



Rüdiger Thewes

LET'S CHANGE A RUNNING SYSTEM

Transformationswege in eine
nachhaltige Wirtschaft

Nachhaltigkeit ist längst zu einem
Wettlauf gegen die Zeit geworden.
Lassen Sie ihn uns gewinnen!

Rüdiger Thewes

LET'S CHANGE A RUNNING SYSTEM

Transformationswege in eine
nachhaltige Wirtschaft

© 2021 Dr. Rüdiger Thewes

ISBN 978-3-347-37196-5

Verlag und Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

Gestaltung: www.sehen-und-sein.de, Köln

Fotos S. 223 : Isabel Schneider

Weitere Bildquellen: siehe S. 288

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Sustainable Development Goals: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Der Inhalt dieser Veröffentlichung wurde nicht von den Vereinten Nationen genehmigt und spiegelt nicht die Ansichten der Vereinten Nationen oder ihrer Beamten oder Mitgliedsstaaten wider.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Unseren drei Kindern.

INHALT

VORWORT

Let's change a running system	15
-------------------------------	----

1 · DIE 3 DIMENSIONEN DER SDG

Ökologie

Klimawandel – Erderwärmung durch Treibhauseffekt	20
Die deutschen Klimaziele	22
Das Bundesverfassungsgericht legt die Generationenschraube an	24
Die unterschätzte Gefährdung von Ökosystemleistungen	27
Der CO ₂ -Fußabdruck schafft Transparenz und ist Ansporn	30
Der CO ₂ -Fußabdruck eines Unternehmens	32
Mehr Reduktionsdynamik durch CO ₂ -Emissionshandel	33
Carbon, Capture and Storage – Irrweg oder Ausweg?	34
Öko-Ratings – Carbon Disclosure Projekt	36

Ökonomie

Ökologische Brücke in ein zweites Wirtschaftswunder?	38
Wachstumsdilemma – Wegschauen hilft nicht	38
Spielverderber Rebound-Effekt	40
Homo oeconomicus – Der Mensch steht im Mittelpunkt	44
Der agile Konsument – Change in der Denke	47

Soziales

Gemeinwohl-Ökonomie	52
Libertärer Paternalismus – Verlockungen für nachhaltige Entscheidungen?	57
Zielkonflikt Ökonomie – Ökologie – Freiheitlicher Lebensstil	58
Die Quick-Win-Mechanik in der Anwendung	60

2 · 50 JAHRE UN-KLIMA-POLITIK – SOLL UND HABEN	65
Stockholmer Klimakonferenz	66
Brundtland-Bericht	66
Montrealer Protokoll	67
Kyoto-Protokoll	67
Millenniums-Entwicklungsziele	67
Kyoto II	68
Pariser Abkommen	68
Global Compact	69
Sustainable Development Goals	69
 3 · SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS – AGENDA 2030	 71
SDG 9 · Industrie, Innovation und Infrastruktur	73
Infrastruktur – Veränderungsgeschwindigkeit aufnehmen	73
Elektromobilität – Disruptiver Change	74
Trumpf der geringeren Komplexität	74
Reichweitenangst besiegen – Wettlauf um die besten Akkuzellen	75
Graphen – der Turbo für Akkuzellen?	76
Sechs Gigafactories für Deutschland	78
Punktsieg der E-Mobilität in der Ökobilanz und im Geldbeutel	79
Batterie-Recycling bis zu 91 Prozent	80
• Duesenfeld – technische Innovation schafft Lösung	81
Ladeinfrastruktur – auch ein Heimspiel	81
Trendwende in der Marktentwicklung – Interessante neue Player	83
Reicht unser Strom für so viele Elektrofahrzeuge?	84
Fazit Elektromobilität – Synthese von Ökonomie und Ökologie!	84
Lautlose Brennstoffzelle	85
• Proton Power System – Brennstoffzellen aus Puchheim	86
Domänen des Wasserstoffantriebs	89

SDG 7 · Bezahlbare und saubere Energie	91
Erneuerbare Energien – Eine Frage der Skalierung	91
Photovoltaik – still und leise an die Spitze	92
• Meyer Burger, NexWafe und Heliatek – Neustart in Sachsen	95
Achtung! – Win-Win-Konstellation	96
• Discounter als Trendsetter	96
• BayWa r.e.	97
Solarmodul-Recycling – Lösung steht!	98
Windenergie mit neuem Rückenwind	98
Flügel-Recycling	100
• Ørsted – Der 100 Prozent-Change	100
• Royal Dutch Shell – Neuausrichtung des Geschäftsmodells	101
Neue Lösungen zur Speicherung grüner Energie	102
Wasserstoff – ein überschätzter Traum?	105
• Enapter – Elektrolyseure im Kofferformat	108
• Sunfire – Flexible Brennstoffzellensysteme	109
• 2G Energy - Blockheizkraftwerke	109
• Linde – Umsatz-Krösus	111
Achtung! Win-Win-Konstellation	111
Anreiz durch KfW-Förderungen	111
Prügelknabe EEG-Umlage	112
Da wäre noch ein Flaschenhals	114
 SDG 12 · Nachhaltiger Konsum und Produktion	 115
Cradle to Cradle-Mindset etablieren	115
Recycling – Kreislaufwirtschaft	116
Suche nach dem Game-Changer	118
• Tomra System – Liebling bei PET-Flaschen	120
• Carbios – Charmante Selbstauflösung	121
• Aquavil – Rohstoffrückgewinnung mit viel Potenzial	122
• Unicaps – Zweiter Anlauf	123
• Abfallmanagement Betriebsrestaurant – Win-Win-Konstellation	123
Hotspot Fashion-Konsum	126
• Vaude – „Das nachhaltigste Outdoorunternehmen Europas“	128
• Hessnatur – „Schneller modisch als andere öko“	129

SDG 2 · Kein Hunger	133
Beseitigung von Hunger – allein eine Frage der Ernährung?	133
Ein trauriges Kapitel mit hoffnungsvollem Ausblick	134
• Rügenwalder Mühle – Trendsetter Fleischersatzprodukte	137
• Beyond Meat – Börsenstar 2019	137
• Mosa Meat – Super Meat – Memphis Meat, Fleisch ohne Viehzucht	139
SDG 14 · Leben unter Wasser	141
Aquakulturen – Win-Win-Lösung beschleunigen	141
Schutz und Regenerationsbedarf der Meere	142
• Grieg Seafood	143
• FRESH Völklingen – First Mover	145
Mikroplastik – Erblast auf Jahrhunderte	147
• Corbion – Innovativer Change	149
„Aufforstung“ der Korallenriffe	150
SDG 15 · Leben an Land	151
Ressourcen-Vielfalt nutzen – Wälder schonen	151
• Creapaper – Idee mit hohem Potenzial	153
• Papacks – Win-Win-Verpackungen	154
• Ecosia – Forsten Sie auf!	154
Hanf – Kommerzielles Comeback einer Nutzpflanze	155
• Thermo Natur – Dämmstoffe von Ritter Sport	158
• HempFlax – Industrielle Hanfproduktion	158
SDG 3 · Gesundheit und Wohlergehen	159
Probleme erkannt, aber nicht gebannt	159
Zoonosen – kleine Verursacher mit exponentieller Wirkung	160
Gefahr der multiresistenten Keime	161
Anstieg psychischer Erkrankungen	161
Nutri Score – Hilfe zur Selbsthilfe	162
Ungebrochener Trend steigender Lebenserwartung	162

