

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Handlungsfelder CSR und Nachhaltigkeit	39
Abb. 3.2	Reifegrad Modell	44
Abb. 4.1	Wirkungskanäle von CSR und Nachhaltigkeit	55
Abb. 5.1	Unternehmerischer und gesellschaftlicher Mehrwert	111
Abb. 5.2	Konzept des Shared Value	113
Abb. 6.1	Entscheidungsmatrix Geld und Moral	121
Abb. 8.1	Wirkungszusammenhang Gier und Megatrends	165

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Die sieben Megatrends	14
Tab. 3.1	CSR-Handlungsfelder	40
Tab. 6.1	Fallkonstellationen Kostenwirkung auf Unternehmenserfolg	123
Tab. 6.2	Fallkonstellationen Erlöswirkung auf Unternehmenserfolg	124
Tab. 6.3	Fallkonstellationen Erlös-/Kostenwirkung auf Unternehmenserfolg	125
Tab. 6.4	Bewertungsmatrix CSR-Handlungsfelder (Beispiele)	126
Tab. 8.1	Empfehlungen zur Weckung der Gier	184



1

Von Gier und der Übernahme von Verantwortung

Der 4. November 2020 war kein guter Tag. Warum? Ganz einfach: Die Vereinigten Staaten von Amerika sind an diesem Tag aus dem internationalen Klimaschutzabkommen von Paris ausgestiegen. Dieses Klimaschutzabkommen aus dem Jahr 2015 galt einst als Durchbruch in Sachen Rettung unserer Erde, spätestens nach dessen Inkrafttreten im Jahr 2016. Das Abkommen definierte bei der Unterzeichnung das gemeinsame Ziel von 197 Staaten, die Erwärmung der Erde im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter auf „deutlich unter“ zwei Grad zu begrenzen, möglichst auf 1,5 Grad. Nebst genereller Reduzierung der Treibhausgasemissionen – wir sprechen in der Regel von CO₂ bzw. Kohlenstoffdioxid – sollten weiterhin Schritte zur Anpassung an den Klimawandel forciert werden und Finanzmittelflüsse in Einklang mit diesen Zielen gebracht werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020). Durch das Maßnahmenpaket und insbesondere durch die Begrenzung des Anstiegs der Erderwärmung mithilfe eines nahezu vollständigen Verzichts der Weltgemeinschaft auf die Verbrennung fossiler Brennstoffe bis zur Jahrhundertmitte würde die Wahrscheinlichkeit steigen, die schon heute absehbaren und in Zukunft noch gravierenderen Folgen für das Weltklima wenigstens halbwegs abmildern zu können. Auch wenn mahnende Stimmen nicht nur die Erreichung des 1,5 Grad-Ziels infrage stellten bzw. stellen (World Meteorological Organization et al. 2020), sondern zugleich darauf hinweisen, dass das Ziel kaum reichen werde, um die Negativfolgen für den Globus nachhaltig zu entkräften.

Anfang November des Jahres 2020 folgte der Austritt der USA aus dem Klimaschutzabkommen. Dieser wurde als besonders fatal für die Weltgemeinschaft angesehen, passte aber jedoch in das Bild des vom damaligen Präsidenten Donald Trump proklamierten und gelebten Politikstils des „America first“. Zugleich fügte sich der Schritt in die allgemeine Umweltpolitik des Landes. Aber warum schädigte dieser Schritt der USA das Abkommen so massiv? Negativ aus globaler Sicht war der Austritt einerseits deswegen, weil die USA nach der Volksrepublik China der zweitgrößte Emittent von klimaschädlichem CO₂ in Bezug auf das absolute Volumen sind. Beim Pro-Kopf-Emissionsvolumen von CO₂ liegen sie sogar auf dem Spitzenplatz (Pötter 2019, S. 5). Ohne Mitwirkung der USA sind die globalen Emissionswerte also kaum in notwendigem Umfang zu reduzieren. Andererseits bestand durch den Austritt die Gefahr einer Signalwirkung und das Risiko von Nachahmern erhöhte sich, sodass das Fundament der Vereinbarungen weiter zu bröckeln drohte und ein vollständiger Zusammenbruch im Raum stand. Und man muss nur nach Brasilien schauen, um zu erkennen, welche Folgen ein derart schlechtes Vorbild wie das der USA haben kann.

Alles in allem schuf der Austritt der USA aus dem Pariser Klimaschutzabkommen eine sehr schlechte Perspektive für die Welt in Anbetracht der sich unweigerlich schnell beschleunigenden Klimaerwärmung von schmelzenden Eisbergen und ansteigendem Meeresspiegel. Ganz zu schweigen vom Artensterben oder – gerade in Zeiten der Corona-Pandemie ein Thema – dem durch den Klimawandel veränderten Zusammenleben von Menschen und Tieren und dem damit einhergehenden Risiko des wechselseitigen Überspringens von Krankheiten.

