohl in Bezug auf die nationale wie auch internationale Ebene für angemessene, möglichst gleichwertige Rahmenbedingungen zu sorgen („level playing field“).

Wir sind in der Bundesrepublik mit unserer Wirtschaftsstruktur in einer besonderen Situation. Die industriellen Kernbereiche wie Fahrzeug- und Maschinenbau, Stahl, Chemie und Energie, sind durch eine hohe Kapitalintensität und technologische Kompetenz, eine starke internationale Wettbewerbsposition mit dynamischem Wachstum sowie einem hohen Qualifikationsniveau der Beschäftigten und funktionierenden Arbeitsbeziehungen mit qualifizierter Mitbestimmung gekennzeichnet. Bei einem Strukturwandel gibt es auf den ersten Blick viel zu verlieren, weil etliche dieser Faktoren eine deutliche ökonomische Entwertung erfahren. Auf den notwendigen zweiten Blick, klassisch als die Einheit des Prozesses einer Schumpeter'schen

„kreativen Zerstörung“ zu charakterisieren, eröffnen sich exakt auf der Grundlage der angeführten Stärkefaktoren der hiesigen Wirtschaft die Chancen, einen solchen Strukturwandel „von vorne“ zu führen. Für das Gelingen des Strukturwandels ist es von eminenter Bedeutung, die Zahl der Verlierer möglichst gering zu halten. Durch die Corona-Krise hat sich der Konflikt zwischen den strukturkonservativen und strukturtransformativen Kräften noch einmal aufgeladen. Nur eine breite Koalition der Transformation durch entschiedene politische Governance kann hier zu einem Erfolg führen.

#### **(4) Die Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und CO<sub>2</sub>-Emissionen muss deutlich beschleunigt werden. Für eine klimaneutrale Wirtschaft braucht es eine Governance der Transformation aus einem Guss.**

Dass eine Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und CO<sub>2</sub>-Emissionen möglich ist, haben bereits die letzten Jahrzehnte gezeigt. Zum Beispiel ist das Bruttoinlandsprodukt EU-weit zwischen 1990 und 2019 um 60 Prozent inflationsbereinigt gestiegen, während der Ausstoß von Treibhausgasen im selben Zeitraum um 24 Prozent gesunken ist. Empirisch lässt sich für alle entwickelten Ökonomien ein säkularer Prozess der Entkoppelung von Wirtschaftswachstum einerseits sowie CO<sub>2</sub>-Emissionen und Ressourcenverbrauch andererseits nachweisen.

Allein für die aufholenden Ökonomien und Länder gilt ein solcher Zusammenhang bisher nicht und so ist weltweit sowohl der Verbrauch von Ressourcen als auch der Ausstoß von Treibhausgasen noch deutlich gestiegen. Der weitweite Ressourcen-Fußabdruck hat sich seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts etwa verdreifacht. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen sind in den vergangenen 60 Jahren von knapp 10 Gt CO<sub>2</sub> auf über 36 Gt CO<sub>2</sub> pro Jahr gestiegen. Bekanntlich ist bei einem schlichten „Weiter so“-Szenario das CO<sub>2</sub>-Budget, das die Zielsetzung des Pariser Abkommens nicht verletzt, bereits in der ersten Hälfte des nächsten Jahrzehnts erschöpft.

Die einzuschlagenden Wege für die Reduktion der Treibhausgase sind dabei bekannt. Auch bei den wesentlichen technologischen Lösungen besteht zumindest die Einigkeit, dass der massive Ausbau Erneuerbarer Energien die unverzichtbare Grundlage für eine klimaneutrale Ökonomie sein muss. Hier hat es weltweit große Fortschritte gegeben. Die anfangs so starke Position der Bundesrepublik sowohl in der Entwicklung als auch in der Anwendung konnte jedoch im Parteienstreit nicht aufrechterhalten werden, das Momentum ging verloren, Unternehmen, Arbeitsplätze und

Knowhow wanderten ab. Nun scheint sogar parteiübergreifend – nicht zuletzt ausgelöst durch das Karlsruher Urteil – eine notwendige Forcierung des Ausbaus der Erneuerbaren Energien, auch der sektorspezifischen Klimaziele möglich. Die Unternehmen und ihre Verbände sollten dieses als ihre Chance nutzen, bei berechtigter Vorgabe je spezifischer Interessenlagen sehr offensiv diese Ziele aufzunehmen und für ihre eigenen notwendigen Transformationsstrategien zu nutzen.

