

02-2022 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit,
CSR und innovatives
Wachstum

Start-ups mit ESG-Impact

Minister Cem Özdemir: Ein Balanceakt

Bosch-Vorsitzender Stefan Hartung: Technologie ist der Schlüssel

Microsoft-Chefin Marianne Janik: Der nachhaltig digitale Fortschritt

Klimaökonomin Claudia Kemfert: Booster für die Energiewende

Telefónica-Vorständin Nicole Gerhardt: Neue Zeit, neue Skillsets

Olympiasiegerin Laura Dahlmeier: Mit kleinen Schritten zum Ziel

Die moderne Art Trinkwasser anzubieten.



Wasser muss weder gefahren noch getragen werden.

Vorteile mit BRITA Wasserspendern:



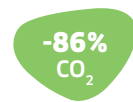
Weniger Plastikmüll

Ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern kann durch die Umstellung auf einen BRITA Wasserspender jedes Jahr bis zu 500 kg Abfall sparen.



Emissionen reduzieren

Wasserspender reduzieren Kosten, Abfall und CO₂-Ausstoß, die durch Einkauf, Transport und Lagerung von Flaschen entstehen.



CO₂-Bilanz verbessert

Die Nutzung eines BRITA Wasserspenders produziert bis zu sieben mal weniger CO₂-Emissionen als herkömmliches Flaschenwasser.



www.brita.de/wasserspender



Technologie als Chancenbereiter

Wir werden die Klimaziele von Paris nur mit Hilfe von innovativer Technik erreichen können." Davon zeigt sich der Vorsitzende der Geschäftsführung von Bosch, Stefan Hartung, in unserem Interview überzeugt. Bestärkt fühlt sich der Maschinenbauingenieur durch Ergebnisse einer internen Umfrage, bei der drei von vier weltweit Befragten des Bosch Tech Compass bestätigen: Technologie ist der Schlüssel zur Bekämpfung des Klimawandels.

Hartung glaubt, dass wir auf dem Weg zum Null-CO₂-Ziel noch gar nicht alle technischen Lösungen erfunden haben, die wir brauchen werden: „Da muss noch mehr kommen, und – ich bin Optimist – da wird noch mehr kommen.“

Zu einem ähnlichen Schluss kommt Dr. Alex von Frankenberg, Geschäftsführer des High-Tech Gründerfonds, eines Venture Capital Investors für innovative Technologien und Geschäftsmodelle. Er bestätigt, dass viele Politiker und Innovationstreibende technologische Innovation als den Ausweg aus der Klimakrise sehen. Und er sagt voraus: „Ein Ausweg ist etwas Kurzfristiges, eine Möglichkeit, einer schwierigen Situation zu entkommen. Technologie ist viel mehr als das. Sie ist ein Chancenbereiter, der uns Lösungswege für zukünftige Herausforderungen liefern kann, die wir heute noch gar nicht absehen können.“

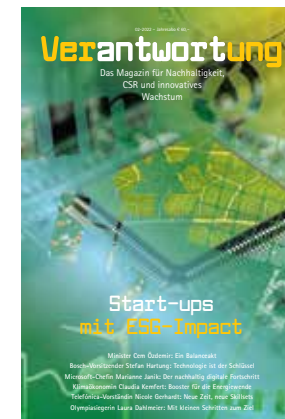
Da ist es erfreulich, dass inzwischen gut 30 Prozent junger Start-ups als „grün“ gelten. So jedenfalls steht es im Green Startup Monitor 2021. Laut der vom Borderstep Institut und dem Bundesverband Deutsche Startups e.V. erstellten Studie sind sie Motor einer nachhaltigen Transformation und „leisten über ihr wirtschaftliches Erfolgspotential hinaus Beiträge zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit“. Unsere Redaktion hat zehn solcher Unternehmen herausgesucht und befragt. Sie zeigen eine Vielfalt und Kreativität, die Mut für die Zukunft machen sollten.

Optimistisch stimmt uns auch ein Statement, das Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck kürzlich bei einer Podiumsdiskussion der Stiftung KlimaWirtschaft abgegeben hat. Es deutet darauf hin, dass die Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft besser zu laufen scheint, als ihm viele dies vor der Bundestagswahl zugetraut hätten. Habeck: „In den Runden mit Wirtschaft, Handwerk, Mittelstand wird nicht geklagt, obwohl es viel zu klagen gibt, sondern nach Lösungen gesucht. Und ich begreife mein Ministerium als ein Ministerium, das versucht, diese Lösungen hinzubekommen. (...) Dieser Geist – miteinander den besten Weg versuchen zu finden und dann auch umzusetzen –, der war sehr, sehr prägend für mich jetzt in den letzten vier Monaten.“

Auch Habeck setzt auf neue Technologien und sagt: „Ich erlebe es auch so: Hochlauf von Wasserstoff, Ausbau von erneuerbaren Energien – die Nachfrage danach, die ist stark. (...) Die Unternehmen sollen prosperieren, die sich diesem Pfad am stärksten verschrieben haben, die neue Geschäftsfelder entwickeln, neue Kreativität, neue Ingenieurskunst, neue digitale Möglichkeiten erfinden. Wenn der Wettbewerb also um das beste Produkt geht und die Politik um die beste Politik geht, dann schaffen wir das.“

Viele hochkarätige Stimmen von Verantwortlichen haben wir in diesem Magazin wieder exklusiv zusammen getragen. Neben den bereits genannten sind es unter anderem Marianne Janik, die Vorsitzende der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland, Landwirtschaftsminister Cem Özdemir oder Nicole Gerhardt, Vorstandsmitglied bei Telefónica. Für uns ist dies ein Zeichen, dass wir für „Verantwortung“ immer mehr Top-Entscheider gewinnen und vielleicht auch begeistern können.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Herausgeber Gero Kalt



Titelillustration: Rodolfo Fischer Lückert

10 – Prof. Dr. Claudia Kemfert



32 – Cem Özdemir, Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft



6 – Laura Dahlmeier, Doppel-Olympiasiegerin und Biathletin

IM GESPRÄCH

6 „Auch mit vielen kleinen Schritten kommt man seinem Ziel näher“
Laura Dahlmeier, Doppel-Olympiasiegerin und Biathletin

14 „Da wird noch mehr kommen“
Dr. Stefan Hartung, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

32 „Es ist ein Balanceakt“
Cem Özdemir, Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft

40 „Eine neue Zeit braucht neue Skillsets“
Nicole Gerhardt, Telefónica-Vorstandsmitglied

IM BLICK

18 Die Chancenbereiter
Von Dr. Alex von Frankenberg

22 Start-ups mit ESG-Impact
Zehn junge Unternehmen und ihr Beitrag für eine nachhaltige Zukunft

28 Von Einhörnern und Pleiten
Von Jörg Forthmann

AUS DER PRAXIS

10 Booster für die Energiewende
Von Prof. Dr. Claudia Kemfert

36 Der nachhaltig digitale Fortschritt
Von Dr. Marianne Janik

44 Klimaresilienz – Extremwetter fordert Kommunen heraus
Von Dr. Gerd Landsberg

AUS DER PRAXIS

59 Ehrenamtsatlas: Die Vermessung freiwilliger Arbeit
Von Axel Weber

AUS DER FORSCHUNG

47 Die Stadt der Zukunft
Von Prof. Dr. Hans Jürgen Schmitz

50 Der Komet in uns
Von Dr. Christof Schenck

54 Nachhaltigkeit und Digitalisierung zusammendenken
Von Prof. Dr. René Schmidpeter

56 Geld – Warum es Charakter durch seinen Gebrauch erlangt
Von Dr. Achim Kinter

14 – Dr. Stefan Hartung, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH



40 – Nicole Gerhardt, Telefónica-Vorstandsmitglied



36 – Dr. Marianne Janik, CEO Microsoft Deutschland



66 – Dr. Robert Habeck, Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz

AUS DER FORSCHUNG

62 „Wie die Wirtschaft vom Bremsen zum Treiber wird“
Sechs-Augen-Gespräch mit Prof. Dr. Albrecht von Müller, Philosoph und Gründer der Parmenides Stiftung
Von Patrick Bungard und Prof. Dr. René Schmidpeter

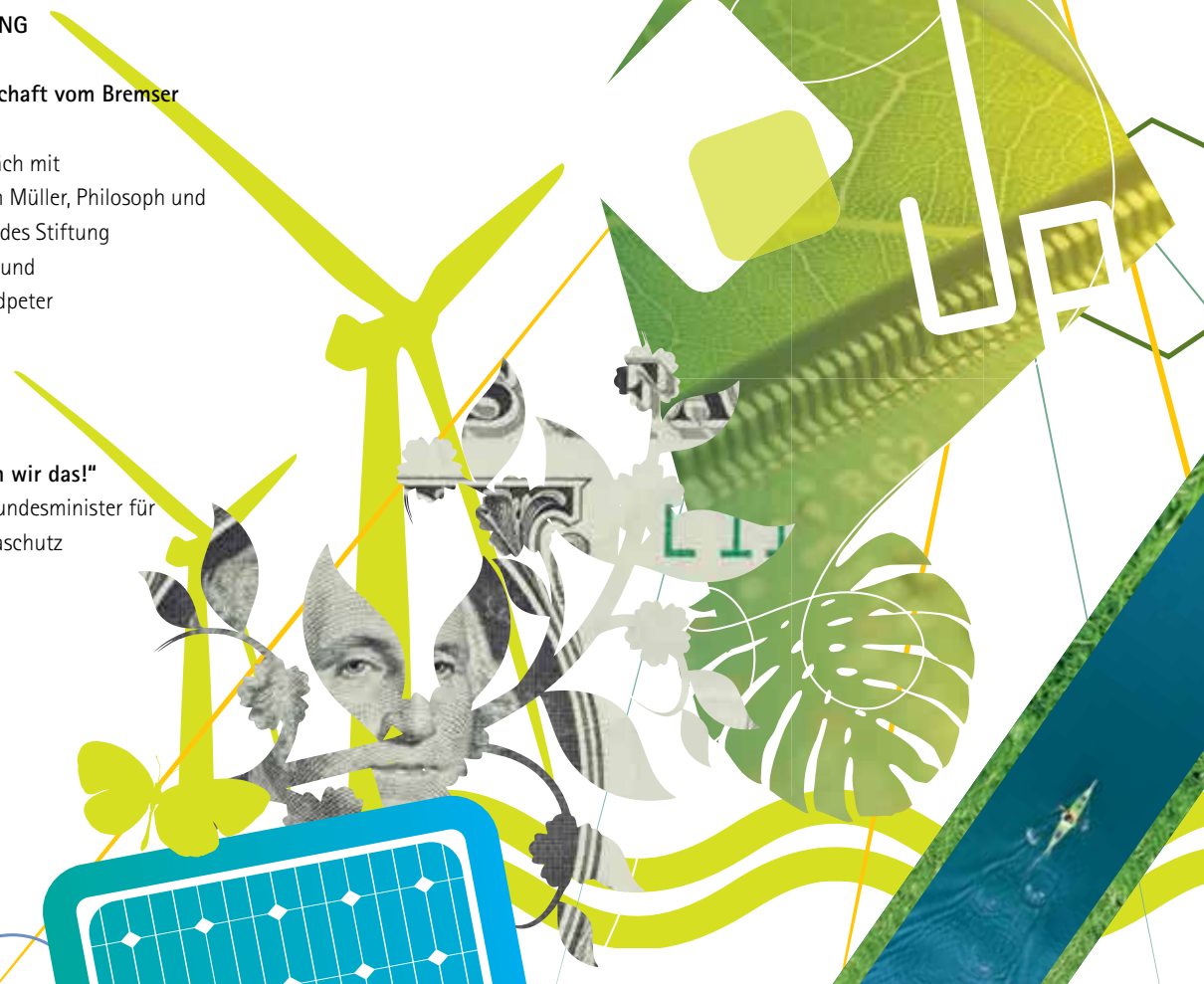
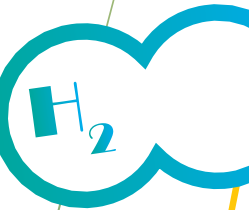
AUSBLICK

66 „Dann schaffen wir das!“
Dr. Robert Habeck, Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz

20 Impressum
43 Partner

Foto: udf/cjs

Foto: Microsoft Deutschland



„Raus in die Natur!“

Doppel-Olympiasiegerin und Biathletin Laura Dahlmeier über den Klimawandel, ihre Erfahrungen in den Bergen und kleine Schritte für den Schutz der Umwelt

[1]

„Auch mit vielen kleinen Schritten kommt man seinem Ziel näher. Das hat mich der Sport gelehrt.“

U In Ihren Social-Media-Beiträgen begegnen uns immer wieder Bilder von Ihnen in den Bergen. Wie spüren Sie dort oben die Auswirkungen des Klimawandels?