Was das Klimaschutzabkommen angeht, kam es erfreulicherweise anders – nicht zuletzt aufgrund der Präsidentschaftswahlen in den Vereinigten Staaten Ende des Jahres 2020. Der am 20. Januar 2021 ernannte 46. Präsident der USA, Joe Biden, hatte bereits am Tag nach der Verkündung der Wahlergebnisse versprochen, dass sein Land dem Klimaschutzabkommen wieder beitreten wolle. Und schon vor Jahreswechsel ließ er verkünden, dass die Klimakrise analog der Corona-Pandemie einen nationalen Notstand darstelle, den es zu bewältigen gelte (Tagesschau 2020). Was dies in der Praxis bedeutet, bleibt abzuwarten! Festzuhalten bleibt aber, dass bis dahin in Sachen Klimapolitik der USA unter der Ägide des ehemaligen Präsidenten Donald Trump nicht nur der Grundsatz „America first“ die Politik prägte. Als nicht propagierter, aber diagnostizierbarer Leitsatz der Handlungen hätte man sicherlich auch sagen können: „We assume no responsibility!“. Wir übernehmen keine Verantwortung!

Logischerweise ist der Klimaschutz eine der wesentlichen Herausforderungen unserer Zeit. Bereits heute verändert er das Leben vieler Milliarden Menschen, wir haben hierzulande bislang „lediglich“ Glück. Aber Deutschland ist beim Klimaschutz – bei aller denkbaren Kritik an den einzelnen Maßnahmen – sicherlich einer der europäischen und globalen Vorreiter in Sachen Handlungsbereitschaft gegen den von Menschen gemachten Klimawandel und für die Priorisierung entsprechender Schritte gegen eben diesen Klimawandel. Deutschland übernimmt ohne Zweifel Verantwortung – um den vermeintlichen Leitsatz von oben kurz aufzugreifen. Dennoch sind wir aber international nur einer von vielen Akteuren, die es braucht, um nachhaltige Veränderungen mit Blick auf die CO₂-Emissionen und somit auf die Erderwärmung mit den entsprechenden Folgen zu bewirken. Wie schwierig nationale Alleingänge und wie vermeintlich vergebens diese sein können, erkennen Sie, wenn Sie einerseits den im Jahr 2019 beschlossenen deutschen Kohleausstieg sehen, der vorsieht, bis zum Jahr 2038 die Kohleverbrennung hierzulande zu beenden, und wenn im Umkehrschluss alleine in China und Indien rund 150 neue Kraftwerke im Bau sind (Pötter 2019, S. 4). Ich komme auf dieses Thema der nationalen Klimapolitik an späterer Stelle nochmals zu sprechen. Jedoch zeigt sich, dass gerade beim Megatrend Klima, der uns alle betrifft, entscheidend ist, dass sich Mehrheiten finden, die gemeinschaftlich Verantwortung übernehmen. Beim Klimaschutz wird sogar existenziell deutlich, wie wichtig es ist, dass wir heute gemeinschaftlich Verantwortung für unsere nachfolgenden Generationen übernehmen.

Dies soll kein Buch über den Klimaschutz werden, auch wenn ich immer wieder auf ihn zu sprechen komme. Ich möchte in diesem Buch gerne die Thematik Verantwortung aufgreifen und fragen, welche Rolle sie in und aus Sicht der Wirtschaft spielen kann und muss. Nach meinem Verständnis kann die Wirtschaft durch Verantwortungsübernahme dazu beitragen, die großen Herausforderungen unserer Zeit zu lösen. Sie kann dies nicht alleine. Aber es geht bei Weitem auch nicht ohne sie. Dies kann den Megatrend Klima betreffen, aber auch in vielen anderen Aspekten wichtig sein. Daher verwundert es auch nicht, dass in der öffentlichen Diskussion immer wieder über Verantwortung in der Wirtschaft gesprochen wird – meist mit dem wertenden Einschlag, die Wirtschaft müsse mehr Verantwortung übernehmen. Oder es wird gefragt, wie man die Wirtschaft dazu bringen könne, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Beachten Sie bitte auch, was diese Aussage im Umkehrschluss bedeutet: Nämlich, dass die Wirtschaft bislang keine oder zu wenig Verantwortung übernehme bzw. ihr nicht gerecht werde. Letztlich mündet diese Sichtweise in Handlungsbedarfen mit Blick