Eine Governance der Transformation zu einer klimaneutralen Ökonomie kann auf **vier Kernbestandteile** nicht verzichten:

- **Eine progressive Bepreisung von CO<sub>2</sub>-Emissionen als effizientestes Anreizinstrument.** Obwohl als geeignetes Instrument seit über hundert Jahren bekannt, wurde es über einen langen Zeitraum ignoriert oder nur zögerlich eingesetzt. Sowohl national wie international ist hier ein erfreulicher Fortschritt zu beobachten. Die Chancen, auch zu internationalen Vereinbarungen (Verhinderung von „carbon leakage“) zu gelangen, sind deutlich gestiegen. Die Einführung notwendiger sozialer Ausgleichsmechanismen bietet Möglichkeiten der nationalen Differenzierung und des Wettstreits um gute Konzepte.
- **Eine Infrastruktur für den Strukturwandel als staatliche Gestaltungsaufgabe.** Durch eine zu lange einem neoliberalen Paradigma verhaftete Denk- und Konzeptblockade ist dem Staat die Fähigkeit zur Gestaltung zukunftsfähiger Infrastrukturen mitunter abhandengekommen. Für die Transformation der einzelnen Sektoren wie der Gesamtökonomie sind staatliche Aufgabenprogramme erforderlich, wobei bewährte Arbeitsteilungen mit wirtschaftlichen Akteuren einzubinden sind. Beispiele: die Ladeinfrastruktur im Zuge der Elektrifizierung der Mobilität, der Einsatz der Wasserstofftechnologie in verschiedenen Sektoren, die Digitalisierung der Infrastrukturen.
- **Eine Förderprogrammstruktur, die die Technologie- und Innovationsförderung um Forschung, Risikokapital- und Start-up-Programme systematisch und ressortübergreifend erweitert (z.B. Fondslösung).** Tesla fußt nicht nur auf der unternehmerischen Agilität von Elon Musk, sondern auch auf der Förder- und Risikokapitalinfrastruktur in Kalifornien. Deutschland hat hier trotz aller Anstrengungen in der Vergangenheit noch einen erheblichen Nachholbedarf. Exzellente grundlagenforschungorientierte Institutionen einerseits sowie die breite verfügbare unternehmerische und technologische

Kompetenz andererseits bieten eigentlich eine hervorragende Ausgangssituation, alleine das Ausmaß und Niveau von Kooperationen ist nach wie vor schwach.

- **Einen Abbau von Subventionen und Förderprogrammen, die im Widerspruch zu dem Strukturwandel zur Klimaneutralität stehen.** Dieser Aspekt ist unter der Maßgabe der politischen Akzeptanz sicherlich am schwierigsten und konfliktträchtig. Er bedarf daher einer besonders intensiven politischen Begleitung. Ohne entscheidende Schritte auch in diesem Bereich mangelt es aber insgesamt an politischer Glaubwürdigkeit jeder Transformationsstrategie. Gelingen jedoch sichtbare Erfolge, so können sie ein Momentum für Reformen auslösen. Klimabelastende Subventionen streuen über alle relevanten Sektoren (Energie, Verkehr, Gebäude, Landwirtschaft) und liegen bei ca. 60 Mrd. Euro pro Jahr (untere Bandbreite).

#### **(5) Jedes Unternehmen sollte für sein Geschäftsmodell einen „Klimaneutralitäts-Test“ vorsehen.**

Auch wenn auf das Ganze gesehen die Unternehmen die systematische Reduktion ihrer Treibhausgasemissionen in der Vergangenheit zu zögerlich und auch zu inkonsequent angegangen sind, ist doch in der jüngsten Zeit eine deutliche Aufmerksamkeitssteigerung und Dynamisierung zu beobachten, an die es anzuknüpfen gilt. Insbesondere für die großen, kapitalmarktgesteuerten Unternehmen ist neben regulatorischem Druck vor allem eine zunehmend vom Kapitalmarkt getriebene Erwartung der Überprüfung ihrer Geschäftsmodelle auf Klimaneutralitäts-Tragfähigkeit zu beobachten.

Diese Treiberfunktion des Kapitalmarktes ist aktuell das vielleicht auffälligste Signal einer spürbaren Veränderung in der Haltung maßgeblicher wirtschaftlicher Akteure und Sektoren. Ergänzt wird sie durch sichtbare Veränderungen auf den Konsumgütermärkten, auf denen klimareduzierte oder -neutrale Konsumgüter auf eine deutlich höhere Nachfrage stoßen. Das gilt für Lebensmittel ebenso wie für Elektrofahrzeuge und Strom aus erneuerbaren Quellen. Es zeigt sich, dass die Märkte – orientiert durch Rahmensetzung wie die Klimagesetze und die CO<sub>2</sub>-Bepreisung – dann sehr bald die richtigen Signale senden.