SDG 6 · Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen	163
Wasser – knapper als gedacht	163
H ₂ O – Das Problem der ungleichen Verteilung	164
• Werner & Mertz GmbH – Der grüne Frosch springt weiter als der rote	166
Mineralwasser – teuer bezahlte Luft	167
Neue Wasserquellen durch innovative Technik und Spenden	168
SDG 13 · Maßnahmen zum Klimaschutz	169
Tatkräftige Umsetzer gesucht	169
Wer macht jetzt was bis wann?	170
SDG 8 · Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	173
Wachstum ohne Ende?	173
Sendet SDG 8 das falsche Signal?	174
Mut zur Differenzierung	175
Investorenverhalten – Ankündigungen oder Taten?	176
Fair Finance Guide Deutschland	177
• GLS Bank – Die „Win-Win-Bank“	179
Start in den grünen Anleihenmarkt	180
SDG 4 · Hochwertige Bildung	181
Digitale Bildung – Garant für die Zukunftssicherung	181
Lernen lernen	182
Digitales Mindset ändern	183
SDG 5 · Geschlechter-Gleichheit	185
Diversity – Marathon der Kulturveränderung	185
Ein irritierter Blick in den Rückspiegel	186
Bildung schafft Fortschritte	188
Bollwerk Führungsfunktionen in der Wirtschaft	189
Im Auge des Gesetzgebers	191
Personal-Analyseinstrumente, ein wertstiftender „Schatz“ für Unternehmen	192
Diversity – Chance auf Win-Win-Konstellation für Organisationen	194

SDG 11 · Nachhaltige Städte und Gemeinden	195
Stadtkonzepte neu denken	195
Smart City – der weite Weg in eine noch lebenswertere Welt	196
Vorfahrt für zwei Reifen	198
Smart City Index Bitkom	200
SDG 1 · Keine Armut	201
Wegschauen hilft nicht!	201
Not ohne Grenzen	202
SDG 10 · Weniger Ungleichheiten	205
Die Bombe tickt!	205
Ungeliebte Zahlen	206
Teilhabe an Wohlstand in armen Regionen der Welt	211
SDG 16 · Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	213
Spielfeld mit Grenzen – Haltung gefragt	213
Wo selbst Ausnahmen die Regel nicht bestätigen dürfen	214
Der lange Schatten unserer Geschichte	215
SDG 17 · Partnerschaften zur Erreichung der Ziele	217
Ehrliche Partnerschaften auf Augenhöhe?	217
Entwicklungsfinanzierung – Geld sucht Lösung	218
Green Climate Fund	221
4 · TRANSFORMATION – MEMORY DER ERFOLGSFAKTOREN	223
Change – Von der Bedrohung zur Chance	223
5 · SDG-BASIERTE UNTERNEHMENSSTRATEGIE	229
Nachhaltigkeitsstrategie oder „Blümchenwiese“	229
Wirkungsanalyse	230
Wesentlichkeitsanalyse mit Stakeholderanalyse	232

6 · ROADMAP TRANSFORMATION	235
Von Umweltscham zu Umweltstolz	235
Nachhaltigkeitsmaßnahmen – Agil hilft	237
Mit Design Thinking in den Perspektivenwechsel	239
Future Development Camp	242
Lean Startup – Es muss sich alles rechnen	243
Umsetzungsplanung und Boxenstopps	244
7 · GLOBAL REPORTING INITIATIVE	245
8 · MAGIE DES BRANDINGS – GLÄNZT ES ODER STRAHLT ES?	247
9 · POLITIK – ANGST VOR DEM ELFMETER?	251
10 · MEDIEN IN DER MITVERANTWORTUNG	256
11 · HAPPY END?	258
Anhang	261
Dank	262
Quellenangaben	263
Bildquellen	288
Dialog	289

>> Umweltschutz ist eine Frage von Technologie,
Innovation und wirtschaftlichem Erfolg.
Das ist gutes, zukunftsweisendes Geschäft. <<

Peter Löscher¹

VORWORT

LET'S CHANGE A RUNNING SYSTEM

Kaum ein Leitsatz löst bei Menschen so viele positive Gefühle aus wie „Never change a running system“ oder in der Sportwelt: „Never change a winning team“. Es funktioniert etwas hervorragend! Es werden gerade wirklich erfreuliche Ergebnisse erzielt. Man hat Erfolg – man kann und darf genießen.

Erstaunlicherweise findet sich das Motto „Never change a running system“ in der englischsprachigen Welt nicht. Auch in der IT-Welt geht es nicht darum, ein störungsfrei laufendes IT-System nie zu patchen. Vielmehr sollen Systemwartungen in solchen Zeitfenstern vorgenommen werden, in dem Anwender es gerade am wenigsten aktiv benötigen.²

Selbst in der Sportwelt zeigen viele Beispiele, dass Trainer in Turnieren mit Mannschaften gerade dann besonders erfolgreich waren, wenn sie die Aufstellungen geschickt von Spiel zu Spiel veränderten.

Das ökologisch-ökonomisch und soziale System auf unserem Erdball schien im Verlauf der letzten 200 Jahre gut zu funktionieren. Ressourcen und Wachstum schienen unerschöpflich. Fortschritt und Wohlstand entwickelten sich gefühlt Hand in Hand. Gerade unser Land erlebte nach 1945 eine Zeit, die als „Wirtschaftswunder“ in die deutsche Geschichte einging.

Anfang der 70er Jahre entwickelten sich erste tiefgreifendere Bedenken, ob das Zusammenspiel von Ökonomie und Ökologie in der laufenden Form ein Zukunftsmodell bleiben kann. Vorausberechnungen ließen immer deutlicher erkennen, dass wir Menschen das in der Natur bestehende Gleichgewicht in Unordnung bringen. 1972 veröffentlichte eine Gruppe von Wissenschaftlern um Dennis und Donella Meadows eine Studie, in der sie unter der Bezeichnung „Standard Run“ die Zukunft auf Grundlage eines Modells mit Daten der Vergangenheit simulierten. Sie unterstellten, dass die Menschheit so weiter wirtschaften würde wie bislang und gelangten zum Ergebnis, dass die Zivilisation unter diesen Bedingungen innerhalb der nächsten 100 Jahre zusammenbrechen würde.

