

Veronika Grimm, Joachim Lang, Dirk Messner, Dirk Meyer,
Lutz Meyer, Sigrid Nikutta, Stefan Schaible (Herausgeber)

DEUTSCHLANDS NEUE AGENDA

Die Transformation von Wirtschaft und Staat
in eine klimaneutrale und digitale Gesellschaft

Präsentiert von

Roland
Berger 

Econ

Alles muss neu gedacht werden

Vorwort der Herausgeber

Europa will der erste klimaneutrale Kontinent der Welt werden. Bis 2050 sollen alle Bereiche der Wirtschaft, der Staat selbst und die Lebensweise der Menschen klimaneutral sein. Deutschland geht noch einen Schritt weiter und will das Ziel bereits fünf Jahre früher erreichen, also 2045. Während die Pläne in der Bundesrepublik bereits verbindlichen Charakter haben, bedürfen die Vorschläge der EU-Kommission noch der Zustimmung aller Mitgliedsstaaten und des Europäischen Parlaments.

Eine grundsätzliche Veränderung ist indes nicht mehr zu erwarten. Es geht also nicht mehr um die Frage, ob die Transformation stattfindet, sondern darum, wie sie abläuft. In Europa beginnt ein Wettlauf gegen die Zeit, um die ambitionierten Vorgaben in praktische Politik umzusetzen.

Damit sind große Aufgaben verbunden, aber auch enorme Chancen, denn klimaneutrales Wirtschaften kann der Kern einer zukunftsfesten Wettbewerbsfähigkeit Europas werden. Zudem wird weltweit immer deutlicher: Ohne Klimaschutz erodieren Wohlstand, Stabilität und Freiheit. Europa kann Vorreiter einer Wirtschaft und Gesellschaft sein, die die Realitäten des Erdsystems ernst nimmt. Wenn wir es richtig anfangen, werden sich viele daran orientieren, auch in den USA und China.

Eine klimaneutrale Wirtschaft und Gesellschaft erfordern völlig neue Strukturen, etwa in der Produktion, im Verkehr, in der Energieversorgung, in der Landwirtschaft oder beim Wohnungsbau. Die Versorgung mit Strom aus erneuerbaren Quellen in ganz Europa sowie neue europäische und globale Energiepartnerschaften werden die Grundlage unseres Wirtschaftens bilden. CO₂-Bepreisung auf europäischer Ebene, eine grundlegende Reform von Steuern, Abgaben und Umlagen, der konsequente Aufbau von Infrastrukturen für den Energietransport, die Mobilität sowie im Bereich der Digitalisierung, eine Forschungsstrategie und die Weiterentwicklung der globalen Kooperation beim Klimaschutz müssen die Grundlage für die Transformation in Deutschland und Europa bilden.

Transformation braucht Akzeptanz

Die Innovationskraft der Industrie wird es möglich machen, gesellschaftlichen Wohlstand mit nachhaltigem Wirtschaften zu verbinden. Das schafft Perspektiven für die Menschen und damit Akzeptanz für die Transformation. Denn in unserer demokratisch verfassten Gesellschaft ist es zentral, dass die Bürgerinnen und Bürger bereit sind, den Weg in Richtung Klimaneutralität im persönlichen Alltag mitzugehen.

In Europa hat die Klimabewegung der jungen Generation die öffentliche Debatte geprägt und so für ambitionierte politische Beschlüsse gesorgt, die nun festschreiben, was die Wissenschaft seit Langem fordert. Der jüngste Bericht des Weltklimarates hat in diesem Sommer noch einmal betont, wie nah der Globus an die Kippunkte des Erdsystems herangerückt ist. Es drohen irreversible und sich wechselseitig beschleunigende Kettenreaktionen, die menschliches Leben an vielen Orten der Welt unmöglich machen und soziale und politische Verwerfungen auslösen können, die wir bislang nur aus düsteren Hollywoodfilmen kennen.

Nicht zu handeln heißt eben nicht, dass alles so bleibt, wie es ist. Wenn wir in Europa und weltweit die Transformation zur Klimaverträglichkeit weiter verzögern, wird ein gefährlicher Erdsystemwandel die Folge sein. Wir müssen handeln. Und zwar schnell.

Kraftakt und Chance für Europa

Was also ist zu tun in Deutschland, einem der führenden Industrieländer der Welt? Das Land braucht eine völlig neue Agenda, um eine grundlegende Veränderung der Produktions- und Lebensweise innerhalb eines demokratischen Gemeinwesens wirtschaftlich erfolgreich, sozial ausgewogen und rechtzeitig umzusetzen. Was für eine Verantwortung für alle politisch Handelnden in den Parlamenten und Regierungen der Kommunen, der Länder und im Bund! Was für eine Aufgabe für die europäischen Institutionen Rat, Kommission und Parlament! Und was für ein Kraftakt, aber eben auch Chance für die Europäische Union! Europa und vor allem Deutschland müssen nun zeigen, dass sie nicht nur beschließen, sondern auch liefern können. Es bleiben 25 Jahre, eine wahrlich kurze Zeit.



Das Klima hat einen großen potenziellen Verbündeten, der den Wandel weltweit beschleunigt: die Digitalisierung. Sie bildet den Hebel, über den die notwendigen Veränderungen in kurzer Zeit realisiert werden können. Intelligente Netze, vernetzte Unternehmen, smarter Verkehr und maximal effiziente Versorgung – all das ist möglich mit und durch Digitalisierung. Aus guten Gründen sprechen wir von einer »Industrie 4.0«, deren technologische Dynamik den Wandel hin zur Klimaneutralität rasant beschleunigen kann und muss. Denn es ist gerade die Industrie, von der Deutschland lebt und durch deren Transformation wir nun zeigen müssen, dass die Menschen keine Angst vor der Umstellung auf eine klimaneutrale Produktions- und Lebensweise zu haben brauchen.

Wir sind zu Recht stolz auf unsere demokratische Tradition und die Legitimation politischer Entscheidungen durch rechtsstaatliche Garantien und Verfahren. Das klimaneutrale Europa wird nur dann ein Exportschlager

für den Rest der Welt, wenn die Bevölkerung alle Veränderungen mitträgt, weil wir zeigen können, dass Klimaschutz Schaden von unseren Gesellschaften abwendet, unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit steigert und zugleich einen Zuwachs an Lebensqualität ermöglicht.

Gemeinsam wird die Transformation gelingen

Sieben Herausgeberinnen und Herausgeber haben sich zusammengetan, um gemeinsam mit 50 CEOs, Wissenschaftlerinnen und Praktikern alle wichtigen Bereiche der Transformation zu beleuchten und die vielen Fortschritte auf dem Weg zu illustrieren. Das Herausgeberteam vertritt die Überzeugung, dass die Transformation von vielfältigen Kräften unserer Gesellschaft vorangetrieben werden muss. Klimaschutz ist wie Demokratie: Wir müssen uns alle gemeinsam dafür einsetzen, dass sie gelingt.

Die Transformation ist bereits in vollem Gange. Die Beiträge dieses Bandes beschreiben, was heute schon geschieht und was in den nächsten Jahren und Jahrzehnten bis zur Klimaneutralität noch geschehen muss und wie Politik, Wissenschaft, Gesellschaft und Verwaltung dabei zusammenwirken müssen.

Das Spektrum der Branchen ist weit gespannt, wenn auch nicht vollständig. Es reicht von der Stahlbranche bis zur Automobilindustrie, vom Messewesen bis zur Ernährungsindustrie, von der Touristik bis hin zur öffentlichen Verwaltung. Die Bitte an die Autorinnen und Autoren, gemeinsam mit dem Herausgeber team Deutschlands neue Agenda zu beschreiben, traf auf große Mitwirkungsbereitschaft, für die wir uns an dieser Stelle ausdrücklich bedanken.

Alle Beiträge beantworten dieselben Fragen: Was bedeuten die Klimaziele für die Transformation, welche Rolle spielt die Digitalisierung auf diesem Weg, und was braucht es seitens des Staates und anderer Sektoren, um den Weg frei zu machen?