Politisch sollte die Aufmerksamkeit den vielen KMU gelten, die einerseits über eine hohe technologische Kompetenz und starke Wettbewerbspositionen verfügen, andererseits aber nicht die Ressourcen der größeren Unternehmen besitzen, um ihre Ge-

schäftsmodelle friktionslos an den Strukturwandel anzupassen. Hier ist eine akzeptanzfördernde, dialogorientierte Begleitung, einschließlich Anreizförderungen via Bürokratieabbau und Steuerpolitik, dem reinen ordnungsrechtlichen Oktroi bei weitem vorzuziehen.

Die unverzichtbaren Bausteine einer ambitionierten unternehmerischen Transformationsstrategie sind:

- a) Eine Überprüfung der maßgeblichen Technologie im Hinblick auf ihre Transformierbarkeit hin zu einer klimaneutralen Anpassung; ggf. frühzeitige Vorbereitung auf einen Technologiewechsel;
- b) Überprüfung des Geschäftsmodells im Hinblick auf seine Tragfähigkeit in einer klimaneutralen Ökonomie;
- c) Erweiterung des unternehmerischen Selbstverständnisses als gesellschaftlicher Wertbeitrag (*purpose driven economy*), aktives Stakeholdermanagement, Erweiterung des Governance- und Reportingverständnisses, Kulturwandel;
- d) Vorbereitung der Belegschaft auf die Transformation durch Qualifikation und Partizipation.

Insgesamt sollten die Unternehmen aus einem aufgeklärten Eigeninteresse heraus ihr Geschäftsmodell und ihre unternehmerische Praxis einem „Klimaneutralitäts-Test“ unterziehen, d.h. frühzeitig eine Analyse ihrer gegenwärtigen Wertschöpfungsketten vorsehen, um sie auf Übereinstimmung resp. Konfliktbereiche zu den Rahmenentwicklungen einer klimaneutralen Ökonomie zu testen.

#### **Handlungsempfehlungen**

- (1) **Unternehmen** entwickeln resp. überprüfen ihre **Strategien zur Klimaneutralität**, um sie in Übereinstimmung mit dem 1,5-Grad-Ziel zu bringen. Die bisher eher strukturkonservativ ausgerichteten Branchenverbände bauen für ihre Mitglieder ein entsprechendes Unterstützungs- und Beratungsregime auf.
- (2) In der **politischen Rahmensetzung** werden die Zielvorgaben des Klimagesetzes und das entsprechende Monitoring („Pönalisierung“) systematisch durch den Aufbau von **Infrastruktur für den Strukturwandel** ergänzt. Insbesondere werden speziell für KMU und für besonders betroffene Regionen konzipierte Transformationsprogramme („**Transformationsfonds**“) aufgelegt.

- (3) Diese umfassen nicht nur die **Technologie- und Innovationsförderung** (Aufbau der technischen Kompetenzen), sondern auch die Neuausrichtung der **Business-Modelle** und notwendige **Mitarbeiterqualifikation**. Dabei ist immer auch eine **Startup- und Risikokapital-Komponente** vorzusehen.
- (4) In der Konsequenz der Verschärfung der Klimaziele werden auch alle vorhandenen Subventions- und Förderprogramme einem „**Klimaneutralitäts-Test**“ unterzogen und ggf. angepasst. Für zukünftige Programme ist eine **Gesetzesfolgenabschätzung „Klimaneutralität“** vorzusehen.
- (5) Die Forschungsprogramme sind viel stärker **interdisziplinär** und **ressortübergreifend** auszulegen. Insbesondere sind auch die Dauer und Nachhaltigkeit der erweiterten Aufgabenstellung anzupassen.
- (6) Die Regierung initiiert und moderiert unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder eine „**konzertierte Aktion klimaneutrale Ökonomie**“

## Anhang: Unternehmensumfrage

Um die Perspektive von Unternehmen direkt einbinden zu können, erstellte der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung eine Online-Unternehmensumfrage zum Thema „Zielkonflikte Wachstum-Klimaneutralität: Unternehmensperspektiven“. Die Umfrage wurde über den Verteiler des Managerkreises verschickt, Unternehmen wurden direkt angeschrieben und sie wurde auf Social Media beworben. Vom 25. März bis 7. Mai 2021 konnte an der Befragung teilgenommen werden. Rückläufe gab es von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, u.a. aus den Bereichen Energie, Finanzen, Immobilien und Bauen; Verkehr, Logistik und Mobilität; Landwirtschaft und Ernährung sowie aus sonstigen dienstleistungsorientierten Branchen. Die Umfrage war aus einer Kombination von Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sowie aus offenen Fragen konzipiert. Zudem konnten Kommentare hinterlassen werden. Die Anzahl der Rückläufe bewegte sich im niedrigen zweistelligen Bereich, weswegen die Umfrage lediglich eine qualitative Orientierung bietet und als Stimmungsbild genutzt werden kann.

