

DER BETRIEBSWIRT

CO₂ sparen mit Gewinn für alle

Wie viel Unternehmen in den Klimaschutz investieren sollten, können sie ausrechnen. Ein Vorschlag.

Von Matthias D. Mahlendorf

Unternehmen wie die Deutsche Post DHL Group, BASF und andere wollen bis 2050 klimaneutral sein. Die genannten Unternehmen sind keine Einzelfälle. Mehr als 2700 Firmen nehmen beispielsweise an der Science Based Targets Initiative (SBTi) teil...

In der Regel wird jedoch nicht berücksichtigt, dass sich diese Zielindikatoren gegenseitig beeinflussen: CO₂ einzusparen kostet meist Geld und hat somit Auswirkungen auf den Gewinn. Für den Fall, dass die CO₂-Einsparungen den Gewinn nicht beeinträchtigen, erübrigt sich natürlich die Diskussion...

Wie also sollen Manager entscheiden, die entweder vor der Gefahr stehen, ihr CO₂-Ziel zu verpassen, oder, wenn sie mehr in die CO₂-Reduktion investieren, das Gewinnziel verfehlen? Die zwei naheliegenden Möglichkeiten sind, entweder das Klimaziel oder das Gewinnziel zu priorisieren.

Die zweite Variante ist, dass das Unternehmen dem Gewinnziel Priorität einräumt. Wenn Geld übrig ist, wird es für die CO₂-Reduktion ausgegeben. Der Vorteil ist offensichtlich: Das Gewinnziel wird nicht durch Kosten für Klima-



Illustration Peter von Tresckow

schutz gefährdet. Der Nachteil ist jedoch ebenso klar: Es bleibt oft nicht genug Geld für den Klimaschutz.

Es gibt aber einen sehr überlegenen Mittelweg: In einem ersten Schritt erfasst das Unternehmen, welche Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung wie viel kosten, also die Kosten pro eingesparter Tonne CO₂. Manager werden dann aufgefordert, das Einsparungsziel so kostengünstig wie möglich zu erreichen. Gleichzeitig wird eine Kostenobergrenze festgelegt. Diese kann sich an den externen Kosten für die Gesellschaft orientieren.

einsparen – beispielsweise bei Forschung und Entwicklung (F&E), Dividenden, Arbeitsplätzen oder Gehältern – oder über höhere Preise an die Konsumenten weitergeben. Beides ist ab einem gewissen Punkt aus gesamtgesellschaftlicher Sicht wertvernichtend, da der Umweltnutzen den gesellschaftlichen Schaden, der sich beispielsweise aus dem Abbau von Arbeitsplätzen oder Einsparungen bei F&E ergibt, nicht mehr kompensiert.

Ergänzend zu dieser Regel sind strategische Aspekte einzubeziehen. Wenn eine Firma beispielsweise einer neuen Technologie zum Durchbruch verhelfen möchte, die in Zukunft zu völlig neuen Prozessen und Geschäftsfeldern führen kann...

Manche Unternehmen sind übrigens bereits dazu gezwungen, sich mit CO₂-Kosten auseinanderzusetzen. Das EU-Emissionshandelssystem verlangt von energieintensiven Industrien wie Eisen- und Stahlherzeugung, Raffinerien und Flugverkehr, dass sie Zertifikate für

ihren CO₂-Ausstoß erwerben. Der Preis solcher Zertifikate reicht momentan von circa 90 US-Dollar in der EU über 29 US-Dollar in Kalifornien bis hin zu lediglich 8 US-Dollar in China.

Anderer Unternehmen, wie beispielsweise Microsoft, verwenden freiwillig interne CO₂-Preise: Für Investitionen oder Geschäftsaktivitäten wie Dienstleistungen wird der CO₂-Ausstoß ermittelt. Die verantwortliche Geschäftseinheit muss dann einen Preis von momentan 100 US-Dollar pro Tonne auf ein Konto einzahlen...

Unabhängig davon, welchen Preis sie pro Tonne ansetzen, ist es höchste Zeit für Unternehmen, intern Klarheit zu schaffen, auf welcher Basis sie zwischen Gewinn und CO₂-Reduzierung entscheiden wollen.

Matthias D. Mahlendorf ist Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Frankfurt School of Finance & Management.

EUROPLATZ FRANKFURT

Grünes Wirtschaftswunder?

Von Jörg Krämer

In grünes Wirtschaftswunder kann es bei einzelnen Unternehmen durchaus geben. Wenn sich ein Unternehmen früher als andere auf grüne Technologien konzentriert und die Sache klug angeht, kann es in einem Bereich globaler Marktführer werden...