Wo wir stehen und was als Nächstes geschehen muss

Die Autorinnen und Autoren blicken kenntnisreich in die Werkstätten der Transformation und halten die Aufgabe des 21. Jahrhunderts für machbar, wenn das Zusammenspiel aller Bereiche gut organisiert wird. Querschnittsbeiträge skizzieren die Abhängigkeiten und Wirkzusammenhänge verschiedener Sektoren, Branchenbeiträge beschreiben das konkrete Handlungsfeld in einem Sektor. Gemeinsam legen sie eine Roadmap für die Parlamente und Regierungen der nächsten Jahrzehnte vor.

Die Herausgeber machen sich nicht alle Sichtweisen und Forderungen der Autorinnen und Autoren in Gänze zu eigen. Wir wollen den produktiven und kreativen Disput über die besten Lösungen, solange sie ernsthaft dem großen Ziel verpflichtet sind. Vordergründige Veränderungsbehauptungen ohne echte Transformation lehnen wir ab. Denn wir alle sind uns einig in der Überzeugung, dass Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, unsere Bürgergesellschaft, Konsumenten und Familien die große Aufgabe der Transformation in

eine klimaneutrale Gesellschaft anpacken und schaffen müssen. Und können.

Wie das gelingt, darum geht es diesem Band. Unser Dank gilt der Unternehmensberatung Roland Berger, die die Umsetzung dieser umfassenden Zusammenschau ermöglicht hat. Außerdem danken wir Anette von Löwenstern (Projektmanagement und Redaktion), Robert Pitterle (Lektorat) und Hannes Schulze (Grafik), ohne deren professionelle Unterstützung dieses zeitlich ambitioniert angelegte Projekt nicht umsetzbar gewesen wäre. Der daraus entstandene und nun vor Ihnen liegende Band ist ausreichend groß und sperrig, um nicht im Regal zu verschwinden, denn da gehört er nicht hin. »Deutschlands Neue Agenda« soll auf dem Tisch liegen, um gelesen und umgesetzt zu werden.

Berlin im September 2021

Die Herausgeberinnen und Herausgeber:

PROF. DR. VERONIKA GRIMM, Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung

DR. JOACHIM LANG, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands der Deutschen Industrie e. V. (BDI)

PROF. DR. DIRK MESSNER, Präsident des Umweltbundesamtes (UBA)

DIRK MEYER, Abteilungsleiter im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)

DR. LUTZ MEYER, Kommunikationschef des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) sowie Inhaber der Kommunikationsberatung Lutz Meyer & Company

DR. SIGRID NIKUTTA, Vorstand Güterverkehr der Deutschen Bahn AG und Vorstandsvorsitzende der DB Cargo AG

STEFAN SCHAIBLE, Global Managing Partner Roland Berger

Inhalt

ZU DIESEM BUCH

- 5 Alles muss neu gedacht werden
Vorwort der Herausgeber

KLIMASCHUTZ UND DIGITALISIERUNG: DIE ZWEI GROSSEN AUFGABEN

- 17 Weichenstellungen für den Klimaschutz in den
nächsten zwei Legislaturperioden
**Antje Boetius, Ottmar Edenhofer und
Dirk Messner**
- 25 Die 2020er-Jahre sind entscheidend: Klimaschutz
muss effizienter werden
Katja Purr und Martin Schmied
- 33 CO₂-Bepreisung als ökonomische Antwort auf den
Klimawandel
Andreas Löschel
- 39 Digitale Dekarbonisierung
Peter Körte und Stefan Niessen

ALUMINIUM

- 47 Klimaneutrales Aluminium durch grünen Strom
Philipp Schlüter

BAUWIRTSCHAFT

- 55 In der Baubranche steckt großes Potenzial
Andreas Engelhardt
- 61 Klimaneutraler Beton: Von der Vision zur
grünen Realität
Dominik von Achten

BESCHÄFTIGUNG

- 69 Beschäftigung und Verteilung: Die soziale
Dimension der Transformation
Michael Vassiliadis

BERATUNG

- 77 Wie Beratung die Transformation der Wirtschaft
unterstützt
Stefan Schaible

DIGITALWIRTSCHAFT

- 85 Grünes Wachstum durch Digitalisierung
Timotheus Höttges
- 91 Digitalwirtschaft 2045: Aus der Zukunft die
Gegenwart gestalten
Carsten Polenz

ENERGIEWIRTSCHAFT

- 99 Nachhaltigkeit als Transformationstreiber
Frank Mastiaux
- 105 Wasserstoff als Chance für Resilienz und
Wachstum in Europa
Veronika Grimm
- 111 Wärmewende: Systemrelevant und unterschätzt
Tanja Wielgoß
- 117 Windenergie als Motor der Energiewende
Kurt Rohrig und Antje Wagenknecht
- 123 Mehr Solarenergie für Deutschland und Europa
Karen Pittel und Hans-Martin Henning
- 129 Die Stromversorgung der Zukunft: Erneuerbare
Energien und Wasserstoff
Manfred Fischedick
- 135 Netze: Eine unerlässliche Basis
Katherina Reiche
- 141 Globale Energietransformation hin zu Netto-Null
Nebojsa Nakicenovic

FINANZMÄRKTE

- 149** Wer finanziert die Transformation? Zentrale Rolle der Finanzmärkte

Sabine Mauderer

HANDEL

- 157** Der Handel macht sich auf den Weg

Andreas Bartmann

- 163** Lebensmitteleinzelhandel: Mit neuen Ideen zum Ziel

Markus Mosa

IT-INFRASTRUKTUR

- 171** Führen statt Folgen – eine neue IT-Infrastruktur

Sabina Jeschke

KREISLAUFWIRTSCHAFT

- 179** Kreislaufwirtschaft und Ressourcenschonung als Grundlage für Klimaschutz

Martin Stuchtey, Julia Okatz und Bertram Kloss

- 185** Die Kunststoffwirtschaft muss zirkulär werden

Markus Steilemann

- 191** Werterhalt statt Wertvernichtung – wie es andere Länder vormachen

Sabine Oberhuber und Thomas Rau

LANDWIRTSCHAFT

- 199** Ökologisierung von Landwirtschaft – zur gesamtgesellschaftlichen Agenda

Peter Strohschneider

LEBENSMITTELPRODUKTION

- 219** Aktiver Klimaschutz beginnt am Esstisch

Michael Hähnel

LOGISTIK

- 227** Klimaneutrale Wirtschaft: Was die Logistikbranche beitragen kann

Frank Appel

- 233** Mehr Güter auf die Schiene

Sigrid Nikutta

MASCHINENBAU

- 241** Genug Talente, Werkzeuge und Ressourcen für große Aufgaben

Bertram Kawlath

MESSEWIRTSCHAFT

- 249** Die klimaneutrale Messe ist keine Utopie

Klaus Dittrich

PHARMA

- 257** Wir brauchen eine Willkommenskultur für Innovationen

Werner Baumann

POLITIK

- 265** Politik als Innovationstreiberin

Marion A. Weissenberger-Eibl

POLITISCHE BILDUNG

- 273** Veränderungen ohne Angst begegnen

Thomas Krüger

SPORT

- 281** Der Fußball als Impulsgeber für eine erfolgreiche Wende

Nico Briskorn

- 287** Motorsport: Klimaneutral bis 2030

Peter Thul

STÄDTE

- 295** Die Zukunft ist schon da: Kommunen als Triebfedern
Ulf Kämpfer
- 301** Die Stadt der Zukunft ist menschen- und klimagerecht
Regula Lüscher und Sigrid Nikutta
- 307** Bauwende zur nachhaltigen Stadtentwicklung
Hans Joachim Schellnhuber und Philipp Misselwitz

STAHL

- 315** Maximaler Minderungsbeitrag bei überschaubaren Kosten
Jörg Fuhrmann

TEXTILIEN UND MODE

- 323** Die deutsche Textil- und Modeindustrie kann Green Deal Textil
Ingeborg Neumann