Heute steht aus wissenschaftlicher Sicht fest: Das Zusammenspiel von Ökonomie, Ökologie und Sozialem bedarf tiefgreifender Veränderungen. Zwischen exponentiellem Bevölkerungswachstum, der Ausbeutung der Rohstoffe sowie der Zerstörung des Lebensraumes und dem Verlust von Biodiversität bestehen signifikante Zusammenhänge. Entsprechende Erkenntnisse sind politisch anerkannt und zumindest in Deutschland auch bei den Menschen überwiegend angekommen. Die Anforderungen an diese Veränderungen werden inzwischen gerne in einem Begriff zusammengefasst: Nachhaltigkeit.

2019 verschafften die Fridays-for-Future-Demonstrationen dem Klimaschutz einen Schub in der öffentlichen Wahrnehmung. Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos Anfang 2020 widmete der amerikanische Präsident dem Thema in seiner Rede zwar nur wenig Aufmerksamkeit. Das Forum stand dennoch ganz im Zeichen des Klimaschutzes. Die Corona-Pandemie wurde kurz darauf zu einem alles überstrahlenden Ereignis. Der durch die Pandemie ausgelöste Lockdown und die damit einhergehende Entschleunigung der Menschen förderte verdrängte Systemfragen an die Oberfläche. Zukunftsforscher und Wissenschaftler wiesen auf die Chance hin, die die Pandemie für ein Umdenken in ökologischer, ökonomischer und sozialer Sicht eröffnen könnte. Es wurden die Auswirkungen des Lockdowns auf die CO₂-Emissionsentwicklung beobachtet. Bei der Ausgestaltung staatlicher Förderprogramme gab es aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Presse zahlreiche Stimmen, die Nachhaltigkeitsaspekte bei diesen Programmen letztlich erfolgreich einforderten.

Sucht man heute Literatur nach den Schlagworten Unternehmen, Organisationsentwicklung, Leadership oder Agilität, so eröffnet sich eine Auswahl, die Bibliothekswände füllt. Sucht man in der deutschsprachigen Literatur hingegen mit den Schlagworten Unternehmen, Nachhaltigkeit, SDG (Sustainable Development Goals), wird der Suchende ziemlich allein gelassen. Bei viel allgemeiner Literatur zum Thema Nachhaltigkeit wird selten eine schlüssige Synthese von Ökologie und Ökonomie mit dem Schwerpunkt Transformation gesucht. Dazu passt ein Befragungsergebnis der Europäischen Investmentbank, wonach nur 28 Prozent der Deutschen glauben, dass Technologie und Digitalisierung zu den besten Lösungen des Klimaschutzes gehören. Die verbreitete kritische Haltung gegenüber einer Synthese von Ökologie und Ökonomie korreliert mit meiner Wahrnehmung in der Beratungsarbeit: Eine gewisse Offenheit für Nachhaltigkeitsaspekte in Organisationen besteht häufig, jedoch selten in Kombination mit „Aktion aus Überzeugung“. Vielmehr spürt man die Sorge der Entscheidungsträger, einen Trend zu spät aufzugreifen und dadurch einen Wettbewerbsnachteil zu erleiden. Fast immer werden Maßnahmen in schneller Form kostenmäßig quantifiziert. Dabei führen Kurzfristbetrachtungen und noch häufiger Voreingenommenheit gegenüber Veränderungen in Sackgassen. Wir werden sehen: In Wahrheit gibt es viele Entwicklungen und gute Gründe für mehr Tatkraft und Optimismus!

Simon Sinek hat mit seinem „Golden Circle“ einen Marketingansatz geschaffen, der heute auch gerne in der Projektarbeit und bei Change-Prozessen herangezogen wird. Eine stufenweise Abarbeitung des „WHY-HOW-WHAT“ stellt sicher, dass Menschen beim Start eines Veränderungsprojektes zunächst auf der Ebene der Dringlichkeit abgeholt werden, um sie dann für den Veränderungsprozess im „Wie“ und „Was“ der Umsetzung mitzunehmen. An der Idee des Golden Circle habe ich mich auch beim Schreiben dieses Buches orientiert.

Viel wurde in den letzten Jahren bereits über die Dringlichkeit notwendiger Veränderungen im Bereich der Nachhaltigkeit geschrieben – dem Why. Dabei spielte die Darlegung der hoch komplexen Vernetzung ökologischer, ökonomischer und sozialer Spannungsverhältnisse eine wesentliche Rolle. Dieses Buch will sich daher nicht zu sehr auf die Makroebene dieser Vernetzung begeben – weder in deren Darstellung, noch in deren konzeptioneller Auflösung. Stattdessen gibt es ein klar definiertes Ziel, es in den Kapiteln nicht bei Problemvertiefung zu belassen, sondern Lösungswege und Mut machende Entwicklungen zu beschreiben. Ziel ist eine Synthese aus Ökonomie und Ökologie, unter Wahrung sozialer Anforderungen. Das Hauptaugenmerk liegt also auf den Fragen: Wo wurden in der Wirtschaft die Zeichen der Zeit bereits erkannt? Wo wurden neue Ideen oder Optimierungen entwickelt, um Nachhaltigkeit substantiell und messbar voranzubringen? Welche Erkenntnisse könnten andere Organisationen anregen, neue Wege zu gehen, selbst aus ihnen zu lernen oder eigene Ideen zu entwickeln?

Daher konzentrieren sich die nachfolgenden Kapitel recht schnell auf die SDG-Ziele und Themenfelder, in denen Unternehmen bereits Pionierarbeit geleistet und besondere Erfolge erzielt haben. Es finden sich eine Reihe von Beispielen interessanter Firmen, die ihr langjährig bewährtes Geschäftsmodell grundlegend geändert haben und dabei erfolgreich sind. Weiterhin werden innovative Unternehmen beschrieben, die mit neuen Geschäftsmodellen attraktive Nischen besetzt haben und gerade sehr spannende Entwicklungen nehmen. Das wird auch wiederkehrend mit Aktienkursentwicklungen der Unternehmen verglichen. Damit soll deutlich werden: Der Change in die Nachhaltigkeit muss nicht zusätzliche Last in einem für viele Unternehmen ohnehin schon ambitionierten Wettbewerbsumfeld sein. Es finden sich vorausdenkende, kreative Gesellschaften, die den Change in die Nachhaltigkeit schon vor Jahren entdeckt und angepackt haben. Mit teils tiefgreifender, wertebasierter Arbeit wurde die Strategie der Unternehmen modifiziert, neu ausgerichtet oder die Strategie war vom Start weg von Nachhaltigkeit geprägt. Diese Unternehmen profitieren heute von mutigen Entscheidungen und konsequent umgesetzten Veränderungen. Es sind wirtschaftlich erfolgreiche Firmen, die mit hoher Kompetenz und Professionalität nachhaltig Ertrag und Arbeitsplätze schaffen. Ihnen gelingt die Verbindung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, den drei Säulen, die auch den SDG zugrunde liegen. Solche Unternehmen und auch dieses Buch sind zwar keine Blaupause für einen Transfer in eine nachhaltige Wirtschaft. Als Vorbilder stellen sie aber unter Beweis, was der ehemalige CEO Peter Löscher der Siemens AG formulierte: „Umweltschutz ist eine Frage von Technologie, Innovation und wirtschaftlichem Erfolg. Das ist gutes, zukunftsweisendes Geschäft.“ Im Kern geht es also darum, Ideen von gelebter Nachhaltigkeit zu transportieren und insbesondere Vordenkern unserer Wirtschaft eine Plattform zu geben. Der Aufbau der nachfolgenden Seiten folgt somit der Idee:

Let's change a running system!