Die Auswirkungen des Klimawandels sind in den Bergen schon sehr deutlich zu beobachten, allen voran der Gletscherrückgang. Am Großglockner zum Beispiel muss man mittlerweile von der Hochalpenstraße viele Meter nach unten auf die Pasterze (größter Gletscher Österreichs, Anm.) gehen, und es werden Jahr für Jahr immer ein paar Stufen mehr. Dadurch wird der Rückgang augenscheinlich und spürbar. Ein weiteres Beispiel: Anfang März war ich im Pitztal. Hier wurden zu dieser Jahreszeit die Skipisten auf dem Gletscher mit Schneekanonen beschneit, um eine genügende Schneelage zu sichern. Das ist schon sehr skurril. Für uns Alpinisten sind die schnellen Wetterwechsel und immer wärmer werdenden Sommer zudem wirklich gefährlich. Ideale Bedingungen für schwierige Nordwände findet man im Hochsommer eigentlich gar nicht mehr.

Fotos: Viesmann

U Was können Sie persönlich für den Klimaschutz tun?

Ich denke, ich kann vor allen Dingen auf die Klimaveränderungen aufmerksam machen, zum Beispiel in meiner Rolle als Botschafterin für die Eagle Wings Foundation. Eagle Wings zeigt unter anderem durch die Augen eines Adlers, wie die alpinen Ökosysteme vom Klimawandel beeinflusst werden. Mit spektakulären Luftaufnahmen kann ein breites Publikum erreicht und für die Erhaltung dieses einzigartigen Lebensraums sensibilisiert werden. Zudem überdenke und hinterfrage ich natürlich mein eigenes Handeln. Beispielsweise versuche ich weniger Auto zu fahren und nutze privat ein Hybrid-Modell. Ich habe auch meinen Fleischkonsum verändert und festgestellt, dass es für mich völlig ausreichend ist, alle ein bis zwei Wochen

Fleisch zu mir zu nehmen. Dabei achte ich auf eine möglichst regionale und umweltverträgliche Erzeugung der Lebensmittel. Und bei meinem derzeitigen Hausprojekt plane ich im Hinblick auf Materialien und Energielösungen, möglichst nachhaltig zu bauen. Dies alles sind zwar nur sehr kleine Schritte, um ein großes globales Problem zu lösen, aber auch mit vielen kleinen Schritten kommt man seinem Ziel näher. Das hat mich bereits der Sport gelehrt.

U Sie haben in Ihrer Biathlonkarriere sicher Sportlerinnen und Sportler aus der Ukraine kennengelernt. Haben Sie Kontakt, was hören Sie von ihnen?

Es ist schrecklich, was gerade in der Ukraine passiert. Aktuell bin ich nicht im direkten Kontakt mit ukrainischen Sportlerinnen und Sportlern, aber ich verfolge in den Medien das Geschehen, und meine Gedanken sind bei den Menschen vor Ort. Die Nachricht eines getöteten Biathleten hat mich tief schockiert. Es ist so wichtig, immer wieder in die Heimat zurückkehren zu können und dort einen sicheren Hafen vorzufinden. Genau diese Sicherheit und Freiheit wird den Menschen in der Ukraine gerade auf grausamste Weise genommen. Sport gerät auf einmal sehr weit in den Hintergrund, und doch verbindet der Sport auch sehr stark. Ich habe das Gefühl, die Biathlonfamilie hält mehr denn je zusammen. Für mich persönlich war und ist es sehr wichtig, eine Heimat zu haben, um Energie und Kraft für die nächsten Abenteuer und Herausforderungen zu tan-

Laura Dahlmeier (28) ist Doppel-Olympiasiegerin im Biathlon, bei den Winterspielen 2018 in Pyeongchang/Südkorea holte sie neben Gold im Sprint und in der Verfolgung noch Bronze im Einzel. Bei Weltmeisterschaften erreichte sie sieben Gold-, drei Silber- und fünf Bronzemedailien. Im Mai 2019 beendete sie ihre Biathlonkarriere. Dahlmeier ist weiter als Bergläuferin aktiv und eine passionierte und erfahrene Bergsteigerin. Sie studiert seit 2019 Sportwissenschaften an der Technischen Universität München. Bei den Olympischen Winterspielen 2022 in Peking kommentierte sie die Biathlonwettbewerbe als Expertin für das ZDF.

ken. Aus dieser Motivation heraus habe ich mich bereits vor einigen Jahren dazu entschieden, die im indischen Exil lebenden Tibeter zu unterstützen.

U Apropos soziales Engagement – welche Bedeutung hat es grundsätzlich für Sie, wofür engagieren Sie sich und warum?

Ich selbst durfte so viel Positives in meinem Leben erfahren, so dass ich etwas zurückgeben möchte. Gerade in den Bergen sind Kameradschaft und das gegenseitige Helfen von zentraler Bedeutung. Deshalb engagiere ich mich bereits seit vielen Jahren ehrenamtlich als aktive Einsatzkraft bei der Bergwacht Garmisch-Partenkirchen. Zudem unterstütze ich wie gesagt die humanitäre Arbeit der „Initiative Oberland“, die sich für die Exiltibeter in Nepal und Südindien einsetzt. Durch die Gründung einer Näherei konnten wir beispielsweise den Frauen zu einem eigenen Einkommen und mehr Selbstständigkeit verhelfen. Es fühlt sich gut und richtig an, bei Herzensprojekten etwas zurückgeben zu können.



zu bewahren. Es können nicht bei jedem Einzelnen immer gleich die großen Schritte sein, aber es fängt im Privaten an und lässt sich natürlich sehr weit steigern.

U In unserem Magazin erreichen Sie viele Managerinnen und Manager. Was könnten Sie ihnen aus Ihren Erfahrungen im Spitzensport und in der Natur mit auf den Weg geben?

Ich bin einfach unheimlich gern draußen unterwegs, das war früher schon so und wird vermutlich von Jahr zu Jahr noch schlimmer ... Dabei steht für mich heute weniger der Trainingsreiz im Vordergrund, sondern vor allen Dingen die Faszination der Natur und die Fülle an Möglichkeiten, die es jeden Tag draußen zu entdecken gibt. Neben den aktiven und meist sehr fokussierten Phasen im Leistungssport waren für mich aber auch immer die Entspannungsphasen und Auszeiten in der Natur und den Bergen essentiell. So kann eine Mehrseillängenroute beim Klettern auch mal eine Art Langzeitmeditation oder der perfekte Flow-Zustand für mich sein. Vielleicht war das auch der Grund dafür, warum ich während meiner aktiven Biathlonkarriere meine Ruhetage und Sai-

sonpausen immer schon am liebsten aktiv in den Bergen verbracht habe.

U Sie studieren Sportwissenschaften. Wohin geht die berufliche Reise für Sie?

Gerade habe ich das fünfte Semester an der TU München abgeschlossen und bin jeden Tag aufs Neue fasziniert, wie umfangreich das Themengebiet Sport eigentlich ist. Es gibt noch so viel zu entdecken und alle möglichen Themenfelder zu erkunden. Mein Ziel war es, ein breiteres Verständnis für den Sport und dessen Zusammenhänge zu finden. Erst jetzt wird mir das Ausmaß langsam bewusst. Es macht mir sehr viel Spaß und ich bin mit Freude dabei, weiß aber noch nicht genau, wohin mich meine Reise letztendlich führen wird. Aber ich vermute: raus in die Natur!

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

[|]
„Ich versuche, authentisch das Thema Nachhaltigkeit in meinen Alltag zu integrieren.“

U Wie können Prominente wie Sie dazu beitragen, dass Themen der Nachhaltigkeit bei noch mehr Menschen ankommen?

Als Sportlerin und Person des öffentlichen Lebens bin ich mir natürlich meiner Vorbildfunktion bewusst. Ich versuche, authentisch das Thema Nachhaltigkeit in meinen Alltag zu integrieren. Nicht zuletzt durch meine soziale Reichweite, aber auch durch den persönlichen Kontakt kann ich für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren. Ich bin aber auch keine Heilige, sondern beispielsweise nach wie vor viel mit meinem privaten Auto unterwegs. Es liegt aber in unserer Verantwortung, die Ressourcen unseres einzigartigen Planeten nicht weiter auszubeu-ten, sondern sie für zukünftige Generationen

Verantwortung bedeutet für RAL GÜTEZEICHEN ehrliches und soziales Verhalten. Rund 150 RAL GÜTEZEICHEN aus fast allen Lebensbereichen stehen für diese klare Werteorientierung. Produkte und Dienstleistungen durchlaufen strenge Prüfverfahren, um sichere, nachhaltige und menschenwürdige Standards zu gewährleisten. Weit über jede Norm hinaus. Das macht sie zu einem einzigartigen und verlässlichen Wegweiser für unsere gemeinsame Zukunft.

RAL
GÜTEZEICHEN

- für die Umwelt
- für die Gesellschaft
- für die Gesundheit
- für die Sicherheit
- für unsere Zukunft

**VERANTWORTUNG
IST VIEL WERT.**

**In der Nähe, global, fürs Klima,
für die Menschen.**



#ZeichenDesVertrauens
zeichendesvertrauens.ral-guetezeichen.de



Booster für die Energiewende

Ein Importstopp für russisches Gas und Öl wäre zudem ein souveräner Akt der Selbstverteidigung

Von Prof. Dr. Claudia Kemfert, 11. April 2022



Die Nachrichten aus der Ukraine, die Bilder von unzähligen toten Zivilisten sind ein Albtraum. Täglich mehren sich die Horrormeldungen aus der Ukraine. Russland führt unter fadenscheinigen Vorwänden einen Angriffskrieg, der Tausende das Leben kostet. Und Deutschland hat nichts Besseres zu tun, als über Spritpreise und zu hohe Kosten eines möglichen Importstopps zu debattieren. Das allein ist schon absurd genug. Absurd muten aber auch einige Argumente gegen einen sofortigen Importstopp von russischen Energieträgern wie Gas, Öl und Kohle an. Das wichtigste ist derzeit, dass diese Energieimporte aus Russland nicht ersetzt werden könnten. Dies ist aber nur bedingt richtig. Sicherlich wird es nicht reichen, nur die Einfuhren aus anderen Ländern zu erhöhen, um den Wegfall russischer Energieimporte zu kompensieren. An zwei weiteren Stellschrauben muss dringend gedreht

werden: unserem Verbrauch und einer effizienteren Pipeline- und Speicherinfrastruktur. Aktuelle Berechnungen zeigen aber, dass ein Wegfall russischer Energieimporte verkraftbar wäre. Und fest steht: Ein von Deutschland verhängter Importstopp russischer Energielieferungen wäre ein souveräner Akt der Selbstverteidigung – und ein Booster für die Energiewende.