VERKEHR

- 331** E-Fuels: Schlüssel zur CO₂-Reduktion im Verkehrssektor
Thorsten Lange
- 337** Was es für die Transformation der deutschen Automobilindustrie braucht
Lutz Meyer
- 343** Eine maritime Energiewende
Uwe Lauber
- 349** Mit technologischem Fortschritt zum CO₂-neutralen Fliegen
Christina Foerster

VERSICHERUNGEN

- 357** Zukunft braucht Sicherheit
Norbert Rollinger

VERWALTUNG

- 365** Was sich in der staatlichen Verwaltung ändern muss
Dirk Meyer

WIRTSCHAFTSSTANDORT

- 373** Transformation des Wirtschaftsstandortes: Was die Parteien planen
Joachim Lang und Lutz Meyer
- 379** Dekarbonisierung als Chance begreifen
Yvonne Ruf

WISSENSCHAFT

- 387** Transformation zur Nachhaltigkeit: Herausforderungen für die Wissenschaft
Dirk Messner und Jürgen Renn

DEUTSCHLANDS NEUE AGENDA

- 395** Was jetzt zu tun ist
Zusammenfassung der Herausgeber
- 401** Quellen und Endnoten
- 412** Bildnachweise
- 413** Impressum

Die Website zum Buch

www.deutschlands-neue-agenda.de

Mit allen Beiträgen und Grafiken zum Teilen

Auszüge aus dem Inhalt

»Beratung wird künftig virtueller, individueller und ganzheitlicher werden. Nur so können wir die anstehende fundamentale Transformation der Wirtschaft unterstützen.«



Wie Beratung die Transformation der Wirtschaft unterstützt

Von Stefan Schaible

Wie unter einem Brennglas hat zuletzt die COVID-19-Pandemie deutlich gemacht, dass viele Unternehmen, aber auch der öffentliche Sektor sich neu aufstellen müssen. Als Berater sehen wir unsere Aufgabe darin, Kunden bei der Bewältigung der fundamentalen Transformation in eine digitale und klimaneutrale Zukunft zu unterstützen. Dabei wird künftig nicht nur die entsprechende Expertise, sondern auch ein klarer Wertekompass gefragt sein.

Wenn die Welt komplexer und die Probleme größer werden, dann profitieren die Berater. Allein in Deutschland haben sich die Umsätze der Branche seit 2009 verdoppelt. Zwar war 2020 pandemiebedingt ein leichter Rückgang zu verzeichnen, doch längst boomt der Markt wieder. Und es gibt keine Anzeichen, dass sich dies in absehbarer Zeit ändern wird.

Kein Wunder, sorgen doch die notwendige Digitalisierung und die Transformation hin zu einer nachhaltigen und klimaneutralen Wirtschaft und Gesellschaft für stetigen »Nachschub« beim

Beratung wird immer digitaler werden – im Kern aber ein *people business* bleiben.

Unterstützung, um ihn zu meistern. Deshalb wird qualitativ hochwertige und perspektivisch ausgerichtete Beratung auch weiterhin stark nachgefragt werden.

Beratung wird virtueller und individueller

Dabei ist auch die Beratungsbranche selbst – befördert nicht nur, aber auch durch COVID-19 – im Wandel. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kundenunternehmen auch in Zukunft mehr Zeit im Homeoffice verbringen, wird der Anteil virtueller Formen der Kollaboration weiterhin eine wichtige Rolle spielen oder bei einigen Kunden zum Standard werden.

Schon heute ist zu beobachten, dass sich viele Kunden an die Zusammenarbeit in (teil-) virtuellen Projekten gewöhnt haben und sie häufig selbst einfordern. Die Vorteile liegen auf der Hand, zum Beispiel hat die Virtualisierung die Arbeit internationaler Projektteams auf Kunden- und Beratungsseite ganz klar

erleichtert. Dadurch ist die Beratungswelt deutlich globaler geworden.

Wir erwarten daher keine Rückkehr in das bisherige Standardmodell (das heißt, alle Beraterinnen und Berater sind fast die ganze Woche im Kundenunternehmen), sondern in Zukunft einen wachsenden Anteil maßgeschneiderter Lösungen, die sich an der jeweiligen Situation der Klienten orientieren. Der Modus Operandi von Beratung ändert sich damit: im Sinne der Kunden, aber auch im Sinne der Beraterinnen und Berater, deren individuelle Vorlieben für viel oder wenig Reisezeit beziehungsweise Präsenz am Projektstandort sich damit ganz anders als bisher berücksichtigen lassen.

Digitalisierung schafft Freiraum für neue Lösungen

Wie in fast allen anderen Branchen spielt die Digitalisierung mit Stichwörtern wie Big Data oder künstliche Intelligenz auch in der Beratung eine wichtige Rolle. Aber sie ersetzt sie nicht. Der Kern des Geschäfts, nämlich unseren Klienten hochqualitative, maßgeschneiderte Beratungsdienstleistungen anzubieten, wird erhalten bleiben.

Trotzdem werden einige Tätigkeiten, die heute noch manuell erledigt werden, künftig (teil-) automatisiert abgewickelt werden. Das gilt vor allem für den Bereich der Analyse: Mussten Juniorberaterinnen und -berater früher oft in mühsamer Kleinstarbeit Daten zusammentragen, etwa um spezifische Benchmarks aufzubereiten, lassen sich riesige Datenmengen heute in kürzester Zeit auswerten. Die Analyse wird dadurch anspruchsvoller: Sie erfordert zwar weniger Kapazität, aber mehr Expertise.

Wir glauben, dass diese Entwicklung Freiraum für Kreativität und neue Lösungen in den Unternehmen schafft, weil die Beschäftigten von zeitraubenden Routinetätigkeiten entlastet werden. Gleichzeitig wird die Aussagekraft von Daten und Analysen deutlich steigen. Die Herausforderung für die Beratungsbranche besteht dabei darin, digitale Standards, Instrumente und Prozesse zu nutzen, ohne den Fokus auf individuelle Lösungen für unsere Kunden zu verlieren. Denn noch mehr als früher werden von uns Beratern passgenaue, klare und umsetzbare

Agenda für 2022

Unternehmen brauchen Sicherheit, damit sie in neue Technologien investieren. Die Politik muss deswegen noch 2022 klare Rahmenbedingungen schaffen, insbesondere im Hinblick auf die Schließung der Ökostromlücke. Parallel müssen wir die Wettbewerbs-

fähigkeit der deutschen Industrie durch international konkurrenzfähige Stromkosten sichern. Investitionen in klimaneutrale Schlüsseltechnologien kann die Politik unter anderem durch sogenannte *contracts for difference* (CfD) fördern, die Mehrkosten ausgleichen.

Ergebnisse erwartet. Nicht umsonst orientiert sich die Vergütung von Projekten immer häufiger an deren Erfolg.

Obwohl die Bedeutung digitaler Technologien auch bei uns eine immer größere Rolle spielt, sollten wir nie vergessen, dass der Mensch im Zentrum unseres Handelns steht. Bei aller Expertise zählt Empathie zur persönlichen »Grundausstattung« eines jeden guten Consultants. Beraterinnen und Berater müssen ihre Auftraggeber »abholen« und gemeinsam Lösungen für deren teilweise sehr komplexe Fragen finden.

Beratung wird deshalb in Zukunft ein Balanceakt zwischen Virtualität und Präsenz sein. Wir bei Roland Berger sind davon überzeugt, dass gute Beratung ein intensives Vertrauensverhältnis zwischen Kundinnen und Kunden auf der einen und Beraterinnen und Beratern auf der anderen Seite braucht. Ein solches Verhältnis lässt sich ohne persönlichen Kontakt nur schwer aufbauen. Die Coronapandemie hat zwar gezeigt, dass sich vieles auch online lösen lässt – zumindest besser als gedacht. Doch gerade beim Kennenlernen sowie in der Anfangs- und Endphase von Projekten oder bei der Klärung von Schlüsselfragen können virtuelle Formen ein »echtes« Miteinander von Angesicht zu Angesicht nicht ersetzen.