Als Ausgangspunkt wurden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, die Wachstumsaussichten ihres Unternehmens einzuschätzen. Allgemein sehen die meisten der Befragten (53%) gute Wachstumsaussichten. Die Befragten konnten zwischen „sehr gut“, „gut“ und „moderat“ wählen. Rund ein Drittel der Befragten schätzten die Wachstumsaussichten ihres Unternehmens in den nächsten Jahren als gut ein und 12% als moderat. Kein Unternehmen schätzte die Wachstumsaussichten weniger gut ein (vgl. Abb. 1).

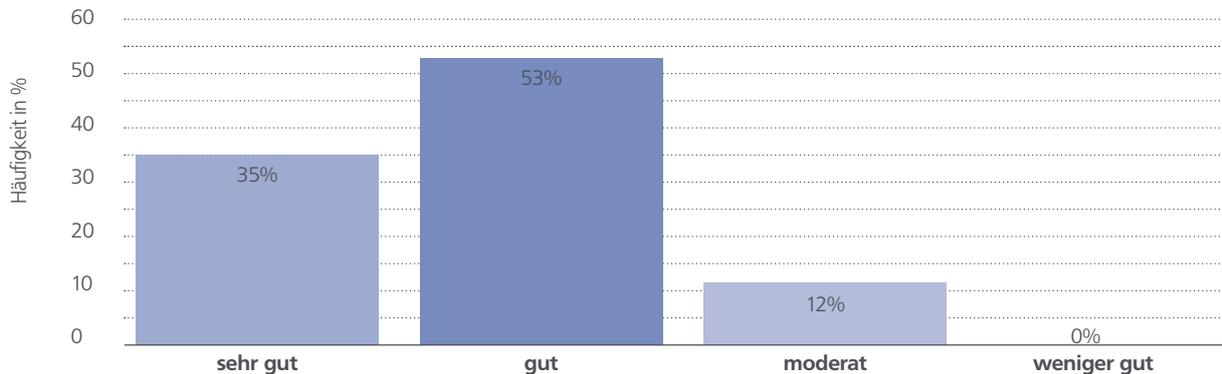
## Unternehmensinterne Klimaschutzprogramme

Ein unternehmensinternes Klimaschutzprogramm kann helfen, den Folgen des Klimawandels auf Organisationsebene zu begegnen. Insgesamt haben fast alle befragten Unternehmen ein Klimaschutzprogramm oder Klimaschutzziele etabliert. Nur besonders kleine Organisationen oder Soloselbstständige verfügten über kein eigenes Klimaschutzprogramm.

Im Rahmen der unternehmensinternen Klimaschutzprogramme haben einige der befragten Unternehmen Klimaneutralitätsziele festgelegt. Für das Erreichen der Klimaneutralität wurden dabei unterschiedliche Jahreszahlen definiert (2030, 2035, 2040 oder bis 2050). Außerdem setzten die Programme auf CO<sub>2</sub>-Emissionsreduktionsziele, Energiesparprogramme, Abfallvermeidung

Abbildung 1  
Perspektiven der Unternehmen auf die Wachstumsaussichten

### Wie schätzen Sie die allgemeinen Wachstumsaussichten Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren ein?



Quelle: eigene Darstellung.

bzw. -reduktion sowie den individuellen Klimaschutz als Teil des täglichen Handelns. Eines der teilnehmenden Unternehmen ist bereits CO<sub>2</sub>-neutral zertifiziert.

Spezielle Ziele setzt sich zusätzlich ein Unternehmen aus der Baubranche. Mittels der unternehmensinternen Nachhaltigkeitsagenda soll u.a. der Green Building-Anteil innerhalb des Portfolios auf 33% bis 2025 gesteigert sowie die energetische Sanierung vorangetrieben werden. Zudem setze man auf vollständige Transparenz. Unternehmen aus der Mobilitätsbranche möchten zusätzlich ihre Wertschöpfungskette hinsichtlich der CO<sub>2</sub>-Emissionseinsparpotentiale untersuchen. Potential für den Klimaschutz sahen einige Unternehmen im Bereich Energie z. B. durch die Nutzung von grün-zertifizierter Energie und/oder durch Energiesparprogramme.