Richtig ist, dass Deutschland sehr abhängig von fossilen Energieimporten ist, vor allem beim Gas. 95 Prozent unseres Erdgasverbrauchs müssen wir importieren, mehr als die Hälfte davon kommt aus Russland. Von dort stammen auch über 30 Prozent des Öls und über 50 Prozent der Steinkohle. Aber diese Importe sind nicht alternativlos; Russland hat kein Monopol. Für Steinkohle gibt es leicht verfügbare, alternative Lieferanten, etwa Südafrika oder Kolumbien. Auch Öl ist derzeit

auf dem Weltmarkt nicht knapp. Die OPEC kann ihre Förderquoten erhöhen, die USA werden das sicher auch tun.

Fokus auf Energiesparen

Nur beim Gas ist es komplizierter, aber auch hier ist russisches Erdgas nicht alternativlos. Viele Förderländer wie die Niederlande und Norwegen könnten ihre Fördermengen erhöhen. Aktuelle Berechnungen zeigen, dass diese Fördermengen zwischen 35 Prozent in einem Maximalszenario und 20 Prozent in einem realistischen Szenario für das Gesamtjahr 2022 erhöht werden könnten. Zusätzlich kann ein Teil des Gases über existierende Pipelinerrouten beispielsweise aus Nordafrika importiert werden. Und ein anderer Teil kann mittels Flüssigerdgas (LNG) beispielsweise aus Katar oder den USA nach Europa transportiert werden. Die damit verbundenen Um-

weltschäden sind unter diesen Umständen das geringere Übel.

Ja, es ist richtig: Ein Importstopp kostet Geld. Doch die steigenden Preise an der Tankstelle oder auf der Heizkostenabrechnung sind nicht Folge des Krieges. Erinnern wir uns daran, dass die Energiepreise schon seit Sommer des vergangenen Jahres stark steigen. Diese Teuerung ist der Preis der verschleppten Energiewende, den wir nun zahlen. Wir könnten nun also zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Putin in die Schranken weisen und die verschleppte Energiewende entschlossen vorantreiben.

Teil einer stringenten Energiewende – und das ist tausendfach in Publikationen nachzulesen – hätte nämlich ein Fokus auf dem konsequenten Energiesparen sein müssen. Seit Jahrzehnten verschwenden wir Energie, in-

dem wir sie ineffizient verbrennen. Ob in der Industrie, im Gebäudesektor oder im Verkehr – es gibt tausende Möglichkeiten, Energie zu sparen, ohne auf irgendeine Leistung zu verzichten. In puncto Energieeffizienz sind erneuerbare Energien unschlagbar. Weil wir versäumt haben, rechtzeitig auf sie umzusteigen, sind wir nun von stetig teureren fossilen Energien abhängig. Aber: Wir können auch jetzt die Energiekosten reduzieren, indem wir endlich unseren Verbrauch drosseln. Das muss nicht mal unsere Lebensqualität mindern. Vielleicht wäre mancher sogar bereit, im Kampf für Freiheit und Demokratie den einen oder anderen Verzicht zu üben.

Speicher auffüllen

Statt „Spritpreislampen“ brauchen wir „Verschwendungsbremsen“. Der autofreie Sonntag aus den 1970er Jahren zur Bewälti-

gung der Ölkrise ist der älteren Generation sehr positiv im Gedächtnis. Und im Netz kursieren bereits Slogans wie „Tempo 100 für eine freie Ukraine!“ oder „Ein Grad weniger ist Feuer unter Putins Hintern!“ Gespart werden müsste vor allem beim Erdgas. Bei den Haushalten kann dies durch ein Absenken der Raumtemperatur, der Warmwassernutzung sowie den kurzfristig stärkeren Verbau von Wärmepumpen erreicht werden. Doch auch in der Industrie kann kräftig gespart werden. Unsere aktuellen Berechnungen basieren beispielsweise auf einer vollständigen Substitution von Erdgas in der Stromerzeugung (ohne Wärmeerzeugung). Insgesamt könnten Industrie und private Haushalte so 18 bis 26 Prozent (je nach Szenario) an Erdgasverbrauch einsparen. Wenn wir also davon ausgehen, dass das Angebot über andere Länder erhöht wird und gleichzeitig die Nachfrage durch Einsparungen sinkt, ist in einem realistischen

Szenario lediglich mit einer Deckungslücke von zehn Prozent zu rechnen.

Um die Energieversorgung im kommenden Winter zu sichern, ist es notwendig, die vorhandenen Speicher rechtzeitig vor Beginn der Heizperiode im Winter 2022/23 auf 80 bis 90 Prozent aufzufüllen. Eine effizientere Nutzung des deutschen und europäischen Erdgaspipelinesystems auch zur Verbindung Deutschlands mit Südeuropa könnte die Situation weiter entspannen. Zwar reicht das zusätzliche Angebot nicht aus, um die gesamten bisherigen russischen Erdgasimporte zu ersetzen. In Kombination mit einem rückläufigen Erdgasverbrauch kann die deutsche Energieversorgung aber gesichert werden.

Sicher, wenn wir jetzt Putin für sein aggressives und menschenverachtendes Verhalten durch einen Stopp möglichst aller Geschäftsbeziehungen aus der Weltgemeinschaft und unserer globalen Wirtschaft ausschließen, steigen die Öl- und Gaspreise zusätzlich. Die Preisexplosion bei fossilen Energien belastet die gesamte Wirtschaft schon jetzt, und sie belastet auch die privaten Haushalte – derzeit noch durch steigende Energiepreise, zunehmend auch durch allgemeine Preissteigerungen. Denn ob Zahnpasta oder Mountainbike – überall steckt teure Energie drin.

Handlungshoheit bewahren

Vor allem Menschen mit niedrigen Einkommen und wenig Vermögen werden die steigenden Preise schmerzlich spüren. Wir müssen einkommensschwachen Haushalten helfen, ihre Heizkosten zu bezahlen, den öffent-

lichen Personennahverkehr billiger machen, ein Mobilitätsgeld bezahlen. Auch dafür gibt es Studien und wissenschaftliche Modelle, wie sich dergleichen gezielt, gerecht und wirkungsvoll organisieren ließe. Einkommensschwachen Haushalten kann man im Übergang durch gezielte Heizkostenzuschüsse helfen. Eine einkommensunabhängige und auf Umweltschutz ausgerichtete Mobilitätsprämie für alle statt einer Erhöhung der Pendlerpauschale hilft allen, nicht nur einkommensstarken Vielfahrern. Eine E-Autoquote samt Ausbau der Ladeinfrastruktur ist überfällig.

Angesichts der immer bedrohlicheren Klimakrise – der jüngste IPCC-Bericht war doch wie ein Donnerschlag inmitten eines fossilen Krieges – müssen wir ohnehin alles dafür tun, so schnell wie möglich von den klimazerstörenden fossilen Energien wegzukommen. Der Ausbau erneuerbarer Energien muss Priorität haben und Versorgungssicherheit erste Priorität. Planungs- und Ausbaurverfahren sollten und können mit der Begründung der Sicherstellung der Versorgungssicherheit beschleunigt werden. Wir brauchen einen Booster für erneuerbare Energien und Energiesparen insbesondere im Gebäudebereich, aber auch in der Industrie. Ein Importstopp könnte ein solcher Booster sein.

Sollte es einen Importstopp geben, das zeigen jüngste Studien, dann könnte das zwischen drei und sechs Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts kosten. Das tut weh, keine Frage. Aber selbst wenn wir – aus Sorge um die wirtschaftlichen Folgen – einen Importstopp unsererseits ausschließen, wäre es umso wahrscheinlicher, dass Putin seinerseits

die Gas- und Öllieferungen stoppt. Schließlich weiß er spätestens dann, wie sehr er uns damit trifft. Angedroht hat er es ja schon. Wir müssen uns also ohnehin darauf vorbereiten. Ein proaktives Embargo wäre ein sehr souveräner Akt der Selbstverteidigung, bei dem wir die Handlungshoheit über den Zeitpunkt bewahren.

Prof. Dr. Claudia Kemfert ist Leiterin der Abteilung Energie, Verkehr, Umwelt im Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und Professorin für Energiewirtschaft und Energiepolitik an der Leuphana Universität.

Wie meistern wir den digitalen Wandel?

GLEICHZEITIG,
GEMEINSAM,
JETZT

Ist Deutschland angesichts der rasanten Weiterentwicklung von neuen Technologien und ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen wirklich ein digitales Schlusslicht? Gefühlt bleibt keine Zeit mehr, um über diese und viele weitere Fragen nur unverbindlich nachzudenken. Angelika Gifford, Vice President EMEA bei Meta, hat 21 Vordenker:innen der deutschen Wirtschaft dazu eingeladen, Einblicke in die digitalen Maschinenräume ihrer Unternehmen und Branchen zu geben und sich der Frage anzunehmen, wie Deutschland dieses Jahrzehnt zu einer digitalen Dekade machen kann.



Frankfurter Allgemeine Buch

Angelika Gifford (Hrsg.)
DIE DIGITALE DEKADE
232 Seiten • 18,00 Euro
ISBN 978-3-96251-130-2



www.fazbuch.de • 0711-7899 2044 • faz@zeitfracht.gmbh



„Da wird
noch mehr kommen“

Für den Bosch-Vorsitzenden Dr. Stefan Hartung ist Technologie der Schlüssel zur Bekämpfung des Klimawandels

U Sie leiten seit Januar eines der größten deutschen Unternehmen. Was bedeutet für Sie persönlich Verantwortung?

Verantwortung beinhaltet für mich zunächst einmal die Verpflichtung, für mein persönliches Handeln einzustehen. Aber darüber hinaus auch in meiner Aufgabe als Vorsitzender der Bosch-Geschäftsführung dafür zu sorgen, dass alles Notwendige getan wird, um unsere Ziele zu erreichen. Unser Gründer Robert Bosch hat uns hier mit der Sicherstellung der Eigenständigkeit, der kraftvollen Weiterentwicklung des Unternehmens und dem Anspruch, mit Bosch-Technik einen

Foto: Bosch

Dr.-Ing. Stefan Hartung ist seit 1. Januar 2022 Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH sowie Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Zu seinem Verantwortungsbereich gehören unter anderem Unternehmensstrategie, Unternehmenskommunikation und Regierungsbeziehungen. Er verantwortet darüber hinaus den Zentralbereich Forschung und Vorausbildung sowie das Chief Digital Office und ist zuständig für die Gesellschaft Bosch Healthcare Solutions GmbH sowie für das Bosch-Geschäft in China und Indien. Hartung studierte Maschinenbau, Fachrichtung Fertigungstechnik, an der RWTH Aachen, wo er 1993 auch promovierte.

Beitrag für ein besseres Leben zu leisten, klare Orientierung gegeben.

U Sie sind promovierter Ingenieur und betrachten vielleicht vieles anders als Juristen oder Ökonomen. Ist eine solche technisch geprägte Sicht hilfreich, wenn man ein Unternehmen wie Bosch führt?

In erster Linie bin ich Ingenieur geworden, weil ich mich für Technik und die Menschen hinter der Technik begeistere, nicht weil ich mir schon in jungen Jahren vorgenommen habe, einmal ein Unternehmen zu leiten. Doch jetzt ist es so gekommen, und das gibt mir die Chance, meine Technikbegeisterung wirkungsvoll in einem Hightech-Unternehmen einzubringen. So kann ich technische Trends und Potentiale erkennen, bewerten und gemeinsam mit meinem Team in der Geschäftsführung entscheiden, ob wir als Unternehmen geschäftlich einsteigen oder nicht. Dafür empfinde ich die Ausbildung zum Ingenieur als hilfreich, ja.

U Welche Rolle spielt Technologie, wenn Deutschland die Klimaziele von Paris erreichen möchte?