Wertorientiertes Selbstverständnis der neuen Generation

Doch nicht nur die Beratung, auch die Beraterinnen und Berater ändern sich. So beobachten wir seit einigen Jahren, dass sich das Selbstverständnis der Consultants, geprägt sicher auch von den Wünschen der Generationen Y und Z, deutlich verschoben hat. Das Bild ist heterogener geworden: Viele unserer Kolleginnen und Kollegen sind gerne unterwegs und beim Kunden vor Ort, zunehmend auch auf internationaler Ebene. Das Kennenlernen verschiedener Kulturen gilt als Wert an sich. Gleichzeitig

wird gerne Zeit zu Hause mit der Familie oder Freunden verbracht. Diese Bindungen wurden früher häufig hintergestellt, spielen aber für beide Geschlechter heute eine wichtige Rolle. Beides werden wir in Zukunft noch stärker ermöglichen. Der steigende Anteil von Remote- oder virtuellen Projekten unterstützt uns dabei.

Ein weiteres wichtiges Anliegen unserer Firma – wie der Branche insgesamt – ist es, die Diversität der Teams weiter zu erhöhen. Ein Projektteam ist nur dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten ihre Perspektiven, Talente und Expertisen einbringen können. Wir sind davon überzeugt und haben selbst vielfach die Erfahrung gemacht, dass Teams mit verschiedenen Hintergründen die kreativsten Strategien entwickeln.

Was eine erfolgreiche Beratungsgesellschaft – nicht nur im Hinblick auf Attraktivität bei den Consultants, sondern insgesamt – künftig auszeichnen wird, ist eine klare Wertorientierung, nach innen und außen. Fragen wie die, für wen wir arbeiten, welchen Strategien unsere Beratung zum Durchbruch verhelfen soll oder welche Überzeugungen ein Unternehmen vertritt, dessen Performance wir steigern sollen, mögen früher nachrangig gewesen sein. Doch Berufseinsteiger und Young Professionals, aber auch Partner, Medien und die Öffentlichkeit fordern immer nachdrücklicher – und zu Recht – überzeugende Antworten, auch wenn die nicht immer einfach zu finden sind und manchmal abgewogen werden muss.

Es geht um Glaubwürdigkeit. Nach innen und außen

Es ist entscheidend für den Erfolg der Beratung, sowohl nach innen den Beschäftigten gegenüber wie auch nach außen zum Kunden glaubwürdig zu sein. Dies gilt insbesondere beim Klimaschutz. Der Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit, insbesondere der jeweilige Beitrag zum Ziel der Klimaneutralität, wird für alle Unternehmen in Zukunft einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellen.

Deshalb ist eine umgehende Bearbeitung nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung – wo gewiss Eile geboten ist –, sondern auch eine Frage der künftigen Geschäftschancen unserer Kunden.

Wir selbst haben uns das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2028 Netto-Nullmissionen zu erreichen. Dieses Ziel wurde auch durch die »Science Based Targets initiative« validiert. Angesichts des im Vergleich mit produzierenden Unternehmen geringen CO₂-Fußabdrucks der Branche zählt dies zu den lösbaren Aufgaben. Die entscheidenden Hebel sind aufgrund der hohen Scope-3-Emissionen ein angepasstes Reiseverhalten mit insgesamt weniger Reisen, mehr Bahn- statt Flugreisen und ein höherer Homeoffice-Anteil. Dies immer in Einklang mit den Anforderungen unserer Kunden im Hinblick auf Präsenz unserer Teams vor Ort. Hier hat die Corona-Herausforderung eine wirkliche Disruption unserer Branche befördert, denn Meetings in digitalen Formaten sind nicht mehr geduldet – wie früher –, sondern breit akzeptiert und werden von vielen Klienten aktiv nachgefragt. Ein weiterer wichtiger Baustein unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist eine Ablösung einer traditionellen Firmenwagenrichtlinie durch breitere Mobilitätsangebote, die unter anderem auch Elektromobilität und Klimafreundlichkeit besonders fördern.

Der verbleibende CO₂-Fußabdruck wird mit einem zertifizierten Portfolio aus Klimaschutzprojekten in den Bereichen Aufforstung, Verhindern von Rodungen, Energieeffizienz und erneuerbaren Energien ausgeglichen.

Derzeit geschieht dies noch über Kompensation bei renommierten zertifizierten Anbietern, wir werden jedoch in den kommenden Jahren eigene Kapazitäten zur Produktion erneuerbarer Energien oder Aufforstungsprojekte aufsetzen, um spätestens ab 2028 mehr Kohlenstoff aus der Atmosphäre zu entziehen, als in sie zu emittieren.

Um das Querschnittsthema Klimaschutz konsequent in unserer Projektarbeit zu verankern, werden wir künftig bei Projekten ab einer Mindestgröße auf Wunsch ein kostenloses »Climate Impact Assessment« in Form einer Kurzanalyse durchführen. Dieses setzt dort an, wo der jeweilige Kunde aktuell steht, und kann von der Unterstützung bei der Analyse des CO₂-Fußabdrucks über die Definition von Maßnahmen zur Reduzierung desselben bis zur Überprüfung des Umsetzungsstandes von Klimaschutzmaßnahmen reichen.

Der Transformationsdruck trifft Unternehmen in ohnehin fordernden Zeiten

Die Wirtschaft steht vor der denkbar umfassendsten Umstellung ihrer Geschäftstätigkeit der letzten Jahrzehnte, denn die Transformation hin zu Nachhaltigkeit und Klimafreundlichkeit verändert praktisch alles: Die gesamte Wertschöpfungskette ist betroffen, angefangen bei der Produktentwicklung, über Herstellung und Einkauf bis hin zum Vertrieb. Ohne organisatorische Neuaufstellung kann und wird sie nicht gelingen.

Doch damit ist es nicht getan. Unternehmen müssen heute meist mehrere Transformationsprojekte gleichzeitig

Agenda für 2025

Bis 2025 wird der globale Markt für Umwelttechnik auf knapp sechs Billionen Euro wachsen. Das ist eine riesige Chance für die exportorientierte deutsche Industrie. Die Politik muss gleichzeitig verhindern, dass CO₂-intensive Industrien in weniger streng regulierte

Märkte abwandern (Carbon-Leakage). Carbon Border Adjustment Mechanisms (CBAM) sind ein Lösungsansatz. Dabei sollte Deutschland konsequent multilateral vorgehen und stets abgestimmt mit europäischen und internationalen Partnern agieren.

bewältigen und ihr Portfolio viel aktiver als früher managen. Während in einer Abteilung restrukturiert wird, sind parallel Zukäufe zu integrieren. Ein weiterer Drahtseilakt: Die Firmen müssen ihre Margen absichern, aber gleichzeitig massiv in Zukunftstechnologien investieren, um nicht abgehängt zu werden. Denn Innovation wird künftig noch wichtiger sein, vor allem im internationalen Vergleich. Wer forschen und neue Produkte oder Services entwickeln will, braucht dafür aber die nötigen Mittel. Damit rücken für uns traditionell wichtige Themen wie Performance-Improvement, verbunden mit Innovation, in noch nicht da gewesener Form in den Fokus der Beratung.

In dieser herausfordernden Situation möchten wir unseren Kunden helfen, die Dekarbonisierung stärker als Chance denn als Risiko zu begreifen. Denn die gibt es

Wir stehen vor einem Jahrzehnt harter Transformationen. Auch die öffentliche Verwaltung wird sich verändern müssen.

zweifellos: Am Ende werden Unternehmen, die jetzt konsequent handeln, einen klaren Wettbewerbsvorteil haben.

Natürlich benötigen sie dafür die entsprechenden politischen Rahmenbedingungen, denn insbesondere die energieintensive Industrie wird die geplanten Ziele ohne Flankierung durch geeignete Maßnahmen nicht schaffen. In einer aktuellen Studie¹, die wir gemeinsam mit Agora Energiewende und der Stiftung 2^o erstellt haben, zeigen wir, mit welchem Instrumentenmix der richtige Rahmen für eine erfolgreiche Industrietransformation hin zu Klimaneutralität gesetzt wird (siehe hierzu auch die Agenden).