Bei Licht betrachtet haben wir unter Berücksichtigung aller ökonomischen, ökologischen und sozialen Wechselwirkungen aktuell nur noch ein vordergründig funktionierendes System. Notwendig

sind Veränderungen in fast allen Bereich des Lebens und der Wirtschaftswelt: Der Energieerzeugung und Mobilität, bei Produkten, Dienstleistungen und Konsumverhalten. Es muss gelingen, Unternehmen, Beschäftigte und Konsumenten für neue Wege zu gewinnen.

Am einfachsten haben es Produkte, die unter dem Label Nachhaltigkeit vertrieben werden, wenn der Konsument den persönlichen Nutzen ganz konkret erlebt und sich mit ihm im besten Falle sogar sehr identifizieren kann. In eigener Person habe ich das erlebt, als wir vor drei Jahren eine Solaranlage auf unserem Hausdach installieren und diese zur Tankstelle eines Elektroautos werden ließen. Unsere Jüngste (15 Jahre) kommentierte auf der ersten gemeinsamen Fahrt mit dem rein elektrisch betriebenen Fahrzeug: „Das ist ja schöner als Fliegen!“ Die Elektromobilität muss und wird unter Nachhaltigkeitsaspekten noch entscheidende Weiterentwicklungen durchlaufen. Doch schon heute teile ich eine Erfahrung mit anderen Nutzern: Wer das Fahren im Elektroauto erlebt hat, wird auf keinen Verbrenner mehr umsteigen. Auf dem eigenen Dach erzeugter grüner Strom als Antriebsmittel anstelle von Benzin vermittelt ein gutes Gefühl.

Dieses Buch sucht zwar immer wieder den Blickwinkel von Unternehmen. Ganz im Sinne richtig verstandener Agilität steht aber die Perspektive des Verbrauchers stets Pate. Zwar sind es die großen digital ausgerichteten Konzerne, die in den letzten Jahren viel Macht gewonnen haben. Es wird aber deutlich werden: Im Verhältnis zu vielen anderen Leistungserbringern hat die Digitalisierung auch Verbrauchern mehr Macht in die Hand gegeben, die sie zuvor so nicht hatten. Besonders in der jungen Generation ist darüber hinaus die „Sehnsucht nach einer gesunden Welt“ spürbar. Insgesamt steigt die Nachfrage nach vertrauenswürdigen Unternehmen, die die Erwartung von Konsumenten erfüllen, sich dem Thema Nachhaltigkeit zu stellen.

Dieses Buch spricht Leser an, die die Notwendigkeiten und Hürden des Transformationsprozesses in eine CO₂-neutrale Welt durchdenken und besser verstehen wollen: über Daten, Fakten, technische Hintergründe, Zusammenhänge und im engeren Sinne des Wortes „Wissenswertes“ zum Thema Nachhaltigkeit. – Nachdem ich in den letzten zehn Jahren Einblicke in Unternehmen verschiedener Branchen gewonnen habe, wurde mir deutlich: Es bleibt noch viel Spielraum für nachhaltiges Wirtschaften. Insofern wendet sich dieses Buch im Besonderen an Begeisterte:

- An begeisterte Entscheidungsträger in Organisationen, die sich im „Großen“ – der Strategie des Unternehmens – einbringen können. Eine ganzheitlich nachhaltige Ausrichtung eines Anbieters schafft für Verbraucher Bindungen und fördert seine Kaufentscheidungen. Daher zählt sich eine Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen selbst als Investition in die eigene Zukunft aus.
- An begeisterte Mitarbeiter in Organisationen, die dort als Umsetzer und Multiplikatoren für Nachhaltigkeit tätig sind. Die Beispiele der Praxis dieses Buches sollen Impulse und Rückhalt geben.
- Zwar hat nicht jeder Mitarbeiter in Organisationen den gleichen „Wirkungshebel“ auf das Kerngeschäft. Die Organisation und ihre Mitarbeiter sind aber auch selbst Konsumenten. Deswegen haben letztlich alle Mitarbeiter die Chance, mit guten Ideen und deren Umsetzung im eigenen Bereich Nachhaltigkeit zu fördern.

Bei allen Veränderungen von Organisationen ist das „Wie“ der Umsetzung für den Erfolg entscheidend. Das gilt auch für die Transformation in nachhaltige Prozesse und Produkte. Daher wird im abschließenden Teil des Buches den folgenden Fragen nachgegangen:

- Wie gelingt ein „glaubhafter Aufschlag“ der Unternehmensleitung?
- Ist die Ausrichtung der Organisation auf Nachhaltigkeitsaspekte in der Strategie verankert?
- Gibt es eine Roadmap, die den gesamten Veränderungsprozess steuert und in der Organisation wachhält, bis er selbsttragend ist?
- Wird die Notwendigkeit der Veränderung gut vermittelt?
- Werden die richtigen Mitarbeiter für ein verantwortliches Team gewonnen?
- Wie wird eine Wirkungs- und Wesentlichkeitsanalyse erstellt?
- Gibt es Nachhaltigkeitsziele, die mit anderen unternehmerischen Zielen gleichrangig verfolgt werden?

Sehr geachtet habe ich darauf, in allen Kapiteln polarisierende Formulierungen zu vermeiden. Das Thema Nachhaltigkeit leidet seit seiner Entstehung unter widerstreitenden „Ideologisierungen“, die der Sache nicht zuträglich sind. Fortschritte und Erfolge werden sich schneller einstellen, wenn von allen Beteiligten stets die Sachebene gesucht und gewahrt wird. Schuldzuweisungen und Streit über das Ausmaß von Fehlentwicklungen kosten Zeit und vernebeln Lösungswege. Es muss im Kern darum gehen, auf die Maßnahmenebene zu gelangen und dort messbare Erfolge zu erzielen.