Wir werden die Klimaziele von Paris nur mit Hilfe von innovativer Technik erreichen können. Das sehe ich übrigens nicht allein so. Für drei von vier weltweit Befragten unseres Bosch Tech Compass ist Technologie der Schlüssel zur Bekämpfung des Klimawandels. Und ich bin davon überzeugt, dass wir auf dem Weg zum Null-CO₂-Ziel noch gar nicht alle technischen Lösungen erfunden haben, die wir brauchen werden. Da muss noch mehr kommen, und – ich bin Optimist – da wird noch mehr kommen.

Bosch ist dafür bekannt, sich sozial zu engagieren. Ist ein solches Engagement ein typisches Merkmal für ein Familienunternehmen?

Jedenfalls gibt es in Geschichte und Gegenwart der deutschen Wirtschaft viele Beispiele für verantwortungsvoll handelnde Familienunternehmen. Robert Bosch waren soziale Gerechtigkeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt wichtige Anliegen. Dieses Engagement setzen wir als Unternehmen und über die Stiftung in seinem Geiste fort. Ich sehe soziale Verantwortung heutzutage aber in vielen Unternehmen fest verankert – unabhängig von Rechts- und Organisationsform.

[|]
„Ich sehe soziale Verantwortung heutzutage in vielen Unternehmen fest verankert.“

U Was trägt Bosch intern dazu bei, die Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen?

Die größte Herausforderung unserer Zeit ist der Klimawandel, der kein Zögern oder Aufschieben erlaubt. Bosch geht voran und zeigt bereits seit Februar 2020, dass ein global aufgestelltes Industrieunternehmen weltweit klimaneutral produzieren kann. Unsere Erfahrungen geben wir an andere Unternehmen weiter, die es uns gleich tun wollen. Gleichzeitig tragen wir auch mit unseren Produkten zu einem nachhaltigeren Leben bei.

U Ihr Claim lautet „Technik fürs Leben“, und Ihre Produkte finden sich in vielen Produkten anderer Firmen wieder. Bringt das eine besondere Verantwortung mit sich, denn Sie ermöglichen damit ja eine enorme Hebelwirkung, wenn es um Nachhaltigkeit geht?

Jeder Einzelne, jede Institution hat Verantwortung für Nachhaltigkeit. Und auch nur, wenn wir das als gesamtgesellschaftliche und globale Aufgabe begreifen, haben wir überhaupt eine Chance. Als Bosch sind wir uns unserer Verantwortung bewusst – auch der als Vorreiter und Vorbild für andere. Wir leisten unseren Beitrag.

U Welche neuen Anforderungen werden auf die Mitarbeiter zukommen, und kann Bosch dem entsprechen?

Vor allem die Anforderung, offen zu bleiben für Veränderungen. Wir leben in einer komplexen und sich dynamisch verändernden Welt. Das zwingt uns als Unternehmen immer wieder zu Anpassungen, weil neue Geschäftsfelder entstehen, alte sich wesentlich verändern oder gar ganz wegbrechen. Die Bereitschaft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Neues und Unbekanntes anzunehmen, sich darauf einzulassen und dazuzulernen, ist also essentiell wichtig. Bei Bosch haben wir bereits vor Jahren das Selbstverständnis als Learning Company ausgerufen mit vielfältigen Angeboten und Maßnahmen fürs lebenslange Lernen. Die Qualifizierung und Weiterbildung unserer Belegschaft haben wir uns in den vergangenen fünf Jahren eine Milliarde Euro kosten lassen.

[|]
„Neues und Unbekanntes anzunehmen, sich darauf einzulassen und dazuzulernen, ist essentiell wichtig.“

U Die Automobilindustrie ist eine Ihrer wichtigsten Branchen. Was kann Bosch hier leisten, um die Mobilität der Zukunft nachhaltiger zu machen?

Zum Bosch-Beitrag gehört unter anderem, dass wir wirklich technologieoffen bleiben. Wir bieten für jede Anwendung die passende Lösung. In unserer Antriebssparte beispielsweise investieren wir deshalb nicht nur massiv in die Elektromobilität. Gleichzeitig entwickeln wir gezielt unsere Komponenten für klassische Verbrennungsmotoren weiter, weil

auch sie noch viele Jahrzehnte gebraucht und deshalb zum Schutz von Klima und Umwelt immer wieder auf den technisch neuesten Stand gebracht werden müssen.

U Halten Sie den Elektroantrieb für die Lösung der Zukunft in der Automobilindustrie, wenn man die Klimaneutralität als zentrales Ziel vorgibt?

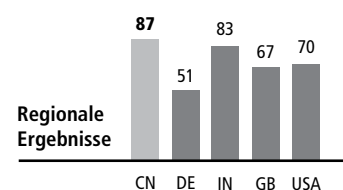
Ja und nein. Es kommt immer auch auf die Rahmenbedingungen an. Wenn es uns in Europa gelingt, die Infrastruktur mit Ladesäulen und H2-Tankstellen zügiger auszubauen sowie Strom und Wasserstoff nachhaltig bereitzustellen, ist der Elektroantrieb mit Batterie und Brennstoffzelle hier ganz klar die erste Wahl. In Afrika, Südamerika und Teilen Asiens sieht die Sache auf Jahre hinaus noch deutlich anders aus. Dort fehlen vielfach die infrastrukturellen Voraussetzungen für die Elektromobilität noch komplett. Wir werden in diesen Regionen also weiter den Verbrennungsmotor benötigen – hocheffizient und mit CO₂-neutralen Kraftstoffen betrieben. Solche Kraftstoffe können darüber hinaus auch im Fahrzeugbestand eingesetzt werden sowie Flug- und Schiffsverkehr klimaneutral machen.

U Wie können wir die benötigte Energie für die vielen E-Autos klimaneutral bereitstellen? Es sind ja nicht nur Fahrzeuge, die Energie benötigen, sondern auch die Industrie und die Privathaushalte. Alles muss mit klimaneutraler Energie versorgt werden. Das

Auswirkungen Technologie

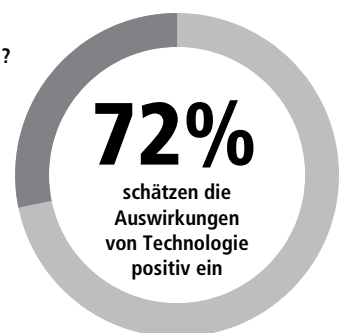
„Technologischer Fortschritt macht die Welt zu einem besseren Ort“

Inwieweit stimmen Sie dieser Aussage zu?



Quelle: Bosch Gruppe, Tech Compass 2022

Globaler Index



CN N = 2010, DE N = 1024, IN N = 2019, GB N = 1012, USA N = 2011. Antworten in %.

N = 8076. Antworten in %.

wird auch in Zukunft nur über Energieimporte funktionieren. Statt fossilem Öl und Gas werden wir grünen Wasserstoff importieren. Das Gute ist, dass es Weltregionen gibt, die zum Beispiel aufgrund einer hohen Anzahl an Sonnenstunden ideale Voraussetzungen für die Erzeugung von grünem Wasserstoff haben. Und die vorhandenen Erdgas-Netze lassen sich wunderbar für die Verteilung nutzen. Allerdings müssen wir jetzt massiv den Aufbau der Lieferketten vorantreiben.

U An welchen – vielleicht bahnbrechenden – Produkten arbeitet Bosch gerade?

Ob eine Innovation bahnbrechend ist oder nicht, lässt sich in der Regel erst in der Rückschau richtig beurteilen. Die Bosch-Liste jedenfalls ist lang. Unser elektronischer Schleuderschutz ESP, der bis heute rund 15.000 Menschenleben gerettet hat, der Bosch-Halbleiterprozess für mikroelektronische Sensoren oder unser zu Beginn der Pandemie in nur sechs Wochen entwickelter Corona-PCR-Schnelltest, um Ihnen nur ein paar Beispiele zu nennen. Wir geben jedes Jahr mehrere Milliarden für Forschung und Entwicklung aus. Wenn ich mir unsere Fortschritte bei Software und Künstlicher Intelligenz anschau, kann ich Ihnen versprechen, die Liste wird noch sehr viel länger.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Konferenzen 2022

„German Corporate Diversity-Summit“
5. Juli 2022

„15. Deutscher Marken-Summit“
15. September 2022

„11. International Responsible Leadership Conference“
10. November 2022

Machen auch Sie mit – als Partner oder Aussteller!

Mehr erfahren? Sprechen Sie uns an: F.A.Z.-Institut GmbH /
Telefon: (069) 75 91 11 33 / E-Mail: info@faz-institut.de

www.faz-institut.de

F.A.Z.-INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Unsere Partner 2019 – 2022



Die Chancenbereiter

Start-ups: Wie sie Clean Energy ermöglichen, zukunftsfähiges Wirtschaften mit unternehmerischem Erfolg paaren und ein neues Werteverständnis fördern

Von Dr. Alex von Frankenberg

Unsere Welt verändert sich. Global mehren sich die Meldungen von immer gravierenderen Brandkatastrophen. Immer deutlichere Dürreperioden, wie zuletzt auch dieser Frühling, zeigen uns wasserverwöhnten Deutschen: Hier passiert etwas. Dass sich das Weltklima in den vergangenen Jahren drastisch verändert hat und es immer ungewisser wird, in welchem Zustand wir unseren Kindern und Kindeskindern diesen Planeten überlassen werden, ist deutlich.

Seit einigen Wochen nun kommt eine zusätzliche internationale Krise hinzu: ein Angriffskrieg in Europa, der uns binnen weniger Stunden eines jahrelangen Sicherheitsgefühls beraubte. Auch im Jahr 2022 lassen sich manche Konflikte nicht rein diplomatisch lösen, geopolitische Maßnahmen nicht immer rational erklären. Der französische Philosoph und Russland-Kenner Michel Eltchaninoff brachte es unlängst in einem Interview mit dem Schweizer Fernsehen auf den Punkt: Machthaber wie Wladimir Putin profitieren von unseren Schwächen, von unserer Abhängigkeit, in die wir uns in den vergangenen Jahren begeben haben.

Die übermäßige Nutzung fossiler Brennstoffe treibt den Klimawandel weiter voran und macht uns gleichzeitig einseitig abhängig. Viele Politiker:innen und Innovationstreibende sehen technologische Innovation als einen Ausweg aus dieser Krise. Dem stimme

ich vollkommen zu. Dennoch möchte ich einen Schritt weiter gehen: Ein Ausweg ist etwas Kurzfristiges, eine Möglichkeit, einer schwierigen Situation zu entkommen. Technologie ist viel mehr als das. Sie ist ein Chancenbereiter, der uns Lösungswege für zukünftige Herausforderungen liefern kann, die wir heute noch gar nicht absehen können.