Wettbewerbsfähigkeit in einer dekarbonisierten Welt

Wir versuchen, Unternehmen auf dem Weg mit unserer Expertise und den daraus entwickelten Lösungen zu unterstützen. Sie reichen von der Verbesserung der Klimaschutzperformance und der Klimaresilienz über Investitionen in klimafreundliche Methoden und Geschäftsmodelle bis hin zu Kreislaufstrategien. So helfen wir Organisationen aller Größen aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor dabei, herauszufinden, inwieweit Umwelt- und klimabezogene Entwicklungen ihre jeweilige Geschäftstätigkeit beeinflussen. Damit schaffen wir die Basis für die Entwicklung individueller

Strategien, mit denen sich die Wettbewerbsfähigkeit in einer dekarbonisierten Welt sichern und steigern lässt.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir außerdem klimaneutrale Strategien und beleuchten die finanziellen Auswirkungen von Klimaschutzmaßnahmen – oder fehlender Maßnahmen – auf deren Umsatz- und Kostenstruktur.

Zu den kurz- und langfristigen Auswirkungen des Klimawandels zählen auch Verschiebungen in der Kundennachfrage, Veränderungen bei den weltweiten Lieferketten oder auch Infrastrukturschäden. Eine Klimaresilienz-Strategie macht Unternehmen widerstandsfähiger gegen solche Veränderungen und unterstützt Entscheidungsprozesse unter ungewissen Rahmenbedingungen. Im Beratungsbereich Klimainnovation helfen wir bei der Entwicklung und Realisierung emissionsarmer und klimafreundlicher Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle. Unser Programm für Klimastrategie und Transformation im öffentlichen Sektor unterstützt staatliche Organisationen bei der Entwicklung von Strategien, die sowohl ihre eigene Klimaperformance verbessern als auch ein erfolgreiches Management der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation ermöglichen.

Bei der Digitalisierung sind noch einige Schritte zu gehen

Die Digitalisierung ist ein notwendiger Hebel auf dem Weg in eine klimaneutrale Wirtschaft. Das Potenzial der neuen Technologien wird dabei meines Erachtens immer noch unterschätzt – vielleicht auch deshalb, weil es sich noch nicht in den Kennzahlen zur volkswirtschaftlichen Produktivität niederschlägt.

Hier rate ich zu entschiedenem Handeln, gleichzeitig auch zur Geduld. Die Digitalisierung ist eine tiefgreifende Veränderung, die sich auf breiter Basis in der gesamten Wirtschaft niederschlägt. Eine solche *general-purpose technology* braucht Zeit, bis sie in *messbar* produktivitätssteigernden Innovationen spürbar wird. So hat es Ende des 19. Jahrhunderts auch rund 20 Jahre gedauert, bis die Produktivität der Fabriken im Zuge der Elektrifizierung gestiegen ist.

Agenda für 2030

Vollständig werden sich CO₂-Emissionen in absehbarer Zukunft nicht vermeiden lassen. CO₂-Neutralität ist daher nur erreichbar, wenn wir neben der Emissionsvermeidung auch auf Negativemissionen beispielsweise im Rahmen von Direct Air Carbon Capture and Storage

(DACCS) setzen. Ob dies gelingt, ist eine Frage der Technologie. Deswegen muss weiter in F&E investiert werden. Gleichzeitig brauchen wir eine breite öffentliche Debatte, um die Akzeptanz solcher Technologien zu verbessern.

Die Pandemie hat der Digitalisierung einen wichtigen Schub verpasst – insbesondere an der Kundenschnittstelle. Dieser Schub muss sich jetzt in allen Produktionsabläufen durchsetzen. Seit rund zehn Jahren sprechen wir von »Industrie 4.0«, doch bei der Implementierung sind noch immer große Lücken zu sehen. Wenn wir unsere Branche als Rückgrat der deutschen Wirtschaft erhalten wollen, ist eine entschiedene, stringente und strategische Digitalisierung entscheidend.

Das Problem ist: Viele Unternehmen arbeiten seit Jahren an dem Thema, optimieren ihre Systeme und fügen dem bestehenden IT-Kern immer neue Programme hinzu. Die daraus resultierende Komplexität schränkt jedoch ihre Fähigkeit ein, wirklich digitale Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und eine attraktive Kundenschnittstelle entlang der gesamten Customer-Journey aufzubauen. Die Herausforderung besteht darin, den Firmen genau diese strategische Freiheit zurückzugeben. Ein durchdachter, fundierter und ausgewogener Ansatz, der IT und Digital kombiniert und dabei aktuelle Geschäftsanforderungen, Innovation und Benutzerorientierung verzahnt, schafft auch innerhalb der Organisation den Mehrwert, der heute oft noch vermisst wird.

Bei Roland Berger N3XT haben wir die Expertise aus verschiedenen Disziplinen gebündelt, um Unternehmen auf diesem Weg zu unterstützen. Dabei spielen IT und digitales Set-up eine wichtige Rolle, ebenso wie die jeweils spezifischen Geschäftsanforderungen, die Geschichte und Kultur eines Unternehmens. Vor allem aber geht es oft darum, Business und IT strategisch und organisatorisch neu zusammenzuführen. Denn ohne das eine hat das andere wenig Sinn.

Auch die öffentliche Verwaltung muss sich bewegen

Wenn wir im internationalen Wettbewerb bestehen wollen, steht uns ein Jahrzehnt harter

Transformationen bevor. Dekarbonisierung und Digitalisierung wird die Wirtschaft aber nur dann erfolgreich umsetzen können, wenn auch der Staat seine Hausaufgaben macht. Dazu muss unsere Verwaltung flexibler werden und schneller lernen. Das kann nur durch radikale Reformen gelingen – davon haben wir in den vergangenen Jahren zu wenige gesehen. Viele spannende und wichtige Projekte könnten effizienter umgesetzt werden, wenn zeitgemäße Planungsmechanismen, -prozesse und nicht zuletzt -kapazitäten eingesetzt würden. Wenn wir solche Großprojekte – auch mit Unterstützung durch professionelle Beratungen – ambitionierter und agiler angehen, können wir mehr erreichen.

Dazu braucht es neue, kreative Ansätze. Warum führen wir nicht die Rolle von »Projekt-Beamten« ein? Persönlichkeiten mit verschiedenen Erfahrungshintergründen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, die bereits erfolgreiche Transformationsprojekte gemanagt haben und nun für einen befristeten Zeitraum ein Projekt in der öffentlichen Verwaltung vorantreiben – und anschließend wieder auf ihren alten oder einen anderen Posten wechseln. Das würde nicht nur für zusätzliche Expertise sorgen, sondern Reformprojekten der öffentlichen Hand sicherlich auch einen gewaltigen Schub verleihen.

STEFAN SCHAIBLE, geb. 1968, ist seit 2020 Global Managing Partner der Unternehmensberatung Roland Berger. Nach seinem Studium der Chemie, Philosophie und Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz kam Stefan Schaible 1997 zu Roland Berger, 2001 wurde er Partner. Später übernahm er die Verantwortung für den Beratungsbereich Öffentlicher Sektor & Infrastruktur, ab 2014 leitete er als CEO Germany & Central Europe das gesamte Beratungsgeschäft in der Region.

**»Beim Klimaschutz bleibt viel zu tun,
doch entschlossenes Handeln lohnt sich:
Wer sein Geschäftsmodell jetzt konsequent
auf Nachhaltigkeit ausrichtet, wird später
Wettbewerbsvorteile haben.«**



Dekarbonisierung als Chance begreifen

Von Yvonne Ruf

Emissionsabbau ist in aller Munde, die Wirtschaft spürt enormen Handlungsdruck. Doch lässt sich die Sache auch aus einer erfreulichen Perspektive betrachten: Durch Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung eröffnen sich für Unternehmen neue Chancen im Wettbewerb – zumindest für die, die jetzt schnell und entschlossen handeln.

Mehr als fünf Jahre sind seit der Pariser Klimakonferenz verstrichen. Obgleich sich fast alle Staaten dem Abkommen anschlossen, sind wir von den Zielen noch weit entfernt: Bei Fortschreibung des Status quo würde schon das 2-Grad-Ziel deutlich verfehlt, von den ehrgeizigeren 1,5°C ganz zu schweigen. Die Zeit läuft, der Handlungsdruck steigt – der Klimaschutz muss ganz oben auf die Agenda.