Immer wieder wird es um die wichtige Frage gehen, wie wir in Deutschland im erforderlichen Umfang unseren Beitrag zu den Zielen des Pariser Klimaschutzabkommens beisteuern können. Grundlegend dafür ist eine Quick-Win-Matrix, die eine Einordnung ermöglicht, mit welchen Maßnahmen, Ressourcen und leistungsfähigen Playern wir die höchste CO₂-Reduktion erzielen können – bei gleichzeitig geringstmöglichen Einschränkungen unternehmerischer oder individueller Freiheitsrechte.

Schon an dieser Stelle kann vorweggenommen werden: Gleichgültig, ob in der Nahrungsmittel-, Energie-, Fahrzeug-, Kleidungs-, Elektronikindustrie oder in der Finanzwirtschaft – es gibt keine Branche, die nicht den Veränderungsdruck aus dem „Zielfeld“ Nachhaltigkeit spürt. Dabei ist gleichgültig, ob dieser Druck vom Bundesverfassungsgericht, der Politik, Kunden, Investoren oder von der Straße ausgeht. Es hat sich ein gesellschaftlicher Trend herausgebildet. Unternehmen werden Nachhaltigkeit bezüglich Risiken und Kosten anders bewerten müssen. Es ist ein Thema, das bleiben wird. Umso mehr lohnt es, sich seines jetzt anzunehmen.

>> Wenn wir keinen Planeten mehr haben,
geht es der Wirtschaft nicht gut. <<

Al Gore³

1 · DIE DREI DIMENSIONEN DER SDG

Im Jahr 2016 haben die Vereinten Nationen mit der sogenannten Agenda 2030 17 Ziele der Nachhaltigkeit geschaffen: Die Sustainable Development Goals (SDG) mit ihren 169 Unterzielen bzw. Zielvorgaben wollen drei Dimensionen in Balance bringen: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Lassen Sie uns vor einer Vertiefung der einzelnen Ziele einen Blick auf die aktuelle Ausgangssituation in den drei Dimensionen werfen.

ÖKOLOGIE

Klimawandel – Erderwärmung durch Treibhauseffekt

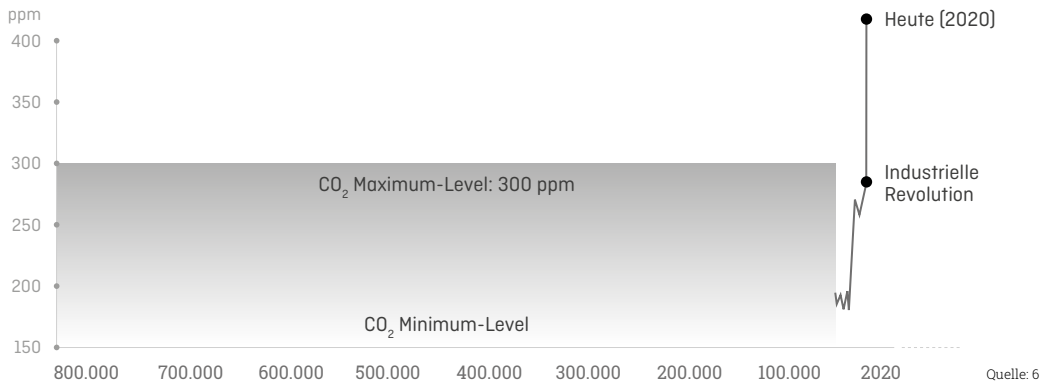
Die Lage ist bedrohlich und wissenschaftlich ziemlich eindeutig: Falls der Ausstoß der klimaschädlichen Treibhausgase weiter so stark zunimmt wie in den letzten Jahrzehnten, droht der Meeresspiegel bis zum Jahr 2100 um 60 bis 110 Zentimeter zu steigen. Gletscher, Eisschilde, Meereis und Permafrostböden werden weiter auftauen. Kleinere Gletscher, auch in Europa, könnten bis zum Jahr 2100 mehr als 80 Prozent ihrer Eismasse verlieren. Weltweit stieg der Meeresspiegel im 20. Jahrhundert insgesamt um 15 Zentimeter, aktuell erhöht er sich doppelt so schnell wie im Mittelwert des letzten Jahrhunderts: etwa um 3,6 Millimeter pro Jahr.⁴

Das Klima auf der Erde war zwar noch nie konstant, sondern schwankte auch schon zu Zeiten, als es den Menschen noch nicht gab. Im Unterschied dazu verzeichnen wir jetzt allerdings einen schnellen, exponentiellen Ausschlag in nur noch eine Richtung. Chartanalytiker von Aktien würden vom Ausbruch nach oben sprechen. Zwischen 2010 und 2019 lagen acht der global wärmsten Jahre seit 1880. Die Jahre 2015 bis 2019 waren die wärmsten seit Beginn der Wetteraufzeichnungen.⁵ Vom Menschen verursachte Emissionen haben dazu geführt, dass die CO₂-Konzentration in der Atmosphäre heute um 40 Prozent über dem Niveau vor Beginn der Industrialisierung (etwa 1750) liegt und so hoch wie noch nie zuvor in den zurückliegenden 800.000 Jahren.

Wie ist es Wissenschaftlern möglich, eine so weit in die Vergangenheit zurückreichende Aussage zu treffen? Sobald Schnee auf den Eisschild fällt und sich zu Eis verdichtet, schließt er Luft ein und bildet mit diesen Luftblasen eine Momentaufnahme der Atmosphäre im Eis ab. Durch Bohrungen in der Antarktis bergen Wissenschaftler teils kilometerhohe Eiszyylinder mit den über Jahrhunderte eingeschlossenen Luftblasen. Die Analyse dieser Blasen ergeben die Konzentration von Treibhausgasen in der sehr weit zurückliegenden Vergangenheit.

Der CO₂-Gehalt in der Atmosphäre zeigt einen exponentiellen Anstieg

Angaben in zurückliegenden Jahren und parts per million (ppm)



Die Graphik zur CO₂-Entwicklung verdeutlicht unser Problem: Wir haben es mit einem exponentiellen Anstieg zu tun. Bewegte sich der Anteil von CO₂ in der Atmosphäre über „Urzeiten“ zwischen 150 und 300 ppm (parts per million), wurden 2019 erstmals 415 ppm gemessen. Wenn wir so weitermachen wie im Moment, werden 2060 etwa 560 ppm erreicht sein. Dann hätten wir Menschen die CO₂-Menge in der Atmosphäre innerhalb von etwa zweieinhalb Jahrhunderten verdoppelt.⁷ Derzeit ist es auf der Erde 1,2 Grad wärmer als vor der Industrialisierung; auf dem aktuellen Pfad bewegen wir uns – bis zum Ende dieses Jahrhunderts – Richtung 3 Grad Erwärmung! Klimaforscher warnen, dass es ab 450 ppm richtig ungemütlich wird: Dann droht die Zwei-Grad Grenze mit Extremwetter und ökologischen Kettenreaktionen, die niemand mehr kontrollieren kann. Daher kommt im Bereich der Ökologie dem Schutz der Atmosphäre und damit der Regulierung der Erdtemperatur die entscheidende Rolle zu. Die Erdatmosphäre hält bzw. steuert die Temperatur auf der Erdoberfläche. Der physikalische Hintergrund ist leicht verständlich:

- Sonnenstrahlung durchdringt die Atmosphäre.
- Auf der Erdoberfläche wird ein Teil der Energie in Wärme umgesetzt, der übrige Teil als Infrarotstrahlung reflektiert.
- Ein Teil der Infrarotstrahlung wird von der Atmosphäre eingefangen und sorgt so für Temperaturen auf der Erde, die Leben ermöglichen. Bis zu welcher Höhe und mit welcher Geschwindigkeit die Temperatur weiter ansteigt, hängt vom Anteil der Treibhausgase in der Atmosphäre und damit maßgeblich vom Umfang der anthropogen emittierten Treibhausgase ab.