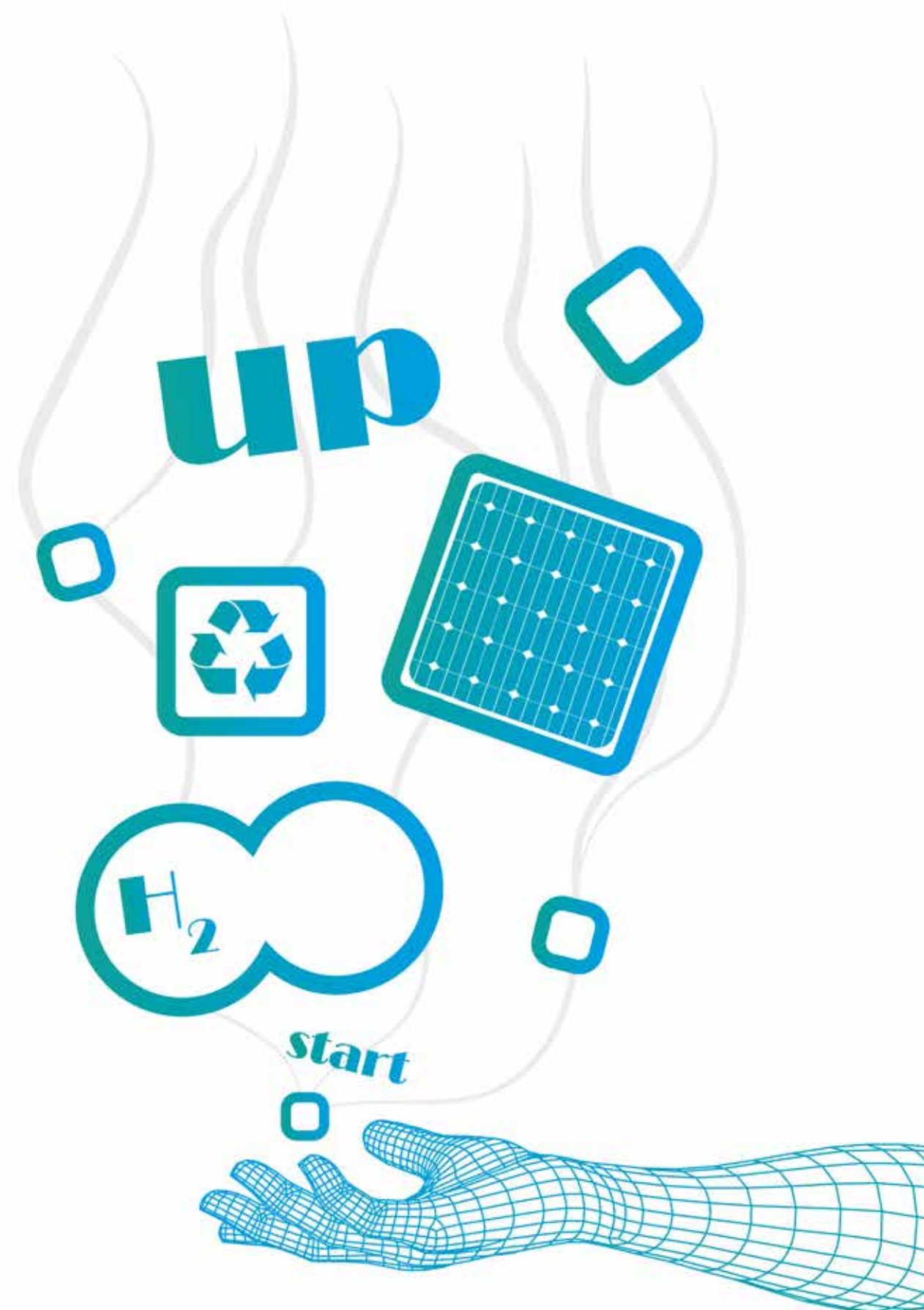
Solarenergie: Innovation von oben

Großes Potential liegt hier im Energiebereich. Genauer gesagt in der Solarzellenforschung. Deutschland war hier mal Vorreiter, sowohl in der Forschung als auch in der Produktion. Ziel sollte es sein, in beiden Bereichen wieder eine Führungsrolle anzunehmen. Das Potential ist da. Beispielhaft seien hier Tandemsolarmodule genannt, ein Forschungsfeld, das gerade in den vergangenen Jahren große Erfolge erzielen konnte. Bei Tandemsolarmodulen wird auf die Siliziumzelle eine hauchdünne Schicht an Perowskit-Kristallen aufgetragen. Die Technologie ermöglicht eine erhebliche Steigerung an Effizienz: Während aktuelle leistungsstarke Solarzellen einen Wirkungsgrad von 20 bis 26 Prozent erreichen, liegt eine vom Helmholtz-Zentrum Berlin (HZB) entwickelte Tandemsolarzelle bereits heute bei knapp 29 Prozent. Die Forscher:innen des HZB oder des Fraunhofer-Instituts für Solare Energiesysteme halten jedoch auch einen Wirkungsgrad jenseits der 35 Prozent zeitnah für möglich.

Doch nicht nur die Effizienz, auch die Flexibilität der Anwendung ist ein Innovationsfeld, das die Fotovoltaik zukünftig prägen wird. Ein Technologieführer im Bereich der Organic Electronics Energy (OEE) ist Heliatek aus Dresden. Das Produkt ist nicht nur ultraleicht und flexibel und lässt sich recht einfach an verschiedenen Stellen installieren, sondern es ist sowohl in der Herstellung wie auch über den gesamten Lebenszyklus hinweg äußerst nachhaltig und umweltfreundlich. Ein weiterer Aspekt, der an Wichtigkeit gewinnen wird. Heliatek steht mit seinem Produkt vor der Massenfertigung. Der High-Tech Gründerfonds (HTGF) gehörte 2006 zu den ersten Investoren des Unternehmens. Die Dresdner sind ein gutes Beispiel dafür, dass Innovation Zeit braucht, um sich entwickeln zu können, um eine echte Revolution zu schaffen.

Der Stoff, aus dem die Zukunft ist

„Ohne Wasserstoff wird sich der Klimawandel nicht aufhalten lassen“, das sagt Dr. Katherina Reiche, Diplom-Chemikerin, Geschäftsführerin der Westenergie AG und Vorsitzende des Nationalen Wasserstoffrates. In einem überzeugenden Vortrag wurde sie in der Sache sehr deutlich und unterstrich klar, dass wir in grünem Wasserstoff eine Technologie finden, die einen wesentlichen Teil zur Energiesicherung der Zukunft beitragen kann. So lassen sich zum



Beispiel auch Schwankungen in der Erzeugung von Energie durch Wasserstoff ausgleichen. Dennoch stehen wir vor weiteren Kernherausforderungen, die wir zukünftig angehen müssen, um die Technologie voll nutzen zu können: Das betrifft zum einen die Unterstützung von Forschungseinrichtungen und Start-ups, um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern und die Zurückhaltung von privaten Förderern durch staatliche Hilfe auszugleichen. Zum anderen die Schaffung von guten und durchführbaren regulatorischen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt eine Außenpolitik, die hilft, die Entwicklung und Verbreitung weiter voranzutreiben.

Gerade der letzte Punkt wird von unserer Bundesregierung aktiv angegangen. Im Zuge seiner Reise in die Emirate setzte sich Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck auch deutlich für eine gesteigerte Zusammenarbeit bei der Erforschung und Nutzung von Wasserstoff als echtem Mittel zur Erreichung der Klimaziele und zugleich zur Schaffung einer Energiesicherheit ein. Die Arbeit an Wasserstofflösungen ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie wichtig die Verzahnung von Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und jungen Unternehmen ist. So wird sich die Lufthansa gemeinsam mit Siemens Energy für die Erforschung der Herstellung von synthetischem Kerosin engagieren, und die Fraunhofer-Gesellschaft wird den Aufbau von Forschungsinfrastruktur und Projekten im Bereich nachhaltige

Energien und angewandte Wasserstofftechnologien vorantreiben.

Schwankungsfreie Versorgung

Die Verbreitung erneuerbarer Energien schafft auch neue Herausforderungen in der Energieverteilung. Die Schwankung in der Erzeugung ist bereits angesprochen; ein möglicher Ausgleich durch Wasserstoff ist in der Breite noch nicht durchführbar. Was also aktuell tun? Wie können wir bereits vorhandene Abweichungen ausgleichen? Eine Lösung ist hier die Intelligent Grid Plattform (IGP). Envelio ist ein Start-up, das sich mit der Entwicklung eines solchen Systems beschäftigt. Die Software-Plattform ermöglicht eine automatisierte und digitale Planung von Energienetzen.



Phasenweise hohe Belastungen, der Ausbau einer Ladeinfrastruktur für Elektromobilität und Erzeugungstrends wie Mieterstrom, also der Direktbezug von Solarstrom in Mietshäusern ohne Netzdurchleitung oder Direktvertriebsmodelle wie bei Power Purchase Agreements, machen eine intelligente und flexible Planung für Netzbetreiber zu einem wichtigen Kriterium einer stabilen Versorgung. Die gute Nachricht: Die großen Unternehmen haben erkannt, wie entscheidend digitale Lösungen von kleinen Start-ups für die Zukunft der Netzstabilität sind. Envelio war lange Teil des HTGF-Portfolios, bis es Ende vergangenen Jahres von E.ON übernommen wurde.

Eine ähnliche Geschichte sehen wir auch bei Next Kraftwerke, ebenfalls ein ehemaliges

Start-up aus unserem Portfolio, das in einem starken Exit von Shell übernommen wurde. Auch Next Kraftwerke hat sich mit der Stabilität der Stromnetze beschäftigt und einzelne Anlagen in einem virtuellen Kraftwerk gebündelt. Durch ein eigens entwickeltes Leitsystem können so Frequenzschwankungen ausgeglichen werden. Innovation, die Zukunft sichert.

Umdenken mit Potential

Nicht nur der Energiesektor ist von einem starken Wandel geprägt. Die gesamte produzierende Wirtschaft sieht sich aktuell damit konfrontiert, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen und auf Klimagesichtspunkte hin zu überprüfen. Aspekte der Kreislaufwirtschaft werden für Unternehmen immer wichtiger. Laut der britischen Denkfabrik Chatham House sind es vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen, die in dem Bereich aktiv werden: Sie investieren weltweit rund 800 Milliarden US-Dollar. Ein Vielfaches dessen, was private Fonds für diesen Bereich aufwenden. Und dennoch sprechen wir nur von rund zwei Prozent der über 35 Billionen US-Dollar, die in der linearen Wirtschaft eingesetzt werden.

Die Kreislaufwirtschaft ist jedoch ein Wachstumsmarkt. Erst vor wenigen Tagen veröffentlichte die Europäische Union ein Regelwerk, das dem Bereich weiter Aufschwung geben wird. Geht es nach den Verantwortlichen in Brüssel, so sollen nachhaltige Aspekte schon bald beim Design mitgedacht werden. Bis auf wenige Ausnahmen wie Ernährung und medizinische Produkte soll die Müllproduktion zukünftig stärker reguliert werden.

Außerdem müssen bestimmte Produktgruppen einen Mindestanteil recycelter Produkte beinhalten. Für Start-ups und junge Unternehmen ist das erneut die Chance, aktiv zu werden und mit innovativen Lösungen zu überzeugen. Die Nachfrage ist da: Im Februar erst erhielt Resourcify aus unserem Portfolio eine erfolgreiche Anschlussfinanzierung. Das Start-up, das den Zero-Waste-Ansatz verfolgt, unterstützt Unternehmen dabei, die Entsorgung ihres Abfalls zu optimieren, und generiert gleichzeitig wertvolle Insights, wie die Wiederverwendung von Rohstoffen verbessert werden kann.

Nachhaltigkeit als Grundgedanke

Start-ups und junge Unternehmen tragen also bereits heute wesentlich dazu bei, die Herausforderungen der kommenden Energiewende zu meistern. Sie schaffen die Grundlage für ein neues System der Energieerzeugung und des Ressourcenmanagements. Sie gehen somit nicht nur aktiv gegen den Klimawandel vor, sondern ermöglichen uns bereits jetzt mehr Versorgungssicherheit und Autarkie. Meine Erfahrung aus 17 Jahren Seed-Finanzierung: Die Szene verändert sich. Es kommen nicht nur mehr Start-ups, die sich mit Themen rund um Clean Energy oder Clean Tech beschäftigen, die Gründer:innen-Teams selber achten darauf, den eigenen Fußabdruck so gering wie möglich zu halten. Während zu meinen Berufsanfängen noch das Auto das Symbol des ersten unternehmerischen Erfolgs war, steigen junge Teams vermehrt auf das Fahrrad um oder setzen ihren neu gewonnenen Wohlstand für gesellschaftliche Zwecke in Form von Stiftungen ein. Für Start-ups gilt parallel zu Entwicklungen in der Gesellschaft: Das Auto ist kein Statussymbol mehr. Wer heute protzen will, tut dies mit der Energiebilanz.