Viele Staaten sind denn auch aktiv geworden: Mit dem Ziel »Net-Zero« haben fünf Spitzenreiter – Norwegen, Schweden, Großbritannien, Island und Frankreich – bereits Gesetze erlassen, wenn auch mit

Ohne rechtzeitiges Gegensteuern wären nach unserer Schätzung in vielen Branchen bis zu 50 Prozent der Unternehmensgewinne bedroht.

unterschiedlichen Zeithorizonten; andere haben Grundsatzpapiere oder Gesetzesvorschläge erarbeitet. Auch die Vereinigten Staaten gehen jetzt, unter Führung von

Präsident Biden, das Thema mit neuer Energie an. Als Exportnation ist Deutschland ganz besonders gefordert, den Klimaschutz stärker voranzutreiben. Dass wir dies künftigen Generationen schulden, hat zuletzt das Bundesverfassungsgericht mit seinem Urteil vom April sehr deutlich gemacht. Und die Bundesregierung zeigt sich entschlossen, bis 2045 Klimaneutralität erreichen zu wollen.

Für die Wirtschaft bringt dies enorme Herausforderungen mit sich, denn in wenigen Jahren muss sich vieles verändern. Doch wie so oft bei großen Veränderungen gilt: Wer schnell und entschlossen agiert, kann seine Position im Wettbewerb stärken. Unternehmen sollten also baldmöglichst darangehen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und mit Blick auf Nachhaltigkeit neu aufzusetzen. Es liegt in ihrem ureigensten Interesse.

Der ökologische Umbau kommt

Einer der zentralen Hebel zur Senkung der Emissionen ist die Dekarbonisierung, vor allem die der industriellen Prozesse. Einen Anreiz sollen die Kohlenstoffpreise liefern – unter anderem realisiert im Emissionshandelssystem der EU oder ähnlichen *cap and trade*-Programmen (bei denen eine Obergrenze für Emissionen festgelegt und darunter der Handel mit Zertifikaten erlaubt wird), des Weiteren in Form der zurzeit diskutierten CO₂-Grenzausgleiche oder auch diverser steuerlicher Instrumente.

Bislang haben rund 30 Länder solche Mechanismen eingeführt. Damit sind allerdings erst rund 20 Prozent des CO₂-Ausstoßes abgedeckt – in nächster Zeit dürften also viele weitere hinzukommen. Auch wird der Kohlenstoffpreis in den nächsten Jahren voraussichtlich stark ansteigen, denn in den meisten der marktbasierenden Systeme ist er noch viel zu niedrig. Zum Erreichen der Pariser Klimaziele müsste er schon bis 2030 zwischen 80 und 120 Euro pro Tonne liegen, bis 2040 zwischen 90 und 150 EUR/t – das realisieren derzeit nur die Vorreiter Schweden und Schweiz (EUR 123/t beziehungsweise EUR 96/t). Andere werden nachziehen.

Für Unternehmen heißt das: Wer nicht rechtzeitig aktiv wird, geht Rentabilitätsrisiken ein. Welches Ausmaß diese Risiken annehmen können, haben Consultants von Roland Berger unlängst für eine Reihe von Branchen – darunter Automotive, Chemie, Finanzdienstleistungen und Energie – unter der Annahme ermittelt, dass der Kohlenstoffpreis auf EUR 100/t klettern wird. Das Ergebnis: Ohne rechtzeitiges Gegensteuern wären nach unserer Schätzung in vielen Branchen bis zu 50 Prozent der Unternehmensgewinne bedroht. Es sind also auch wirtschaftliche Erwägungen, die zum ökologischen Umbau zwingen.

Die gute Nachricht dabei: Nachhaltigkeit wird vom Markt honoriert. Immer mehr Verbraucherinnen und Verbraucher verlangen nach »grünen« Produkten und Dienstleistungen. Laut aktuellen Marktforschungsdaten halten drei Viertel gezielt Ausschau nach Erzeugnissen mit natürlichen Inhaltsstoffen und aus nachhaltiger Produktion, nehmen dafür zum Teil auch einen Mehrpreis

in Kauf; 88 Prozent zahlen beim Onlineshopping einen freiwilligen CO₂-Zuschlag für den Versand, falls diese Option besteht. Von Anbietern und Zulieferern wird zunehmend Transparenz über die CO₂-Bilanz erwartet. Besonders stark scheinen diese Trends bei der jungen Generation zu sein: Von den Millennials wären mehr als 90 Prozent bereit, aus ethischen Gründen die Marke zu wechseln.

Ähnlich sieht es im Investorenmarkt aus: Nachhaltige Vermögensanlagen entlang der ESG-Kriterien (ESG = Umwelt, Soziales, Governance) entwickeln sich besonders dynamisch. Schon drei Viertel der Anlegerinnen und Anleger bevorzugen Fonds mit guter CO₂-Bilanz; über die Hälfte erwartet sich von sozial verantwortlichen Unternehmen auch höhere Renditen. Zwischen 2014 und 2020 wuchs der Gesamtumfang »grüner« Investments von knapp 17 auf knapp 32 Billionen Euro – das entspricht einer durchschnittlichen

Die gute Nachricht: Nachhaltigkeit wird vom Markt honoriert.

jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von ungefähr elf Prozent; ihr Anteil am institutionell verwalteten Vermögen erhöhte sich in diesen sechs Jahren von rund einem Viertel auf mehr als ein Drittel. Bei fossilen Energieträgern hingegen sind Rückzugstendenzen zu beobachten: Weltweit haben sich bereits mehr als 1.100 institutionelle Investoren zur Verringerung dieser Investments bekannt. Sie repräsentieren ein Gesamtanlagevolumen von rund zehn Billionen Euro.

Dekarbonisierung als Wettbewerbsfaktor

Viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt. Immer mehr legen ihre CO₂-Emissionen offen – auf diese Unternehmen entfällt derzeit mehr als die Hälfte der weltweiten Marktkapitalisierung. Netto-Null-Ziele verfolgen inzwischen mehr als 1.500 Firmen mit einem Gesamtumsatz von über zehn Billionen Euro und 19,3 Millionen Beschäftigten. Am weitesten ist der Konsumgüterbereich: Net-Zero streben hier 195 Unternehmen an, die in Summe zwei Billionen Euro Umsatz erwirtschaften und 3,9 Millionen Menschen beschäftigen. Auf Rang zwei folgt das produzierende Gewerbe mit 171 Unternehmen, die zusammen für über eine Billion Euro Umsatz und mehr als drei Millionen Beschäftigte stehen.

Selbst in CO₂-intensiven Sektoren wie der Energiewirtschaft will eine Reihe Anbieter in den nächsten Jahren Netto-Null erreichen; einige davon nehmen auch die Senkung der Emissionen in ihren Lieferketten und nachgelagerten Bereichen ins Visier.

Mit diesen Entwicklungen geht ein profunder Wandel der Wettbewerbsmechanismen einher. Baute die Wettbewerbsfähigkeit in einem gegebenen Markt bislang meist auf Stärken in puncto Qualität oder Preise – wie einer überlegenen Kostenstruktur, eines einzigartigen Produkts oder einer Innovation –, gewinnt nun das Handeln oder Nichthandeln in Klimafragen als Differenzierungsfaktor an Bedeutung. Mehr noch: Wenn Unternehmen mit den steigenden Klimastandards nicht mehr mithalten können, riskieren sie den Zugang zu wichtigen Absatzmärkten. Als Resultat werden sich die Klimaschutzaktivitäten der Unternehmen zunehmend auch im Unternehmenswert widerspiegeln.

All das verlangt von den Verantwortlichen ein gründliches Umdenken. Statt als Kostenfaktor und Belastung fürs Ergebnis sollte die Dekarbonisierung als Investition in die Zukunft betrachtet werden. Eingesparte Emissionen werden in der neuen Welt zur Ertragsquelle, Kohlenstoffpreise zu einer Art Währung. Wer dies am besten verstanden hat und am konsequentesten umsetzt, wird zu den Gewinnern zählen. Überdies können First Mover in Sachen Dekarbonisierung noch relativ frei agieren: Sie haben die Wahl unter den Technologieprovidern und können Pflichtenhefte nach ihren eigenen Bedürfnissen festschreiben. So können sie aus der Klimaperformance greifbaren Wert für ihr Geschäft generieren – über niedrigere Kosten, einen größeren Kundenstamm und höhere Gewinnmargen.