Aber gesamtwirtschaftlich ist die Sache schwieriger. Klimapolitik bedeutet nämlich, den Ausstoß von CO₂ etwa durch den Handel von Verschmutzungsrechten mit einem Preis zu versehen oder wie beim geplanten Heizungsgesetz zu reglementieren. Würden Arbeit und Kapital bisher zur Maximierung eines rein materiellen Wohlstands auf verschiedene Produkte und Dienstleistungen verteilt...



auf diesen Preis entscheiden, ob sich eine bestimmte Investition zur Reduzierung der Treibhausgase für ihn rechnet oder nicht. Der CO₂-Preis sorgt dafür, dass die angepeilten Klimaziele mit möglichst geringen Kosten erreicht werden.

Zweitens würde der materielle Wohlstandsverlust durch die Klimapolitik geringer ausfallen, wenn sich viele Unternehmen auf grüne Technologien spezialisierten. Dann könnten sich viele Firmen eine starke Marktposition erarbeiten und zugunsten ihrer Kapitalgeber und Beschäftigten überdurchschnittlich gut verdienen – so wie viele Jahrzehnte die deutsche Autoindustrie. Um diese Erfolgsgeschichte zu wiederholen, müssten nicht nur die Ideen in Deutschland entwickelt werden, sondern auch die Produktion hier stattfinden.

Im Kern werden Ressourcen umgeleitet in die Produktion eines besseren Klimas. Dann sind aber weniger Ressourcen vorhanden für die Produktion von Konsumgütern. Wir geben einen gewissen materiellen Wohlstand auf, um immateriellen Wohlstand in Form eines besseren Klimas zu gewinnen. Der unvermeidliche materielle Verlust lässt sich jedoch senken.

Erstens sollte Klimapolitik den CO₂-Ausstoß mit einem einheitlichen Preis versehen. Dann kann jeder mit Blick

Der Autor ist Chefvolkswirt der Commerzbank.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Blackrock statt Commerzbank

Nach der Deutschland AG kam die Fonds AG

Große Veränderungen werden oft erst im Nachhinein als solche wahrgenommen. Mit den Veränderungen der deutschen Unternehmenslandschaft in den vergangenen dreißig Jahren befassen sich Thomas Huttschenreuter und Sebastian Jans in ihrem Buch „Eigentum, Governance und Strategie“.

In den Neunzigerjahren stieß die Deutschland AG an ihre Grenzen. Vor allem geopolitische Einflüsse sorgten für einen Finanzbedarf, der von den Hausbanken nicht mehr gedeckt werden konnte. Der Zusammenbruch des Ostblocks, die Einführung des europäischen Binnenmarktes, die Digitalisierung und die Globalisierung der Märkte erforderten eine neue strategische Ausrichtung.

Selbst wer diese Zeiten aktiv miterlebt hat, dürfte im Rückblick noch mal erstaunt sein über die Geschwindigkeit und Tiefe des Umbruchs und zur Mitte des Buches an zweien (der sehr vielen anschaulich gestalteten) Grafiken besonders lange hängen bleiben. Sie zeigen die Veränderung der Eigentümerstruktur der 100 größten deutschen Aktiengesellschaften zwischen 1990 und 2020.

Das alles wird in dem Buch nicht nur abstrakt dargestellt und mit vielen Grafiken und Tabellen untermauert. Es gewinnt eine besondere Anschaulichkeit durch die zahlreichen Beispiele, die immer wieder angeführt und in der notwendigen, aber nie ausufernden Länge beschrieben werden. Sehr passend ist auch die Idee, die Veränderung an den

zwei Vorstandsvorsitzenden der Thyssen AG, nämlich Heinz Kriwet (1991 bis 1996 Vorstandsvorsitzender) und Heinrich Hiesinger (2011 bis 2018) beispielhaft aufzuzeigen. Beide hatten große Strukturveränderungen zu bewältigen. Trotz vieler Parallelen nahmen ihre Karrieren dann aber einen völlig anderen Verlauf – weil inzwischen neue Eigentümer andere Vorstellungen von einer guten Unternehmensführung (Governance) hatten.

Damit der Leser vor lauter Einzeldarstellungen nicht den Überblick verliert, beschreiben kurze Zusammenfassungen immer wieder, welche Auswirkungen die Entwicklungen auf die drei unternehmerischen Kerndimensionen Eigentümerstruktur, Geschäftsführung (Governance) und Strategie hatten bis dahin, dass die neuen Eigentümer nicht zuallererst an Gremien sitzen interessiert sind, sondern anderweitig Einfluss auf die Geschäftspolitik nehmen.

Das Buch ist deutschen Aufsichtsräten und Vorständen zu empfehlen, aber auch jedem, der an der Entwicklung der Unternehmen und damit an der Wirtschaft interessiert ist. Im letzten Teil versuchen die Autoren, ihre zuvor gewonnenen Erkenntnisse auf die Zukunft zu projizieren. Um es kurz zu sagen: Diese Seiten kann man sich schenken. Schon die erste These ist kurz nach Erscheinen des Buches obsolet, weil sie von „einer anhaltenden Niedrigzinsphase“ ausgeht.