Natürlich passen auch wir als Investor uns diesen neuen Zeiten an: Wir heben Nachhaltigkeit als Grundgedanken in unser Portfolio. Sie wird zu einem entscheidenden Aspekt, der über Investmententscheidungen bestimmen kann. Für folgende Investments haben wir einen umfassenden Katalog erarbeitet, der Kriterien rund um den ESG-Komplex (Environmental, Social und Governmental) definiert und festsetzt. Wir tun dies aus einer

tiefer Überzeugung und weil wir sowohl bei unseren Start-ups als auch bei unserem Investorenfeld aus Industrie, Mittelstand und Forschung sehen, wie groß der Wunsch ist, in diesen Kategorien zu denken.

Start-ups brauchen Unterstützung

Das Commitment ist da. Und dennoch benötigen Start-ups ein Umfeld, in dem sie wachsen und sich entwickeln können. Ein Umfeld, das Sicherheit gibt, im richtigen Moment unterstützt und die Entwicklung der Unternehmen weiter fördert. Um zu gründen, braucht es unternehmerischen Mut. Viele junge Gründer:innen und Gründer wagen sich mit ihren Ideen in ein Gebiet vor, in dem noch kein funktionierendes Geschäftsmodell existiert. Diese Phase der unternehmerischen Findung muss unterstützt werden. Mit einer gezielten Förderung nachhaltiger Geschäftsmodelle durch Staat, Banken, Fonds, aber auch durch private Unternehmen, die die Chance haben, ihre eigene nachhaltige Innovationskraft durch junge Ideengeber zu steigern. Zusätzlich gilt es, den Erfahrungsaustausch voranzutreiben und den jungen Unternehmen in der frühen Phase Guidance zu geben. Wertvolle Tipps, die für Gründer:innen-Teams im richtigen Moment entscheidend sein können.

Ebenso wichtig wie die Sicherheit bei Kapitalfragen ist auch, Sicherheit in regulatorischen Fragen zu schaffen. Gründungen so einfach wie möglich zu gestalten. Bürokratische Hürden und Bedenken abzubauen. Vor allem jedoch einen konstanten regulatorischen Rahmen zu schaffen, in dem sich junge Unternehmen sicher fühlen und ihr Geschäftsmodell dauerhaft entwickeln können.

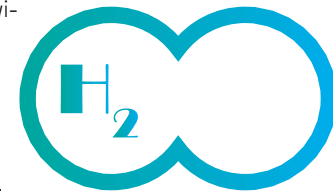
Die neue Ära des Werteinvestments?

Sind diese Rahmenbedingungen geschaffen, können Unternehmen ihre Ideen in Geschäftsmodelle wandeln und so zusätzlich zu einem Nachhaltigkeitsimpact auch wirtschaftlich erfolg-

reich sein. Es gilt daher, unser Wissen und unsere Erfahrung einzusetzen und Neues zu wagen. Es gilt, diese mutigen Menschen zu unterstützen. Start-ups ermöglichen es uns, zukunftsfähiges Wirtschaften mit unternehmerischem Erfolg zu paaren, der radikalen Anpassung von Prozessen und Abläufen eine langfristige Perspektive hinzuzufügen.

Es ist die Zeit für alle in verantwortlichen Positionen – Entscheider, Investoren und Innovatoren –, Investitionen nicht mehr am kurzfristigen Erfolg des Geschäftsmodells zu messen, sondern ein neues Werteverständnis in die Überlegungen miteinzuschließen. Ein Werteverständnis, das längst im modernen Unternehmertum angekommen ist und uns eine langfristig nachhaltige Zukunft bescheren kann – für unsere Wirtschaft, für unsere Gesellschaft und für unsere Umwelt.

Dr. Alex von Frankenberg ist seit 2005 Geschäftsführer des High-Tech Gründerfonds, eines Venture Capital Investors für innovative Technologien und Geschäftsmodelle mit Hauptsitz in Bonn. Er ist Jurymitglied beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis.



IMPRESSUM

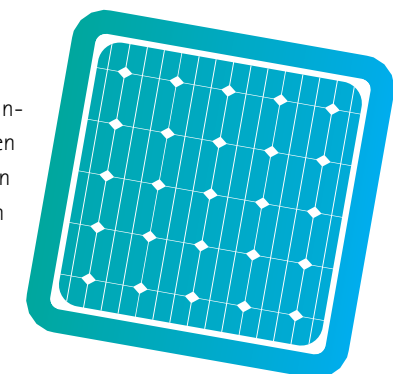
Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

REDAKTION Gabriele Kalt (verantwortlich), Oliver Kauer-Berk / redaktion@verantwortung-initiative.de
 ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert
 HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt
 LEKTORAT Anna-Luise Knetsch
 VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankenallee 71-81 / 60327 Frankfurt am Main
 Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

BEIRAT Professor Dr. René Schmidpeter / M3TRIX GmbH
 PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN
 Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@verantwortung-initiative.de
 Barbara Schulik (Manager Kommunikation / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@verantwortung-initiative.de
 DRUCK Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG / Selters / www.seltersdruck.de
 LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de
 INTERNET www.verantwortung-initiative.de
 ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@verantwortung-initiative.de
 ISSN 2365-6875

VERARBEITUNG Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Dieses Magazin wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Start-ups mit ESG-Impact

Zehn junge Unternehmen und ihr Beitrag für eine nachhaltige Zukunft

Der Anteil „grüner“ Start-ups soll inzwischen 30 Prozent aller Start-ups in Deutschland betragen. So steht es im Green Startup Monitor 2021. Laut der vom Borderstep Institut und dem Bundesverband Deutsche Startups e.V. erstellten und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Studie sind sie Motor einer nachhaltigen Transformation und „leisten über ihr wirtschaftliches Erfolgspotential hinaus Beiträge zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit“. Start-ups mit ESG-Impact zeichnen sich durch eine „doppelte Dividende“ aus: Neben wirtschaftlichen Effekten wie der Schaffung von Arbeitsplätzen und Renditen für Kapitalgeber erzeugen sie auch einen ökologischen beziehungsweise sozialen Mehrwert. Darüber hinaus sind „wendige“ Start-ups mit ideenreichen Ansätzen, technischem Know-how und entsprechender Innovationskraft grundsätzlich für große, schwerere bewegliche Unternehmen interessant. Die Verantwortung-Redaktion hat zehn solcher junger Unternehmen herausgesucht und befragt – ein buntes Abbild der Kreativität und Verantwortungsübernahme in der deutschen Gründerszene.

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

ESG

Evermood GmbH

Gründung: 2019

Sitz: Berlin

evermood.com

Kurzvorstellung: Evermood ist ein Softwareunternehmen mit der Vision, die Mitarbeiterunterstützung neu zu erfinden. Die digitale Plattform ermöglicht es Organisationen, ihre Beschäftigten bei allen Anliegen zu unterstützen und gleichzeitig die EU-Hinweisgeberrichtlinie umzusetzen.

Welche Probleme lösen Sie? Personalverantwortliche stehen vor der Herausforderung, alle Unterstützungsangebote für ihre Beschäftigten effizient zu verwalten und einfach zur Verfügung zu stellen. Mit Evermood können sie hilfreiche Tools wie zum Beispiel Videos, Beratungsangebote sowie Webinare zusammenbringen und ihren Beschäftigten anbieten.

Wie finanzieren Sie sich? Aktuell finanzieren wir uns aus eigenen Umsätzen. 2021 haben wir viele neue Kunden gewonnen und unser Team fast verdreifacht. Zudem möchten wir dieses Jahr durch eine Finanzierungsrunde das nötige Kapital aufnehmen, um unser Leistungsportfolio auszubauen und auch außerhalb Deutschlands anzubieten.

Wo liegt Entwicklungspotential? Momentan fokussieren wir uns auf die Mitarbeiterunterstützung. Wir erhalten jedoch immer öfter Nachfragen für die Vermittlung von „Work Skills“ für Mitarbeitende und Führungskräfte, weshalb wir unser Produkt in Zukunft noch ganzheitlicher positionieren möchten.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Um unser Produkt zu verbessern, sind wir auf der Suche nach Kooperationspartnern im Bereich der Mitarbeiterunterstützung und -entwicklung. Sollten Experten oder Unternehmen nach einer spannenden Kooperation suchen, freuen wir uns über einen Austausch.

ESG

Ineratec GmbH

Gründung: 2016

Sitz: Karlsruhe

ineratec.de

Kurzvorstellung: Ineratec liefert chemische Anlagen für Power-to-X-Prozesse sowie nachhaltige Kraftstoffe und chemische Produkte. Mit grünem Wasserstoff und CO₂ werden klimaneutrale Kraftstoffe und Chemikalien synthetisch hergestellt.

Welche Probleme lösen Sie? Um die Pariser Klimaziele zu erreichen, müssen die CO₂-Emissionen gesenkt werden. Ineratec recycelt CO₂ und stellt daraus mittels grünen Wasserstoffs nachhaltige Kraftstoffe, sogenannte E-Fuels, her. Dazu produzieren wir chemische Anlagen in modularer Bauweise.

Wie finanzieren Sie sich? Über Projekte mit Partnern, Industriekunden sowie internationale Investoren. Wir bieten Kunden die Möglichkeit, Prozesse mit unseren Anlagen oder E-Fuels nachhaltig zu gestalten.

Wo liegt Entwicklungspotential? Ein wichtiger Schritt für uns ist die Demonstration der Technologie im industriellen Maßstab und die Markteinführung der Kraftstoffe. Mit der nächstgrößeren Anlage sollen jährlich bis zu 3.500 Tonnen oder 4,6 Millionen Liter E-Fuels produziert werden. Die Pionieranlage in Frankfurt-Höchst wird als Wegbereiter für weitere Power-to-Liquid-Projekte dienen.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Für uns sind langfristige Abnahmeverträge von E-Fuels sowie die Gewinnung weiterer Investoren zentral. Ein entsprechender regulatorischer Rahmen für die Anrechenbarkeit synthetischer Kraftstoffe würde einen schnelleren Markthochlauf und eine breite Verfügbarkeit von E-Fuels ermöglichen. Die Roadmap, die von der Bundesregierung für den Einsatz synthetischer Kraftstoffe im Luftverkehr beschlossen wurde, ist ein wichtiger erster Schritt.

ESG

socialbee gGmbH

Gründung: 2016
Sitz: München, Stuttgart
social-bee.de

Kurzvorstellung: Socialbee ist Experte für die nachhaltige Integration Geflüchteter in den deutschen Arbeitsmarkt und fördert Vielfalt in der Gesellschaft, indem geflüchtete Menschen und Unternehmen zusammengebracht werden. Neben einer Direktvermittlung werden Qualifizierungsprogramme angeboten, die sowohl Geflüchtete in Branchenkenntnissen als auch Unternehmen in Diversität schulen.

Welche Probleme lösen Sie? Viele Menschen haben keinen fairen Zugang zum Arbeitsmarkt. Gleichzeitig suchen Unternehmen händeringend nach Fachkräften. Socialbee ändert das.

Wie finanzieren Sie sich? Als gemeinnützige gGmbH finanziert sich Socialbee durch Stiftungsförderungen, Spenden, Direktvermittlungen und Qualifizierungskooperationen.

Wo liegt Entwicklungspotential? Integration benötigt Betreuung auf beiden Seiten: Geflüchtete brauchen Unterstützung, um optimal auf Jobanforderungen vorbereitet zu sein. Unternehmen, um den Rahmen für eine erfolgreiche Integration zu schaffen. Ein Fokus auf eine langfristige Integration senkt dabei Abbruchquoten und stärkt die beidseitige Zufriedenheit.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Diversität ist kein Nice-to-Have, sondern das vielfältige Potential muss erkannt werden. Wenn Unternehmen Diversität ihren berechtigten Stellenwert einräumen und ihre diverse Rekrutierung stärken, werden sie zum Multiplikator für Integrationserfolge.