Neue Chancen nutzen

Wie der richtige Weg zum nachhaltigen Wirtschaften und zur Wettbewerbsstärke in der neuen Welt aussieht, ist abhängig vom Geschäftsmodell der einzelnen Unternehmen. Zur Illustration seien hier zwei Beispiele aus sehr unterschiedlichen Branchen kurz umrissen.

Eine europäische Fluglinie erarbeitete mit unserer Unterstützung eine neue, umfassende

Nachhaltigkeitsstrategie mit drei Stoßrichtungen. Die erste ist der Abbau von CO₂-Emissionen: In Branchenkooperationen arbeitet das Unternehmen daran, die CO₂-Intensität des Luftverkehrs durch Nutzung neuer Technologien zu verringern; zusätzlich berät es Regierungen bei der Modernisierung des Luftverkehrsmanagements zur Steigerung der Treibstoffeffizienz. Ergänzend werden Projekte finanziert, die den CO₂-Ausstoß verringern – beispielsweise durch das Pflanzen von Bäumen – und damit die eigenen Emissionen kompensieren. Die zweite Stoßrichtung sind CO₂-Innovationen: Das Unternehmen beteiligt sich aktiv an der Entwicklung von Fluggerät mit hybridem, elektrischem oder Wasserstoffantrieb und bemüht sich um einen sinnvollen Einsatz von nachhaltigen Treibstoffen sowie Technologien zur CO₂-Abtrennung. Die dritte Stoßrichtung schließlich ist die Abkehr von CO₂. Sie erfordert einen umfassenden Kulturwandel: Müll und Plastik sollen konsequent verringert, gemeinnützige Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit gefördert werden. Abgerundet wird das Programm durch Erarbeitung einer Strategie für Diversität, Inklusion und Wohlergehen der Belegschaft.

Das zweite Fallbeispiel liefert ein globaler Konsumgüterhersteller, der mit uns einen Zehnjahresplan zur Dekarbonisierung seiner Logistik entwickelte. Wir stellten dem Management drei unterschiedlich intensive Ansätze vor – wir nannten sie »maximal«, »fokussiert« und »defensiv« – und zeigten auf, wann und wie jeder

Handeln oder Nichthandeln in Klimafragen wird zum Differenzierungsfaktor.

Ansatz die Emissionen des Unternehmens reduzieren könnte. Als Entscheidungshilfen dienten Use Cases, die *total cost of ownership* (Anschaffungs- und Betriebskosten) neuer Technologien sowie die Kosten zur CO₂-Vermeidung – alles unter Annahme eines Tonnenpreises von 100 Euro –, ergänzt um eine Analyse aktueller und künftiger politischer Rahmenbedingungen. So konnte das Unternehmen auf einer soliden Faktenbasis die für sich passende Lösung wählen.

Das sind nur zwei Beispiele von vielen. Sie zeigen: Mit den geänderten Spielregeln tut sich auch eine Fülle

neuer Möglichkeiten auf. In einem Wettbewerb, der stark auf Dekarbonisierung abhebt, können Unternehmen ganz neue Geschäftsmodelle schaffen und neue Ertragsquellen ausschöpfen: Net-Zero-Kraftfahrzeuge etwa, die sich kostenlos mit Solarenergie aufladen lassen, Dienstleistungen im Bereich Energieeffizienz von Gebäuden, CO₂-freies Heizen, Batterienrecycling und dergleichen mehr. Wer klug ist, nutzt jetzt die Chancen.

Wie sollten Unternehmen vorgehen?

Zügiges Handeln ist also gefragt. Doch wo ansetzen, wie vorgehen? Wer die Entwicklung zu einer dekarbonisierten Wirtschaft mitgestalten und die damit verbundenen Chancen nutzen möchte, dem seien vier grundlegende Schritte ans Herz gelegt.

1. *Handlungsbedarf konkretisieren.* Als Erstes sollten sich Unternehmen die folgenden Fragen stellen:
 - Welche Regelungen könnten sich wie auf unser Geschäft/Ergebnis auswirken?

Wie erläutert, gibt es mehrere Mechanismen zur CO₂-Bepreisung. Unternehmen sollten genau verfolgen, welche sich wie auf ihr Geschäft auswirken werden. Ähnliches gilt für die Kosten von Dekarbonisierungstechnologien: Hier winken teilweise staatliche Anreize – doch da diese oft auslaufen, wenn die Technologien erst etabliert sind, zahlt sich schnelles Handeln aus.

- Wie wichtig ist unserem Kundenkreis der Klimaschutz?

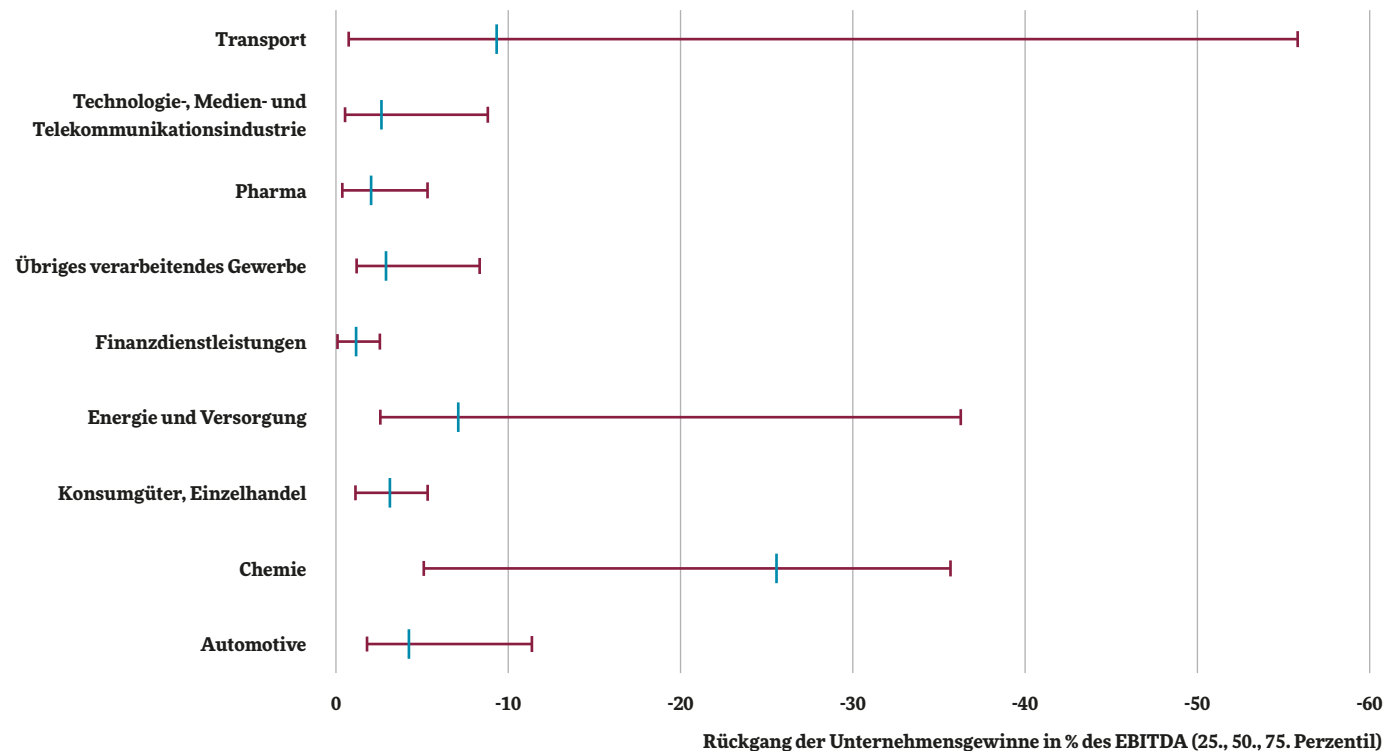
In vielen Branchen gibt es Nachfrageverschiebungen hin zu »grünen« Produkten und Services. Auch der B2B-Sektor ist davon nicht ausgenommen. Immer mehr Firmen und Branchen bemühen sich um eine CO₂-neutrale Wertschöpfungskette. Hier müssen Unternehmen am Ball bleiben.