Die Unternehmen, die sich an Klimaschutzzielen orientieren, setzen ebenfalls auf soziale Werte. Ein Unternehmen gab als Grund für den Klimaschutz die gesellschaftliche Verantwortung an. Weitere Unternehmen orientieren sich am Global Compact Programm der UNO. Dies ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, die zusagen, ihre Strategien und unternehmensinterne Operationen an sozial-ökologisch relevanten Faktoren auszurichten. Des Weiteren bietet ein teilnehmendes Beratungsunternehmen Dienstleistungen kostenlos für Unternehmen im Non-

Profit- und Nachhaltigkeitsbereich an und ein Unternehmen aus der Energiebranche legt sich als Unternehmenszweck die Gemeinwohlorientierung zugrunde. Ziel sei es, der Klimakrise zugunsten der Gesellschaft entgegenzutreten.

Im Allgemeinen zeigte sich in der Umfrage die große Bereitschaft der teilnehmenden Unternehmen, unterschiedliche Klimaschutzprogramme einzurichten und zu verfolgen. Dennoch wird auch hier deutlich, dass das Spektrum an Klimaschutzmaßnahmen nach Branche und Größe der jeweiligen Unternehmen variiert.

### Klimaschutzziele aus dem Pariser Klimaabkommen und den SDGs

Die meisten der befragten Unternehmen orientieren sich an den Klimaschutzzielen des Pariser Klimaabkommens, den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDGs) sowie dem unternehmenseigenen ökologischen Fußabdruck.

Ein teilnehmendes Unternehmen aus der Energiebranche orientiert sich speziell am SDG 7 (Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern), sowie SDG 9 (Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern

und Innovationen unterstützen). Ziel sei es, die Erderwärmung nicht über 1,5°C steigen zu lassen. Der Photovoltaik-Ausbau spielt bei der Erreichung dieses Ziels eine bedeutende Rolle. Ein Unternehmen aus der Baubranche nannte das SDG 11 (Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten) als Handlungsorientierung.

Der ökologische Fußabdruck bietet Unternehmen ebenfalls einen Orientierungsrahmen. Er bietet die Möglichkeit, unternehmensinterne Prozesse anhand von klimarelevanten Aspekten zu bemessen. Insbesondere Treibhausgasemissionen und Abfall spielen hierbei eine Rolle. Auch Individuen nutzen den ökologischen Fußabdruck, um sich ihres persönlichen Konsumverhaltens mit den Auswirkungen auf das Klima und die Umwelt bewusst zu machen. Ein Energieunternehmen gab an, dass es bis zum Jahr 2030 seinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um 40% reduzieren will, um Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen.

### Messbarkeit der Fortschritte und Erfolge im Klimaschutz

Zur Erfassung der unternehmenseigenen Erfolge im Bereich Klimaschutz gaben die meisten Unternehmen an, sich an ihren CO<sub>2</sub>-Emissionen zu orientieren. Außerdem spielen der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) und eigene festgelegte KPIs (Key Performance Indicators) eine Rolle.

Als Stütze zur Messbarkeit der Ziele nutzen die Unternehmen digitale Hilfsmittel. Dazu gehören das *Eco Management and Audit Scheme* (EMAS), die Berechnung des ökologischen Fußabdrucks, der DNK sowie Energie- und Umweltmanagementsysteme. Des Weiteren orientieren sich Unternehmen an qualitativen Erfolgen bei der Umsetzung von Klimaschutzprojekten sowie der Verhinderung der Nutzung klimaschädlicher Stoffe. Ein Energieversorger gab an, dass auch die Anzahl an Kund\_innen sowie der jährlich umgesetzten Projekte Indikatoren für die Zielausrichtung an Klimaneutralität seien.

In diesem Teil der Unternehmensumfrage wurde deutlich, dass sich für die verschiedenen Branchen unterschiedliche Messinstrumente zur Sichtbarmachung des erreichten Fortschritts im Klimaschutz anbieten. Einerseits bietet sich den Unternehmen die Chance, die eigenen Erfolge zu messen und die eigenen Klimaschutzmaßnahmen zu verbessern und abzustimmen. Andererseits wäre eine einheitliche und somit über Branchen hinweg vergleichbare Möglichkeit der Messung sinnvoll.