Danach wird die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit beschworen, inzwischen eine Allerweltsweisheit. Hier wäre interessanter, wie sich die zunehmende Kreislaufwirtschaft auf die Unternehmensstrukturen auswirken wird. Die Kritik an den letzten Seiten wie der Hinweis, die Lesbarkeit vor allem der Netzwerkgrafiken zu verbessern, ändert nichts am Gesamturteil, dass hier den Autoren ein insgesamt guter und großer Wurf gelungen ist.

Thomas Huttschenreuter, Sebastian Jans: Eigentum, Governance und Strategie. Von den Ursprüngen der Deutschland AG zur Neuorientierung börsennotierter Unternehmen. Verlag De Gruyter, Berlin 2022, 300 Seiten, 35 Euro.

In schlechten Zeiten geht der Gewinn meist vor

Umfrage deutet auf wechselhafte Rolle grüner Kennzahlen für Unternehmensziele hin / Von Jannis Bischof

Am morgigen Dienstag richtet die Universität Mannheim das jährliche Forum des Sonderforschungsbereichs (SFB) „Accounting for Transparency“ und der Schmalenbach-Gesellschaft aus. Schwerpunkt der Veranstaltung sind die Folgen der zunehmend in die öffentliche Wahrnehmung gerückten Verantwortung von Unternehmen für Umwelt- und Klimaschutz.

Aktuelle Daten des German Business Panel (GBP), eines zentralen Infrastrukturprojekts des SFB, belegen einerseits diesen Trend. Das GBP befragt täglich Unternehmen in Deutschland dazu, welche Einschätzungen und Kennzahlen in ihre betriebswirtschaftlichen Entscheidungen einfließen. So geben 52 Prozent der Unternehmen in Deutschland an, konkrete Maßnahmen zum Umwelt- und

Klimaschutz umzusetzen, indem sie etwa in Anlagen mit geringerem Schadstoffausstoß investieren. In Wirtschaftszweigen, die für besonders hohe CO₂-Emissionen verantwortlich sind, liegt dieser Anteil sogar bei 57 Prozent. Andererseits ist das Bild weniger deutlich, wenn es um die Bedeutung von nichtfinanziellen Kennzahlen wie dem eigenen Energieverbrauch für die interne Steuerung und Strategie geht.

Ein Grund für die Zurückhaltung bei der aktiven Nutzung nichtfinanzieller Kennzahlen liegt in der finanziellen Belastung durch die Regulierung im aktuell immer noch schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. 71 Prozent der Unternehmen, die aktiv planen, in Klimaschutz zu investieren und darüber zu berichten, aber ihre finanziellen Ziele für das laufende Jahr als gefährdet ansehen, beklagen fehlende finanzielle Ressourcen für die Umsetzung der Pläne.

sich, dass grüne Kennzahlen nachrangig werden, wenn die harten Finanzkennzahlen rote Zahlen zeigen. Ein Mittelständler berichtet in der Befragung, dass gerade in diesen Zeiten das Tagesgeschäft für ihn vorrangig sei gegenüber nichtfinanzieller Erfolgsmessung. Doch auch profitabile Unternehmen sehen Schwierigkeiten in der Erfassung von Kennzahlen zum Umwelt- und Klimaschutz, indes eher bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal (63 Prozent) und der Unsicherheit über die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben (75 Prozent).

Marktmechanismen wirken oft stärker und vor allem zielgerichteter als gesetzliche Vorgaben. Denn auch Investoren und Lieferanten haben ein Eigeninteresse und können über den Markt Druck auf Unternehmen ausüben. Banken zum Beispiel tun das über günstigere Kredite für klimafreundliche Maßnahmen. Während nur 15 Prozent der kleinen Unternehmen über eine solche Markterwartung berichten, steigt dieser Anteil bei großen Unternehmen, die besonders viel CO₂ ausstoßen, auf über 42 Prozent.

Diese Differenzierung kann gesetzlichen Vorgaben nicht gelingen, die gerade

mit Berichts- und Prüfungspflichten viele Unternehmen mit sehr geringen Emissionen ähnlich treffen wie Unternehmen mit hohem Schadstoffausstoß. Es ist gar Ausweichverhalten zu befürchten, denn je stärker die Ungleichheit von Regulierung, desto größer ist der Anreiz zur Verlagerung von Geschäften in besonders schwach regulierte Märkte. Dies gilt besonders für Unternehmen im internationalen Wettbewerb, die um ihre Konkurrenzfähigkeit fürchten und vom Unverständnis ausländischer Geschäftspartner berichten. Eine Studie der Mannheimer SFB-Wissenschaftlerin Patricia Breuer, gemeinsam mit Matthias Breuer der Columbia University in New York, belegt, dass die Verlagerung von Aktivitäten in schwächer regulierte Märkte besonders großen Unternehmen mit hoher Marktmacht gut gelingt, mittelständischen Unternehmen indes deutlich seltener.

Jannis Bischof ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und Sprecher des German Business Panel.