ESG

Green City Solutions GmbH

Gründung: 2014
Sitz: Bestensee, Brandenburg
greencitysolutions.de

Kurzvorstellung: Green City Solutions kombiniert Natur mit digitaler Technologie. Das zentrale Element der Produkte sind aktive Moosfilter, die die Stadtluft nachweisbar reinigen und kühlen. Mit dem Zusammenspiel von Sensoren, intelligenter Ventilation, Bewässerung und Software kann die natürliche Reinigungsleistung von lebendem Moos nutz- und messbar gemacht werden.

Welche Probleme lösen Sie? Luftverschmutzung und Hitzeinseln in der Stadt! Wir sind Teil der Lösung, indem wir Menschen an besonders belasteten urbanen Orten zu sauberer und frischerer Luft und damit zu mehr Gesundheit und Lebensqualität verhelfen.

Wie finanzieren Sie sich? Zu den Kunden zählen große Unternehmen wie die Telekom, Städte wie London, Cork oder Lissabon und Immobilienentwickler wie Panattoni. Zudem ist Green City Solutions Teil eines Exzellenzclusters der Europäischen Kommission und wurde mit fast zwei Millionen Euro gefördert.

Wo liegt Entwicklungspotential? In der Wiederbelebung der Innenstädte durch unser grünes Stadtmöbel, die Ergänzung der Außenwerbung um das Element der Lufterfrischung und die Effizienzsteigerung von Fassadengrün durch unser Moosmodul.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Städte, Kommunen und Unternehmen mit Mut zu Innovation und Initiative und einem gewissen Grad an Phantasie, um die Moosfilter an neuen Orten einzusetzen.

ESG

Climedo Health GmbH

Gründung: 2017
Sitz: München
climedo.de

Kurzvorstellung: Climedo bietet eine digitale Plattform für die innovative Durchführung von klinischen Studien. Sie ermöglicht die schnelle und kosteneffiziente Validierung und Zulassung neuartiger Therapien, Medikamente und Medizinprodukte.

Welche Probleme lösen Sie? Klinische Studien sind zeit- und kostenintensiv. Mit unseren dezentralen, automatisierten Lösungen können klinische Daten direkt am Patienten erhoben und in Echtzeit analysiert werden, was den Studienaufwand stark reduziert. Dies spart Zeit und Kosten, minimiert die Fehlerquote und erhöht die Datenqualität.

Wie finanzieren Sie sich? 2019 haben wir mit Business Angels einen kleinen siebenstelligen Betrag eingesammelt. 2022 haben wir eine Seed-Finanzierung mit einem Venture Capitalist in Höhe von fünf Millionen Euro abgeschlossen. Im Gegensatz zu vielen anderen Start-ups sind wir bereits in dieser frühen Phase profitabel.

Wo liegt Entwicklungspotential? Bis 2024 wollen wir europäischer Marktführer für innovative, dezentrale Studien werden. Mit unserem Corona-Symptomtagebuch konnten wir schon jede 100. Person in Deutschland erreichen. Wir möchten neue und alte Datenquellen sicher und gewinnbringend verknüpfen; dabei werden Schnittstellen zu neuartigen Technologien (etwa Wearables) völlig neue Wege der „Real World“-Datenerhebung ermöglichen.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Wir arbeiten bereits mit führenden Marktteilnehmern zusammen, suchen jedoch stets nach neuen Kooperations- und Entwicklungspartnern.

ESG

BlueMovement

Gründung: 2017
Sitz: Hoofddorp, Niederlande/München
bluemovement.com

Kurzvorstellung: BlueMovement ist ein Start-up der BSH Hausgeräte GmbH, das Hausgeräte der Marke Bosch zur Miete anbietet. Für einen monatlichen Beitrag erhalten Abonnenten etwa eine Waschmaschine – Reparatur und Austausch sind bei Bedarf inklusive.

Welche Probleme lösen Sie? Das Leben bringt viele Veränderungen. Familienzuwachs, eine neue Beziehung oder ein neues Heim gehen oft mit veränderten Anforderungen an Hausgeräte einher. BlueMovement bietet hier Flexibilität und Komfort, die es beim Kauf von Hausgeräten nicht gibt. Zudem wird Elektroschrott vermieden, und wertvolle Rohstoffe verbleiben im Kreislauf: Nach der Nutzung werden die Geräte wiederaufbereitet und erneut vermietet oder recycelt. Nicht jeder Haushalt kann sich den Kauf hochwertiger, energieeffizienter Hausgeräte leisten – kleinere monatliche Mietbeträge schon eher. Im Fall eines Defekts sind die Kosten schon durch die Miete abgedeckt.

Wie finanzieren Sie sich? BlueMovement finanziert sich durch die Abgebühren der Nutzerinnen und Nutzer sowie die Investitionen der BSH-Gruppe.

Wo liegt Entwicklungspotential? BlueMovement setzt auf den wachsenden Wunsch, einen nachhaltigeren Lebensstil zu führen – ohne auf Komfort verzichten zu müssen. Das Mietangebot kann zukünftig auch auf weitere Produktkategorien und Marken ausgeweitet werden. Währenddessen werden die Erfahrungen im Produktdesign genutzt, um Reparatur, Wiederverwendung und Recycling zu verbessern.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Je mehr Menschen erkennen, dass ihr Konsumverhalten einen direkten Einfluss auf die Umwelt hat, desto eher können sich neue Wege für den Erhalt der Umwelt wie BlueMovement etablieren.



ESG

Serlo Education e.V.

Gründung: 2009
Sitz: München
serlo.org

Kurzvorstellung: Serlo Education ist eine gemeinnützige Bildungsorganisation mit der Vision, hochwertige Bildung weltweit frei verfügbar zu machen. Über die kostenlose und werbefreie Lernplattform Serlo.org ermöglicht sie monatlich bereits 1,2 Millionen Schülern sowie Studierenden, im eigenen Tempo zu lernen und ihre Potentiale zu entfalten – unabhängig vom Geldbeutel der Eltern.

Welche Probleme lösen Sie? Serlo.org bietet einen niederschweligen Zugang zu digitalen Lernmaterialien für den Einsatz im Schulunterricht – und von zu Hause aus. Um dezentrales Lernen und die Zusammenarbeit von Schülern und Lehrpersonal zu fördern, arbeitet Serlo mit öffentlichen Betrieben an modernen Schnittstellen zu staatlichen Learning-Management-Systemen.

Wie finanzieren Sie sich? Serlo Education ist ein gemeinnütziger Verein und wird über Spenden und öffentliche Gelder finanziert.

Wo liegt Entwicklungspotential? Die Reise von Serlo.org hat gerade erst begonnen. Bislang sind vor allem die MINT-Fächer auf der Plattform vertreten, perspektivisch werden alle Schulfächer und das Thema Nachhaltigkeit in Videos, Übungsaufgaben und Musterlösungen abgebildet sein.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Um unsere Wirkung zu entfalten, braucht Serlo Education Unterstützung in Form von finanziellen und strategischen Partnerschaften. Das Team soll wachsen – wir sind auf der Suche nach neuen Talenten, die mit uns die digitale Transformation des Bildungssystems vorantreiben.

ESG

saperatec GmbH

Gründung: 2010
Sitz: Dessau
saperatec.de

Kurzvorstellung: Saperatec entwickelt nass-mechanische Recyclingverfahren für Verbundmaterialien aus Kunststoff, Metall, Papier und Glas. In Sachsen-Anhalt baut das Unternehmen sein erstes Recyclingwerk für Verbundverpackungen. Ab 2023 werden jährlich circa 18.000 Tonnen an Verpackungsabfällen verarbeitet und hochwertige Kunststoffzyklate und Aluminium produziert.

Welche Probleme lösen Sie? Viele Verbundmaterialien wie Verpackungen, Sicherheitsgläser, elektronische Geräte können heute nur begrenzt recycelt werden. Saperatec hat eine Familie von Verfahren entwickelt, mit denen Verbundmaterialien mittels wasserbasierter Trennflüssigkeiten zu hochwertigen Sekundärrohstoffen zerlegt werden.

Wie finanzieren Sie sich? Hauptsächlich über Risikokapitalfonds. Dabei spielen privat getragene VC-Fonds und unsere strategische Partnerschaft mit Henkel eine zentrale Rolle. Aber auch öffentlich getragene Risikokapitalprogramme des Landes Sachsen-Anhalt, der KfW und europäische Förderprogramme sind wesentliche Finanzierungen.

Wo liegt Entwicklungspotential? Mit der ersten Anlage in Dessau können wir den wichtigen Schritt der kommerziellen Demonstration gehen. Anschließend können wir sowohl in der EU wie auch international einen wichtigen Beitrag beim Recycling anspruchsvoller Verpackungslösungen bieten. In Folgeprojekten werden wir unsere Verfahren auch auf weitere Anwendungen ausdehnen.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Start-ups werden mit immer mehr gesetzlichen Anforderungen konfrontiert, die mit beschränkten Ressourcen und – zu akquirierenden – Finanzmitteln oft kaum noch darstellbar sind. Dabei stehen die Gründer oft vor der Wahl, sich entweder auf den Wettlauf der Innovation oder auf die Umsetzung bestehender beziehungsweise neuer regulatorischer Anforderungen zu konzentrieren.

ESG

Wasser 3.0 gGmbH

Gründung: 2020
Sitz: Karlsruhe
wasserdreinull.de

Kurzvorstellung: Wasser 3.0 setzt sich als gemeinnütziges Greentech-Unternehmen für Wasser ohne Mikroplastik und Mikroschadstoffe ein. Im Zentrum stehen ressourcenschonende und kosteneffiziente Lösungen für die Entfernung aus industriellen und kommunalen Abwässern und Meerwasser. Die Strategie „detect – remove – reuse“ ermöglicht erstmalig die kreislaufwirtschaftliche Weiterverwendung von Mikroplastik. Darüber hinaus arbeitet das Unternehmen in der anwendungsbezogenen Grundlagenforschung sowie in interaktiven Bildungs- und Aufklärungsinitiativen.

Welche Probleme lösen Sie? Mikroplastik ist ein globales Umweltproblem. Es bedroht unsere Wasserqualität und unsere Gesundheit. Bislang gibt es kaum Gesetze und Technologien, die den Eintritt von Mikroplastik verhindern. Ebenso fehlen Grenzwerte und Standards in der Detektion. Mit unseren Arbeiten leisten wir Beiträge für lösungsorientiertes Handeln auf allen Ebenen.

Wie finanzieren Sie sich? Als gemeinnützige GmbH finanzieren wir uns hauptsächlich über Spenden, Sponsoring und Projektförderungen.

Wo liegt Entwicklungspotential? Unsere wissenschaftlich fundierten Ergebnisse aus den laufenden Anlagen zeigen uns, dass unsere Technologie basierend auf Green Chemistry flexibel an diverse Verschmutzungsszenarien und Prozessanforderungen angepasst werden kann. In dieser Adaptivität, verbunden mit einer ganzheitlich nachhaltigen Betrachtungsweise, sehen wir die Zukunft für sauberes Wasser.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Unmittelbar suchen wir Sponsoren, Kooperationspartner, Changemaker und Spender für unsere Mission. Mittel- und langfristig braucht es die Veränderung der politischen Rahmenbedingungen für Mikroplastik und Sozialunternehmertum.