### Zielkonflikte zwischen Wachstum und Klimaschutz?

In der gesellschaftlichen Debatte wird manchmal ein Zielkonflikt zwischen dem für unser Wirtschaftssystem gewünschten Wachstum und den Anforderungen des Klimaschutzes beschrieben. In der Befragung sahen die meisten Unternehmen (59%) im Klimaschutz zusätzliche Wachstumschancen (vgl. Abb. 2). 24% der befragten Unternehmen sahen weder einen Konflikt noch positive Auswirkungen. 18% gaben an, dass es eine Beeinträchtigung des Wirtschaftswachstums durch den Klimaschutz geben könnte, wobei 12% davon prognostizieren, dass diese nur moderat ausfallen werden. Insbesondere die Unternehmen aus dem Energiesektor sehen Wachstumschancen durch entsprechenden Umbau. Aufgrund der niedrigen Anzahl an teilnehmenden Unternehmen ist die Auswertung auch an dieser Stelle lediglich als Stimmungsbild zu sehen.

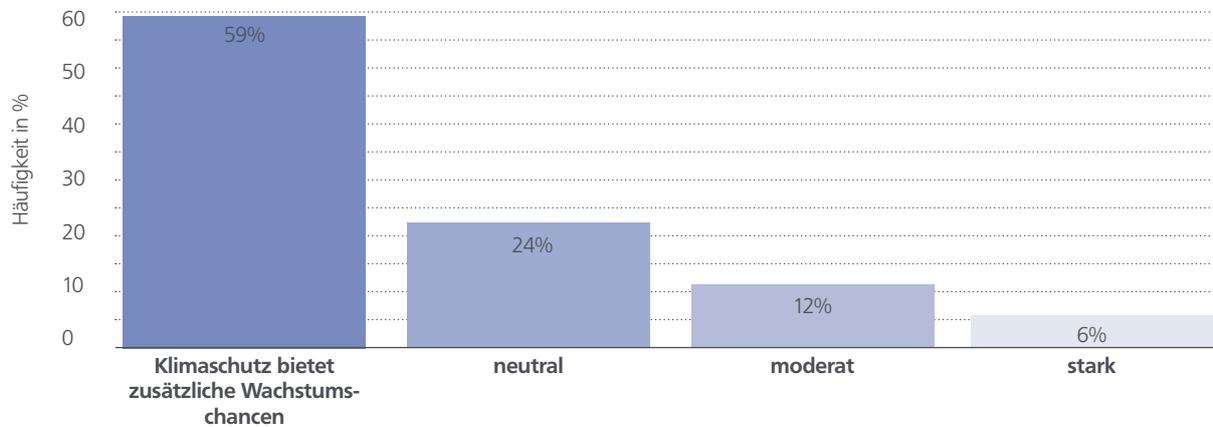
### Auswirkungen auf die Beschäftigung und Grenzen der Vereinbarkeit

In Bezug auf die soziale Dimension gaben die teilnehmenden Unternehmen an, dass die Klimaschutzanforderungen sich nicht auf Arbeitsplätze im Unternehmen auswirken. Manche vermuten auch, dass mehr Arbeitsplätze entstehen. Ein Unternehmen geht jedoch davon aus, dass Arbeitsplätze abgebaut werden. An dieser Stelle können die Perspektiven sich je nach Branche deutlich unterscheiden.

Die Unternehmen wurden weiterhin gefragt: Wo sehen Sie Grenzen der Vereinbarkeit (tatsächliche Zielkonflikte)? Die Antworten sind weit gestreut, da für jede Branche die Zielkonflikte in unterschiedlichen Bereichen bestehen. Ein Unternehmen aus der Baubranche gab an, dass es schwierig sei, die Ziele des bezahlbaren und energieeffizienten Wohnraums zu vereinbaren. Im Mobilitätsbereich nannte eine selbstständige Person Grenzen der Vereinbarkeit des Klimaschutzes beispielsweise durch Maßnahmen wie Verbote im Flugverkehr. Unternehmen aus der Mobilitätsbranche griffen dies ebenfalls auf: Es bestünde ein Konflikt im Bereich der CO<sub>2</sub>-Reduktion und dem gleichzeitigen Wunsch nach Mobilität. Das Konsumverhalten mit international vernetzten Wertschöpfungsketten sei schwer in Einklang zu bringen mit lokalen Klimaschutzmaßnahmen. Im landwirtschaftlichen Bereich werden allgemein gültige Zielvorgaben, wie das Düngerecht, im Zielkonflikt u.a. mit einer nachhaltigeren Bodenbewirtschaftung gesehen. Außerdem bestünde Verbesserungspotential in staatlichen Anreizen, z. B. bei der Umrüstung landwirtschaftlicher Maschinen zur CO<sub>2</sub>-Neutralität.