Der beschriebene sogenannte natürliche Treibhauseffekt mit seiner wichtigen Temperatur regulierenden Funktion wird durch die in der Atmosphäre enthaltenen Spurengase gewährleistet, hauptsächlich Wasserdampf und CO_2 , Methan (CH_4) sowie Lachgas (Distickstoffoxid N_2O). Die Treibhauswirkung von Methan – vornehmlich durch wasserbedeckte Reisfelder und extensive Viehzucht verursacht – ist zwar wesentlich stärker als die des CO_2 , wird in der Atmosphäre aber viel schneller wieder abgebaut. Spätestens seit den Kyoto-Abkommen konzentriert sich das Augenmerk beim Umweltschutz daher auf die Reduzierung des rund 80 Prozent der Treibhausgase ausmachenden CO_2 .⁸

Corona-bedingt sind im Jahr 2020 die Treibhausgas-Emissionen im Vergleich zum Vorjahr wegen der weltweiten Lockdowns gesunken, bewirkten aber nur eine winzige Delle in der aufsteigenden Kurve.⁹ Das Klimasystem ist träge. Heute emittiertes CO_2 bleibt etwa 100 Jahre lang in der Atmosphäre und wirkt über diesen Zeitraum wärmend. Bildlich betrachtet füllen wir die Atmosphäre Jahr für Jahr mit CO_2 wie einen Eimer mit Wasser. Wenn der Wasserhahn um zehn Prozent zuge dreht wird, läuft trotzdem noch sehr viel Wasser ein und der Eimer füllt sich weiter. So stieg auch 2020 die CO_2 -Menge in unserer Atmosphäre weiter an, Lockdown-bedingt lediglich ein wenig langsamer.¹⁰ Deswegen überrascht es auch nicht, dass das Jahr 2020 trotz des Lockdown-bedingten Emissionsrückgangs das in Europa wärmste Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnungen war. Es kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu: Heute emittiertes CO_2 erhöht die Temperatur – vergleichbar dem Warmwerden einer konventionellen Herdplatte – nur langsam. Den wahren Effekt gegenwärtiger Emissionen erleben wir erst etwa zehn Jahre später. Reduzieren wir heute also Emissionen, wird der Klimaschutz-Effekt auch erst entsprechend zeitversetzt eintreten. Und was bis dahin passiert, haben wir schon gar nicht mehr in der Hand.¹¹

Wir sollten festhalten: Trotz manch verbliebener Unklarheiten im Detail sind sich alle international anerkannten Organisationen wie Weltklimarat (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC), NASA, oder auch die staatlichen Wissenschaftsakademien aus 80 Ländern einig: Der Klimawandel der letzten 200 Jahre ist ein Fakt, für den mit hoher Wahrscheinlichkeit der Mensch verantwortlich ist.¹²

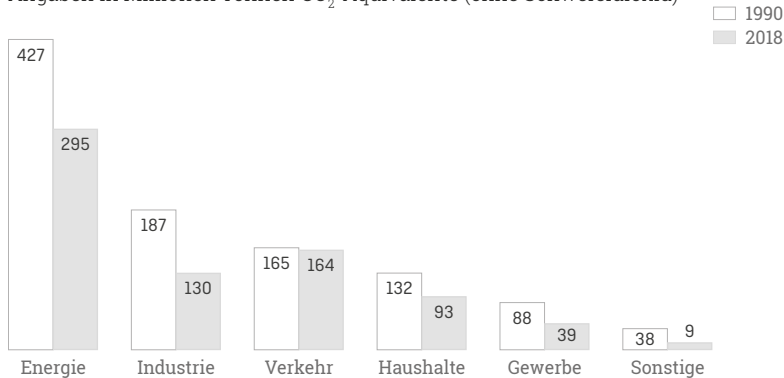
Die deutschen Klimaziele

Im Pariser Klimaschutzabkommen hatte Deutschland für den Zeitraum bis 2020 auf Basis des Jahres 1990 eine CO_2 -Reduktion um 40 Prozent zugesagt. Nachdem wir Ende 2019 eine Reduktion um nur 35,7 Prozent ausweisen konnten, hätte unser Land nach einer Analyse der Denkfabrik Agora Energiewende den Zielwert mit einem Ergebnis von 37,8 Prozent verfehlt.¹³ Die „Bremsspuren“ der Covid-19-Pandemie in Produktion und Verkehr verhinderten dies und führten für das Jahr 2020 zu einer Übererfüllung (40,8 Prozent). Im Sport sind es oft glückliche oder unerwartete Ergebnisse, die bei Gewinnern viel Freude auslösen. Wenngleich das deutsche Klimaziel von vornherein hätte ambitionierter sein sollen, das Ergebnis war ein Erfolg, über den wir uns freuen dürfen. Denn immerhin sind in den zurückliegenden 30 Jahren in drei Bereichen deutliche CO_2 -Reduktionen gelungen:

Im Energiesektor um fast 39 Prozent, im Sektor Industrie um rund 40 Prozent und bei den privaten Haushalten vor allem dank besserer Heizungen um etwa 42 Prozent. Nur der Verkehrssektor stagnierte auf hohem Niveau.