- Wie schneiden wir im Wettbewerbsvergleich ab?

Hier ist ein genauerer Blick ins Branchenumfeld gefragt: Welche Neuerungen sind absehbar, wo stehen wir gut da, wo haben wir Nachholbedarf?

Das Risiko des Nichthandelns

Profit-at-Risk für Scope-1- und Scope-2-Emissionen bei einem Kohlenstoffpreis von 100 EUR/t¹



2. Auswirkungen auf das Geschäftsmodell abschätzen.

Nun gilt es zu prüfen, was die Entwicklungen für das eigene Geschäftsmodell bedeuten. Konkret sollten sich Unternehmen fragen:

- Wie könnte/sollte sich unsere Positionierung in einer dekarbonisierten Zukunft weiterentwickeln?
- Wird unser Produkt- oder Dienstleistungsangebot noch tragfähig sein? Wie werden unsere Hauptertragsquellen nach dem ökologischen Wandel aussehen?
- Wie können wir unsere Produktionsprozesse klimaneutral gestalten?

Die Antworten hängen stark von der Branche ab. In B2C-Branchen sehen wir schon heute höhere Kundenerwartungen – sowohl an die Nachhaltigkeit in Produktion und Beschaffung als auch an die Wiederverwendbarkeit, Reparatur- und Recyclingfähigkeit von Produkten und Verpackungen. Marketingversprechen genügen da nicht – schon um das Umsatzniveau zu halten, ist die effektive Erfüllung von Kundenwünschen unerlässlich.

Im Transportsektor wurden vielfach sogenannte CAFE-Standards (Corporate Average Fuel Economy) für Leichtfahrzeuge eingeführt, unter anderem in

den USA, China, Indien, Mexiko, Südkorea, Japan und Europa. Allerdings hielt sich die Wirkung auf den CO₂-Ausstoß der Unternehmensflotten in den letzten Jahren in Grenzen. Dass die Hersteller den Absatz vollelektrischer Fahrzeuge bislang nur zögerlich vorantreiben, wird nun zur Bedrohung für ihr Geschäft: nicht nur, weil bei Missachtung von Auflagen teils saftige Bußgelder drohen, sondern auch, weil angesichts der schnell wachsenden Nachfrage jetzt auch Newcomer ins Geschäft einsteigen.

Für Lkw werden derzeit ähnliche Vorschriften in den USA, der EU und weiten Teilen Asiens eingeführt. Auch hier sind die Kurzfristziele recht einfach erreichbar, die Langfristziele aber werden eine Umstellung auf kohlenstofffreien Transport erfordern. Welche Technologie zur CO₂-Reduktion am Ende das Rennen machen wird, hängt stark vom Transportmittel und Fahrprofil ab (Stadtbus, Überlandbus, städtischer Lieferverkehr, Langstreckenverkehr und so weiter).

In der Stromerzeugung hat der Wechsel zu kohlenstoffarmen Technologien schon stattgefunden. Neue Kapazitäten werden überwiegend aus erneuerbaren Energien gespeist, der Anteil von Kohle und Gas

an der weltweiten Kapazität ist 2020 stärker denn je zurückgegangen. Erneuerbare Energien sind heute wettbewerbsfähiger als fossile Alternativen – meist sogar ohne Subventionen.

Besonders herausfordernd stellt sich die Dekarbonisierung für die Schwerindustrien dar. Technologische Alternativen zur Vermeidung der hohen Prozessemissionen sowie der Emissionen aus

Statt als Kostenfaktor und Belastung fürs Ergebnis sollte die Dekarbonisierung als Investition in die Zukunft betrachtet werden.

Hochtemperaturerzeugung sind oft noch in der Demonstrationsphase und nicht wettbewerbsfähig. Aufgrund der langen Investitionszyklen der

Branche ist es dennoch wichtig, dass die Unternehmen jetzt handeln. Denn: Sollten sie bei steigendem Druck irgendwann mit technisch veralteten Anlagen dastehen und sogenannte *stranded assets* abschreiben müssen, könnte das fatal werden. Klar ist aber auch: Ohne die entsprechenden politischen Rahmenbedingungen wird die Dekarbonisierung der Industrie nicht gelingen.

3. *Anspruchsniveau festlegen.* Unternehmen sollten ihr Anspruchsniveau anhand von drei Kriterien definieren:
 - Welchen Umfang haben die relevanten (direkten und indirekten) Emissionen?
 - In welchem Zeitrahmen müssen wir Klimaneutralität erreichen?
 - Auf welchem Weg kommen wir zur Klimaneutralität? Erreichen wir diese eher durch Abbau oder durch Ausgleich von Emissionen?

In diese Überlegung werden mehrere Faktoren einfließen: neben dem Handlungsdruck vonseiten des Marktes, der Investoren und der Politik vor allem das eigene Abschneiden im Wettbewerbsvergleich sowie der Umfang der Investitionen, die mit den unterschiedlichen Maßnahmen einhergehen.

4. *Klimaschutzstrategie (neu) definieren.* Die Entwicklung einer Klimaschutzstrategie – oder die Anpassung einer bereits vorhandenen – ist für die

Ausrichtung auf eine klimaneutrale Welt unerlässlich. Die Strategie sollte alle relevanten Bereiche abdecken: von der neuen Vision und dem passenden Geschäftsmodell über nachhaltige Produkte und Dienstleistungen bis hin zu einem neuen F&E-Fahrplan, möglicherweise auch einer neu ausgerichteten Wertschöpfungs- und Standortstruktur.

Im Grunde geht es darum, die langfristige Überlebensfähigkeit abzusichern: Mit ihrer Klimaschutzstrategie schaffen Unternehmen die Voraussetzungen dafür, dass sie lokale Klimaziele und Grenzwerte einhalten, nach der Dekarbonisierung nicht ohne Bezugsquellen dastehen – und Ergebnisse liefern, die mit einer kohlenstoffarmen Welt kompatibel sind.

Fazit: Die Zeit zu handeln ist jetzt

Dass ein wirksamer Klimaschutz auch den ökologischen Umbau in der Wirtschaft zwingend erfordert, steht heute außer Zweifel. Der Handlungsdruck ist in letzter Zeit deutlich stärker geworden – und wird weiter zunehmen. Doch wie viele große Veränderungen birgt auch die Dekarbonisierung attraktive Chancen. Sie zu erkennen und wahrzunehmen verlangt von Unternehmen ein Umdenken auf allen Ebenen, von der Chefetage bis zum Fließband: Eine umfassende, häufig auch völlig neue Klimaschutzstrategie ist zu erarbeiten, welche die UN-Nachhaltigkeitsziele ebenso berücksichtigt wie die Methoden der Kreislaufwirtschaft, die bei der Umsetzung zur Verfügung stehen. Wer sich diesen Herausforderungen stellt und jetzt handelt, kann die Entwicklungen noch mitprägen – und sich im neu verstandenen Wettbewerb einen klaren Vorsprung sichern.

YVONNE RUF, geb. 1979, ist Partnerin bei Roland Berger und arbeitet zu Themen der Energiewende. Sie ist darauf spezialisiert, große Transformations- und Investitionsprojekte an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatem Sektor von der ersten Idee bis zur Umsetzung zu begleiten. Als Expertin für Nachhaltigkeitsthemen, insbesondere Anwendungen für Wasserstoff- und Brennstoffzellen, unterstützt Yvonne Ruf öffentliche wie privatwirtschaftliche Klienten bei der Evaluierung strategischer Optionen und neuer Geschäftsmodelle.

**Die Website zum Buch
Alle Beiträge und Grafiken
zum Teilen**

www.deutschlands-neue-agenda.de