Abbildung 2  
Perspektiven der Unternehmen zur Frage, ob Wachstum im Zielkonflikt mit dem Klimaschutz steht

### Inwieweit stehen die Wachstumsaussichten Ihres Unternehmens in einem Zielkonflikt mit den Anforderungen des Klimaschutzes?



Quelle: eigene Darstellung.

Innerhalb der Energiebranche zeigte sich in diesem Bereich ein breites Meinungsspektrum. Eines der teilnehmenden Unternehmen merkte an, dass ein Zielkonflikt im regulatorischen Rahmen der Energie- und Klimapolitik zu finden sei. So sei der CO<sub>2</sub>-Preis derzeit noch zu niedrig angesetzt, um Anreize für die Transformation zu setzen. Die Speicherung und Wettbewerbsregulierung sei noch nicht primär am Ziel der Nachhaltigkeit orientiert. Laut eines teilnehmenden Unternehmens bedarf es einer ambitionierten Reform der Abgaben und Umlagen, um eine erfolgreiche Sektorenkopplung zu erreichen. Dazu gehöre auch die Anpassung der Netzentgelte. Anreize, Speichersystemdienstlich zu laden und bei Bedarf zu entladen, seien für Kunden fast nicht existent, nicht ausreichend oder regulatorisch zu komplex. Damit eine schnelle und vor allem netzdienliche Sektorkopplung erfolgen kann, brauche es hier eine deutliche Vereinfachung. Netzdienliches Verhalten müsse zu einem Geschäftsmodell werden.

Klimaschädliche Gase werden als noch nicht ausreichend reguliert oder externe Markteffekte als noch zu wenig berücksichtigt angesehen. Für große Energieunternehmen besteht ein anderer Zielkonflikt: Investitionen in Erneuerbare Energien würden in Deutschland nicht staatlich begünstigt. Problematisch seien die aufwändigen Planungsverfahren und andere

Barrieren. Dies würde Deutschland zunehmend deindustrialisieren, da die großen Energieunternehmen stattdessen im Ausland investierten.

### Politische Incentivierung einer sozial-ökologischen Transformation

Insgesamt wünschen sich die meisten der Befragten eine Nachschärfung der aktuellen regulatorischen Maßnahmen. Der Staat müsse Anreize für die Wirtschaft setzen und dabei von Überregulierung und Bürokratisierung absehen. Unternehmen könnten für emissionsparende Lösungen belohnt werden. Kontraproduktive Subventionen fossiler Energieträger müssten zugunsten Erneuerbarer Energien abgeschafft werden.

Innovationen für die Transformation müssten in Europa gefördert werden. Der Klimaschutz kann ein Potential sein, um den in-neuropäischen Markt zu stärken. International müsse ein „level playing field“ geschaffen werden. Aktuell findet die Produktion für die Module der Transformation (wie Photovoltaik-Anlagen oder Wechselrichter) außerhalb Europas statt. In Europa sollten Produktionsstätten entstehen und politisch gefördert werden, um die Abhängigkeit von anderen Märkten zu verringern. Die-

se Abhängigkeit verhindere Flexibilität bei der Projektplanung. Für eine Veränderung bräuchte es positive Anreize für die europäische Wirtschaft. Die Transformation der hiesigen Wirtschaft funktioniere nur durch einen EU-weiten Ansatz. Die Digitalisierung/Industrie 4.0 sowie die ökologische Nachhaltigkeit werden als bedeutende Wettbewerbsvorteile Deutschlands und damit auch Europas gesehen. Die enormen Chancen für die Industrie müssten effizienter genutzt werden.

Als Treiber der Transformation wird insbesondere die Politik mit ihren Gesetzgebungskompetenzen gesehen. Als zweitwichtigsten Faktor nennen die Unternehmen die Kunden, allerdings fast im gleichen Maße zur Relevanz des Kapitalmarktes. Wettbewerber\_innen spielen aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen eine geringe Rolle. Im Gesetzgebungsprozess gäbe es noch Verbesserungspotential. Zum einen wird bessere Planbarkeit gefordert (anders als bei der EEG-Novelle 2020) und zum anderen die Einbeziehung von lokalen Akteur\_innen. Seitens der Finanzbranche wird zudem eine Risikoaufteilung zwischen Staat und Wirtschaft gefordert. Digitale Lösungen können dabei aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen optimal bei der ökologischen Transformation unterstützen. Sie verbessern nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft, sondern auch die Energieeffizienz und Ressourcensuffizienz.