Entwicklung der CO₂-Emittenten in Deutschland nach Sektoren

Angaben in Millionen Tonnen CO₂-Äquivalente (ohne Schwefeldioxid)



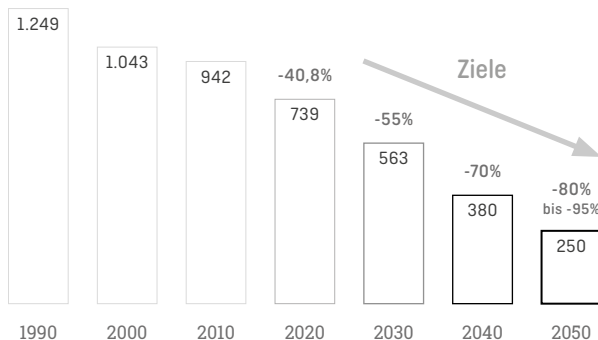
Quelle: 14

Obgleich der Sektor Energie mit einem Anteil von 40 Prozent der Hauptemittent geblieben ist, haben sich die erneuerbaren Energien in unserer CO₂-Bilanz sehr ausgezahlt: Ihr Anteil am Bruttostromverbrauch stieg von 3,4 Prozent im Jahr 1990 auf 49 Prozent im Jahr 2020. Die weiteren Meilensteine bei den deutschen Klimaschutzzielen wurden von der Bundesregierung im Klimaschutzgesetz (KSG) Ende 2019 wie folgt definiert:

- Bis 2030 sollten die CO₂-Emissionen im Vergleich zu 1990 um 55 Prozent sinken und
- bis 2040 um mindestens 70 Prozent reduziert werden.
- 2050 sollte Klimaneutralität erreicht werden.

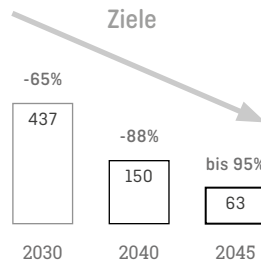
Entwicklung und Ziele der CO₂-Emissionen in Deutschland

Angaben in Millionen Tonnen CO₂-Äquivalente (ohne Schwefeldioxid)/Prozentangabe auf Basis 1990



Anpassung der Ziele

Beschluss der Bundesregierung vom 12.05.2021



Quelle: 15

Um die Ziele im Jahr 2030 sicherzustellen und Transparenz über Emittenten und Handlungsfelder zu schaffen, schlüsselte die Bundesregierung im KSG die Wirkungsbereiche erneut auf Sektoren auf:¹⁶ Der Energiesektor sollte bis 2030 eine Emissionsreduktion auf der Basis von 1990 um 61 bis 62 Prozent erreichen, die Industrie 49 bis 51 Prozent, der Gebäudebereich 66 bis 67 Prozent, der Sektor Verkehr 40 bis 42 Prozent und die Landwirtschaft 31 bis 34 Prozent. Die Transformationsziele wurden in Anlage 2 des KSG ausgewiesen, allerdings in Jahresschritten nur bis einschließlich 2030, nicht für die Jahre 2031 bis 2050.

Jahresemissionsmenge in Mio. Tonnen CO ₂ -Äquivalent	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Energiewirtschaft	280	—	257	—	—	—	—	—	—	—	175
Industrie	186	182	177	172	168	163	158	154	149	145	140
Gebäude	118	113	108	103	99	94	89	84	80	75	70
Verkehr	150	145	139	134	128	123	117	112	106	101	95
Landwirtschaft	70	68	67	66	65	64	63	61	60	59	58
Abfallwirtschaft und Sonstige	9	9	8	8	7	7	7	6	6	5	5

Quelle: 17

Flankierend wurden von der Bundesregierung bereits eine Reihe Maßnahmen beschlossen, um die Sektorenziele zu unterstützen, beispielsweise

- das Paket für den Kohleausstieg,
- die nationale CO₂-Bepreisung von fossilen Brennstoffen ab 2021,
- Prämien für Elektrofahrzeuge und
- verbesserte Förderkonditionen für die energetische Gebäudesanierung.

Das Bundesverfassungsgericht legt die Generationenschraube an

Mehrere junge Beschwerdeführer legten Verfassungsbeschwerden gegen das oben in Text, Balkendiagramm und Tabelle wiedergegebene KSG ein und bekamen Recht: Am 24.03.2021 verkündete das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) ein wegweisendes Urteil¹⁸, das in ersten Reaktionen als „spektakulär“ und „epochal“ bezeichnet wurde. Tatsächlich liest sich die Entscheidung auf 70 engst beschriebenen Seiten wie ein Paradigmenwechsel, verpflichtet sie die Politik doch zu einer generationenübergreifenden Betrachtung und Rechtssetzung. Der Entscheidung des BVerfG lagen zwei wesentliche Ausgangsüberlegungen zu Grunde:

- Bei unserer heutigen Lebensweise sei nahezu jegliches Verhalten unmittelbar oder mittelbar mit dem Ausstoß von CO₂ verbunden. Deswegen stehe nur noch ein taxierbares Restbudget an CO₂-Emissionen zur Verfügung, um die Erderwärmung innerhalb des Zielpfades des Pariser Klimaabkommens zu begrenzen. So habe der Sachverständigenrat des IPCC für Deutschland ein ab 2020 verbleibendes nationales Restbudget von 6,7 Gigatonnen ermittelt, bei dessen Einhaltung es gelingen müsste, den Anstieg der mittleren Erdtemperatur mit einer Wahrscheinlichkeit von 67 Prozent auf 1,75 °C zu begrenzen. Da das KSG mit seiner Anlage 2 jedoch bereits gut sechs Gigatonnen CO₂-Emissionen bis 2030 zulässt, verbliebe für die Zeit ab 2030 bis 2050 vom nationalen Restbudget weniger als eine Gigatonne.

- Zwar ließe sich das CO₂-Restbudget nicht so exakt ermitteln, dass es für die verfassungsgerichtliche Kontrolle ein zahlengenaues Maß bieten könne. Jedoch dürfe der Gesetzgeber seine Wertungsspielräume nicht nach politischem Belieben ausfüllen: Das Restbudget würde aber nach 2030 kaum für ein Jahr ausreichen.

Aus diesen Grundüberlegungen leiteten die Richter folgendes ab: Wird das nationale CO₂-Restbudget in den kommenden nahen Jahren unter Verzicht notwendiger Einschränkungen der Freiheitsrechte von Bürgern und der Industrie im vom KSG eingeräumten Rahmen verbraucht, würde in den Jahren danach auf dem Pfad zur CO₂-Neutralität eine radikale Reduktionslast verbleiben. Bei einem Verzicht auf einen schnellen Klimaschutz würden die Folgen für die Menschen in einigen Jahren derart dramatisch und existenziell, dass kaum mehr Handlungsspielräume blieben. Vielmehr wären dann für die Transformation in eine klimaneutrale Wirtschaft und Gesellschaft sehr tiefe Einschnitte in die Lebensführung notwendig, um die allerschlimmsten Folgen der Klimaveränderung abzuwenden: Ähnlich wie in Corona-Zeiten könnte die Klimakrise dann einen permanenten Ausnahmezustand erfordern, der von Zwang statt von Freiheit gekennzeichnet wäre. Somit umfasse die aus Art. 2 Abs. 2 GG bestehende Schutzpflicht des Staates auch die Verpflichtung, Leben und Gesundheit der Menschen künftiger Generationen vor den Gefahren des Klimawandels zu schützen. Die Schonung künftiger Freiheitsrechte verlange, den Übergang zur Klimaneutralität rechtzeitig einzuleiten. Das sei im KSG nicht erfolgt und verletze daher Grundrechte der Kläger.