Energie spielt im Klimaschutz eine bedeutende Rolle. Hierbei wird von Unternehmen aus der Energiewirtschaft nicht nur eine Strom-, sondern auch eine Wärmewende gefordert. Innovationspotential gäbe es z.B. in der Nutzung von industrieller Ab-

wärme. Der Staat müsse dies unterstützen, indem die Klassifizierung von Energie verändere, berichtet ein Unternehmen aus der Energiebranche. Aus Abwärme gewonnene Energie gelte weiterhin als „graue“ Energie. Wenn diese Abwärme als „grüne“ Energie klassifiziert wäre, könnte dies die Nutzung zusätzlich anreizen. Es gäbe ein stärkeres Vermarktungspotenzial für Produkte, da diese mit „grüner“ Energie hergestellt wurden. Deutschland könnte zudem eine nationale Speicher-Strategie nutzen, um das Energiesystem netzdienlicher auszugestalten und die Energieeffizienz in allen Sektoren und insbesondere in der Industrie zu verbessern.

### **Fazit der Unternehmensumfrage**

Die vom Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung erstellte Online-Unternehmensumfrage bietet ein Stimmungsbild von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu den ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen der Transformation. Einerseits zeigt sich, welche zentrale Position das Streben nach Klimaneutralität in den Unternehmenszielen einnimmt. Andererseits wird deutlich, dass die verschiedenen Branchen unterschiedliche Rahmenbedingungen brauchen, damit die Transformation gelingen kann. Die in der Umfrage beschriebenen Grenzen und Möglichkeiten bieten einen Überblick, wie aus unternehmerischer Perspektive die Zielkonflikte zwischen Klimaneutralität und Wachstum aufgelöst werden könnten, um ein nachhaltiges Europa zu gestalten.

**In der Reihe Managerkreis Impulse sind zuletzt erschienen:**

**Städte für Menschen bauen:**

**Die Rolle und Verantwortung von Städten in der sozial-ökologischen Transformation.**

Elena Müller, Januar 2021.

**Bürokratieabbau Post-Corona.**

Elena Müller, Dezember 2020.

**Fahrplan aus der Krise – Wie der Managerkreis die wirtschaftspolitische Zukunft sieht.**

Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, November 2020.

**Geldwäsche bekämpfen, aber bitte sachgerecht und effizient**

Harald Noack, Indranil Ganguli, Oktober 2020.

**Stark mit Quote – Unternehmenserfolg durch erfolgreiche Frauen im Vorstand?**

Beate Kummer, Katrin Rohmann, Petra Rossbrey, Juni 2020.

Die Veröffentlichungen der Managerkreis Impulse finden Sie unter:

<https://www.managerkreis.de/publikationen/impulse>

**Publikationsreihe**

**Created by Germany – Wirtschaftspolitische Impulse für Deutschland 2035**

**Hier sind zuletzt erschienen:**

**Sozial-ökologische Transformation – Wirtschaftspolitische Impulse für Niedersachsen/Bremen,**

Arno Brandt, Dezember 2020

**Mehr Fortschritt wagen! Handlungsempfehlungen für die wirtschaftliche Transformation Schleswig-Holsteins und Hamburgs.**

Henning Vöpel, November 2020.

**Digital, transformativ innovativ – Agenda für die Zukunftsfähigkeit Bayerns.**

Werner Widuckel und Doris Aschenbrenner, November 2020.

**Wirtschaftspolitische Impulse für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen 2035.**

Joachim Ragnitz, Oktober 2020.

**Created by Germany – Wirtschaftspolitische Impulse für Deutschland 2035.**

Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, Dezember 2019.

Die dazugehörigen Veröffentlichungen finden Sie unter:

<https://www.managerkreis.de/was-uns-bewegt/deutschland-2035>

Über die Autor\_innen:

Prof. Dr. Gerhard Prätorius, TU Braunschweig, eh. Leiter Nachhaltigkeit der Volkswagen Group, Sprecher des Managerkreis Niedersachsen/Bremen

Lola Attenberger, Researcherin am Digital Society Institute Berlin, Gründerin der Initiative GemeinSchafftNatur, ehemalige FES-Stipendiatin

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autor\_innen in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich seine/ihre persönliche Meinung wieder.

**Impressum:** © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeber: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, Hiroshimastr. 17, 10785 Berlin  
[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de) | ISBN: 978-3-96250-911-8 | Juni 2021

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.  
Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

Design: Zum weissen Roessl | Druck: FES / Brandt GmbH