Im Ergebnis forderte das BVerfG den Gesetzgeber auf, bis Ende 2022 im KSG eine Konkretisierung der Maßnahmen für die Zeit nach 2030 vorzunehmen. Die Überarbeitung des KSG müsse mit transparenten Maßgaben für die weitere Ausgestaltung verbleibender Emissionsmöglichkeiten und Reduktionserfordernisse nach 2030 versehen werden, differenziert nach Jahresemissionsmengen und Reduktionsmaßgaben.

Das BVerfG monierte weiterhin Fehler im Gesetzgebungsverfahren: Anders als bislang im Klimaschutzgesetz vorgesehen, muss der Gesetzgeber die erforderlichen Regelungen zur Größe der für bestimmte Zeiträume zugelassenen Emissionsmengen selbst treffen. Verordnungen der Bundesregierung mit einer schlichten Parlamentsbeteiligung durch Zustimmung des Bundestags seien nicht ausreichend.

Was kann schon jetzt aus dieser Entscheidung des BVerfG abgeleitet werden?

Die Maßnahmen zur CO₂-Reduktion für die Zeit bis 2030 müssen ergänzt werden. Ohne diesen Schritt bleibt eine Erhöhung des verbleibenden Restbudgets in den Jahren 2030 bis 2050 unmöglich. Die Politik wird dadurch kurzfristig viel stärker als bislang in Zielkonflikte zwischen der Wahrung von Freiheitsrechten der Bürger, dem Schutz der Ökologie und den Interessen der Wirtschaft geraten. Die Herausforderung besteht darin, den Transferweg zusammen mit der Wirtschaft zu vereinbaren und zu gestalten.

Auf Seiten der Bundesregierung, die im Verfahren bekundete, bislang nicht mit nationalen CO₂-Budgets gerechnet zu haben, ist nun Rechendisziplin gefordert: Die CO₂-Budgets der kommenden knapp drei Jahrzehnte müssen realitätsgerecht kalkuliert werden; es gilt auch für die ferneren Jahre sektorenbezogen plausible Verbrauchsentwicklungen zu projizieren. Vorsorglich haben die Richter die Generationenschraube schon mal recht fest angezogen: Bei wissenschaftlicher Ungewissheit über umweltrelevante Ursachenzusammenhänge lege Art. 20a GG dem Gesetzgeber eine besondere Sorgfaltspflicht auf! – Immerhin kann nichts dagegensprechen, technische Fortschritte und Maßnahmen zu berücksichtigen, die die aktuelle Generation der kommenden Generation zur Nutzung überlässt und ihr zu einem CO₂-reduzierten Lebensstil verhilft: errichtete Windräder und Solaranlagen, eine Digitalisierung der (Land-)Wirtschaft, der Umstieg auf Elektrofahrzeuge, der Ausbau von Fernwärme oder der Bau von energieeffizienten Häusern.

Man darf erwarten, dass die Kläger das modifizierte Gesetz mit seiner neuen Budgetkalkulation sehr genau auf Plausibilität überprüfen werden. Bei fehlender Ausgewogenheit über die Generationen hinweg werden sie wohl nicht scheuen, erneut den Rechtsweg zu beschreiten. Dann wird es nicht mehr um das Ob des Ausgleichs zwischen Freiheits- und Umweltschutzrechten gehen, sondern um das ganz konkrete Wie – die Ausgewogenheit in den verbleibenden knapp drei Jahrzehnten.

Was bedeutet die Entscheidung für den Bürger und unsere Unternehmen?

Ob uns das gefällt oder nicht: Die Freiheit eines kohlenstoffintensiven Lebensstils – Mobilität, Reisen, Heizen, Essen oder viele Hobbys – driftet künftig wohl aus einer bislang fast ausschließlichen Selbstverantwortung des einzelnen Bürgers stärker in einen staatlich regulierten Raum. Die individuelle Lebensgestaltung ist nicht mehr allein eine Frage der Ausübung individueller Freiheit; sie unterliegt plötzlich dem Druck einer CO₂-neutraleren Lebensführung: Der persönliche CO₂-Fußabdruck bleibt gefühlt nicht mehr nur ein eigenes Datum, sondern wird Ausdruck gelebter Solidarität. Aus „Flugscham“ könnte „CO₂-Scham“ erwachsen. Auch auf diesem Wege werden Auswirkungen des Urteils schnell die Unternehmen erreichen: Denn der höchsttrichterlich eingeforderte Transformationsweg in ein klimaneutrales Leben wird den Blick der Verbraucher auf die Produktwelten schärfen. Die Zahl der Konsumenten, die nach nachhaltigen Angeboten suchen und diese in Produktwelten einfordern werden, wird sehr spürbar zunehmen! Fehlende Nachhaltigkeit im Sortiment wird zum Wettbewerbsnachteil, Beiträge und Erfindungsreichtum bei der CO₂-Reduktion zum Wettbewerbsvorteil. Für die Freiheit des eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetriebes nach Art. 14 GG gilt daher das Gleiche wie für das Freiheitsrecht des einzelnen Bürgers: Die Verpflichtung zur Rücksichtnahme auf die Umwelt und eine Minderung der CO₂-Last der eigenen Geschäftstätigkeit wird die Prozesse in den Unternehmen noch viel intensiver erfassen; sie müssen nicht nur digital, sondern auch CO₂-neutral werden.

Wesentlicher Erfolgsfaktor wird die Kommunikation im Transformationsprozess und ein positives Mindset für Klimaschutzmaßnahmen sein. Wirtschaft und Bürger müssen für die Dekarbonisierung gewonnen werden – keine einfache Aufgabe, denn die Menschen werden Veränderungen erfahren, die mit dem Gefühl des Verlusts individueller Freiheiten und sinkender Lebensqualität einher-

gehen: Viele Lebensgewohnheiten bedingen aktuell noch den Verbrauch fossiler Ressourcen. Der Lösungsweg wird deswegen auch eine Antwort darauf geben müssen, wie die Lasten innerhalb der jetzt konsumierenden Generation fair verteilt werden können.

In unmittelbarer Reaktion auf die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts beschloss die Bundesregierung bereits am 12.05.2021 eine Anpassung der Ziele im KSG: Deutschland soll schon bis zum Jahr 2045 Klimaneutralität erreichen. Gleichzeitig wurde die Erarbeitung eines Sofortprogramms von Maßnahmen mit einem zusätzlichen Fördervolumen von acht Milliarden Euro angekündigt. Die Verschärfung der Ziele erhöht den Druck auf der Maßnahmenebene; man darf auf den Lösungsweg gespannt sein!

Die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts dürfte die Republik verändern! Wir werden auch in diesem Buch deswegen noch mehrfach auf sie zurückkommen.