ESG

Young Female MH GmbH

Gründung: 2020
Sitz: Köln
young-female.com

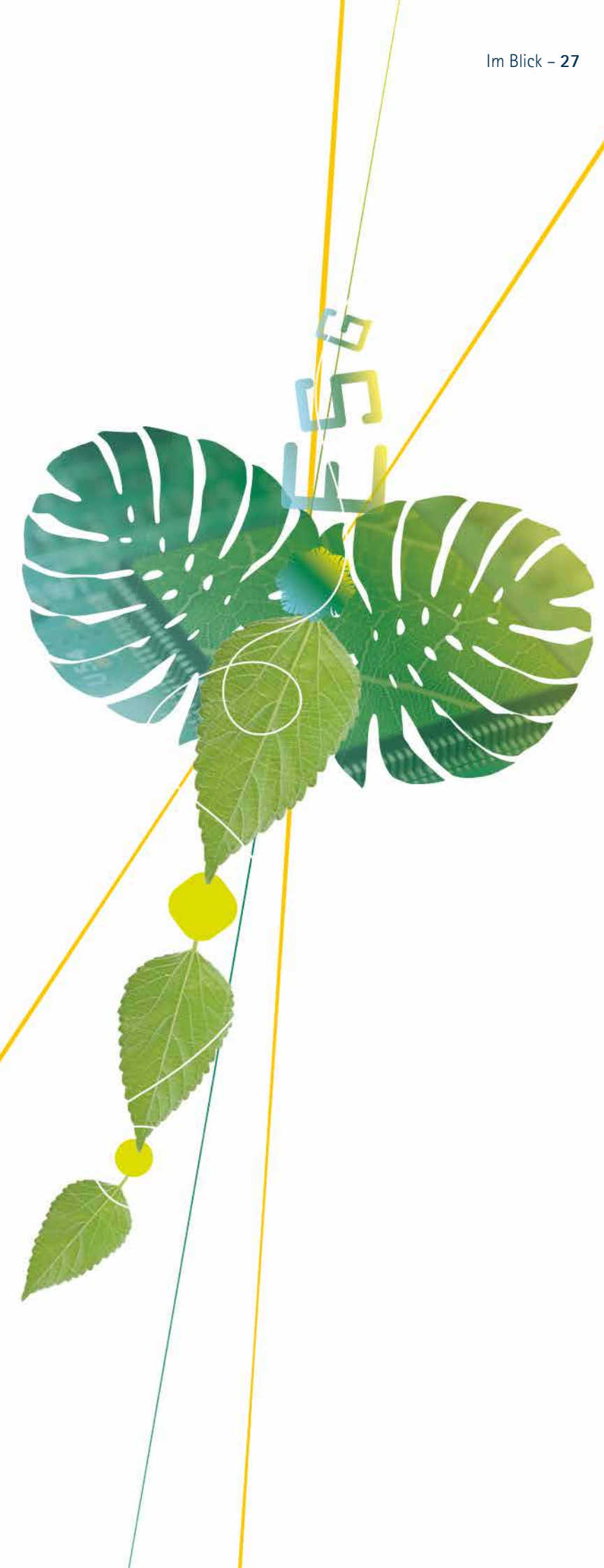
Kurzvorstellung: Young Female Talents in großen, renommierten Unternehmen – das klingt nach Win-Win, nach Zukunft, nach dem „Perfect Match“. Ist es aber noch viel zu selten. Das möchte dieses Unternehmen ändern und befasst sich mit dem Thema „Female Mentoring“ als verbindendes Element für moderne Unternehmen und weibliche Fachkräfte.

Welche Probleme lösen Sie? Während sich Unternehmen zunehmend der Herausforderung stellen müssen, diverser – und damit auch attraktiver für die gewünschten Talente – zu werden, fehlt es Young Professionals zum Berufseinstieg oft noch an Praxiserfahrung, tiefgehendem Wissen und Selbstbewusstsein. Eben hier setzt unser Start-up an: Das Tool automatisiert die Diversity-Ziele von Unternehmen, transferiert sie in Talent-Acquisition- und HR-Prozesse und bringt Menschen zusammen: als Mentoren und Mentees.

Wie finanzieren Sie sich? Aktuell finanzieren wir uns privat sowie mit dem von uns gewonnenen Preisgeld des europaweit größten Hackathon, dem Xathon 2021 von Henkel. Des Weiteren stehen wir vor unserer ersten Investmentrunde.

Wo liegt Entwicklungspotential? Auf der einen Seite streben wir intern eine Vergrößerung des Teams sowie eine Erweiterung der Technologie unserer Mentoring-Plattform an. Auf der anderen Seite sehen wir grundsätzlich noch ein starkes Entwicklungspotential beim Anteil der weiblichen Gründerinnen und Investorinnen in Deutschland.

Was würde Ihnen weiterhelfen? Mehr weibliche Investorinnen in der Start-up-Welt sowie ein höheres Vertrauen in der Frühphase junger, weiblich geführter Start-ups.



Von Einhörnern und Pleiten

Ranking: Faire Finanz- und Versicherungs-Start-ups – Zertifikat des F.A.Z.-Instituts

Von Jörg Forthmann

:-) Nicht einmal mehr 26.000 sind übrig von fast 60.000: Seit Anbruch des Jahrtausends ist mehr als jede zweite Zweigstelle deutscher Banken dem großen Filialsterben zum Opfer gefallen. In der Versicherungsbranche verliert der einst ikonische „Herr Kaiser“ immer mehr an Bedeutung: Der Kreis der selbständigen Versicherungsvermittler schrumpfte allein seit 2016 von fast 230.000 auf unter 200.000. Tendenz in beiden Fällen: weiter abwärts.

Während sich klassische Geschäfts- und Vertriebsmodelle in der Finanzwirtschaft weiterhin drastisch auf dem Rückzug finden, boomen Fintechs. Junge Unternehmen sammeln in Finanzierungsrunden Rekordsummen bei Anlegern ein, wachsen innerhalb weniger Jahre zu „Einhörnern“ heran. Ein Fachbegriff, mit dem Investmentbanker Start-ups bezeichnen, die einen Unternehmenswert von einer Milliarde Dollar oder mehr erreichen. Es gibt auch kritische Stimmen, die dem Hype und den vollmundigen Versprechen der digitalaffinen Gründer nicht recht trauen. Denn große Gewinne werfen die Tech-Pioniere meist noch nicht ab – wenn sie die Gewinnzone überhaupt erreichen. Strahlenden Erfolgsgeschichten stehen auch phänomenale Pleiten gegenüber.

Eine Sache des Vertrauens

Das Vertrauen der Gesellschaft zu finden stellt Fintech-Firmen vor größere Herausforderungen als herkömmliche Unternehmen. Die Wurzeln für dieses Grundproblem der Branche

sind schon in der Bedeutung des Begriffs angelegt: „Fintech ist eine neue Finanzindustrie, welche Technologie verwendet, um finanzielle Aktivitäten zu verbessern.“ So die wissenschaftliche Definition von Patrick Schüffel, Professor am Institut für Finanzen der Schweizer Hochschule für Wirtschaft Freiburg. Die Schlüsselwörter hier sind „neu“ und „finanzielle Aktivitäten“: Geldfragen sind grundsätzlich in ganz besonderem Maße Vertrauenssache. Deswegen gilt bei der Wahl von Finanzdienstleistungen mehr als in anderen Bereichen des Alltags: Niemand wird sein Geld einem Anbieter anvertrauen, bevor er ihm nicht vertraut. Eine Schlüsselquelle für so ein Vertrauen in Unternehmen und Geschäftsmodell sind positive Erfahrungen in der Vergangenheit. „Neu“ beschreibt hingegen gerade, womit wir noch keine Erfahrung haben. Dieser Konflikt wird für Fintechs zu einer brancheninherenten Zwickmühle: Ihr Mehrwert steckt in der disruptiven Innovation eines Marktes, der viel Vertrauen fordert und deshalb dazu neigt, etablierte Tradition zu belohnen.

Auf je weniger Erfahrungswerte Kunden und andere zentrale Stakeholder ihr Vertrauen in ein Unternehmen gründen können, umso mehr ist dieses darauf angewiesen, alternative vertrauensbildende Maßnahmen zu identifizieren und zu implementieren. Grundvoraussetzung, um das Vertrauen von Zielgruppen zu gewinnen – und zu verdienen – ist, sich ihnen gegenüber anständig und gerecht, kurz: fair zu verhalten. Was dabei als Fairness verstanden und erwartet wird, hängt von der Perspektive der Zielgruppe ab. Konsu-

menten fühlen sich in der Regel fair behandelt, wenn sie einen kompetenten Kundenservice und hohe Produktqualität zu einem angemessenen Preis erhalten. Aktuelle wie prospektive Mitarbeiter legen besonderen Wert auf gute und faire Arbeitsbedingungen. Für weitere gesellschaftliche Gruppen ist Fairness untrennbar mit verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit verbunden, in denen von Unternehmen soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung erwartet wird.

Doch Fairness gegenüber Stakeholdern kann nur auf die Vertrauensbildung einzahlen, wenn sie auch wahrgenommen, kommuniziert und wo nötig gestärkt wird. Als Orientierungshilfe bei dieser schwierigen Vertrauensfindung hat das F.A.Z.-Institut deswegen gemeinsam mit dem IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung im Rahmen der Studie „Deutschlands Fairste 2022“ einen genaueren Blick auf zwei Sub-Bereichen der Finanztechnologie geworfen: Zum einen Fintechs, die entlang der klassischen Kern-Wertschöpfungskette von Banken wirken, zum anderen die inzwischen vermehrt gesondert als Insurtechs ausgewiesenen Techno-Start-ups im Versicherungswesen. Zwölf Finanztechnologiefirmen konnten dabei als „Deutschlands fairste Unternehmen“ ihrer Branchen identifiziert und zertifiziert werden.

Studie ermittelt Reputation

Die Studie ermittelte, welche Reputation Unternehmen über einen Zeitraum von zwölf



Methode

Die Studie „Deutschlands Fairste 2022“ des IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung untersucht im Auftrag des F.A.Z.-Instituts die Onlinereputation von rund 17.000 der größten deutschen Unternehmen in den Dimensionen Produkt und Service, Preis/Leistung, Kundenzufriedenheit, Fairness als Arbeitgeber sowie Nachhaltigkeit mit Hilfe einer Social-Listening-Analyse.

Dazu wurden rund 7,4 Millionen Nennungen der untersuchten Unternehmen zwischen dem 16. Dezember 2020 und dem 15. Dezember 2021 aus 438 Millionen deutschen und deutschsprachigen, öffentlichen Internetquellen inklusive Social Media mittels Verfahren der Künstlichen Intelligenz analysiert. Neuronale Netze ordneten die Nennungen der Unternehmen den Themenfeldern zu und teilten sie in einer Sentimentanalyse in positive, neutrale oder negative Tonalität ein.

Deutschlands fairste Fintechs

Quelle: IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung

Rang	Unternehmen	Reputationsindex
1	Tomorrow	100,0
2	JDC Group	94,4
3	Scalable Capital	85,2
4	Auxmoney	83,2
5	Vivid Money	67,8

Deutschlands fairste Insurtechs

Quelle: IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung

Rang	Unternehmen	Reputationsindex
1	Wefox	100,0
2	Getsurance	88,6
3	Clark	82,9
4	GetSafe	81,9
5	Community Life	81,5

Monaten im öffentlichen Onlinediskurs in Bezug auf fünf Schlüsselthemen aufgebaut haben: Produkt und Service, Verhältnis Preis zu Leistung, Kundenzufriedenheit, Fairness als Arbeitgeber sowie Nachhaltigkeit. Dies gelingt durch die Verquickung von Künstlicher mit Schwarm-Intelligenz. Der Schwarm: Onliner, die sich im Internet öffentlich zu Unternehmen äußern; Journalisten, die über Firmen recherchieren und in redaktionellen Onlinemedien berichten; Experten in ihrem persönlichen Fach-Blog; Kunden und Kollegen, die ihre Erfahrungen in sozialen Medien teilen. Die Meinungen und Einschätzungen über Marken und Firmen, die sie Jahr für Jahr millionenfach öffentlich im Internet vertreten und verewigen, bilden die „Intelligence“, die der Schwarm liefert. Crawler aggregieren automatisiert eine unvorstellbare Datenmenge, die die komplette, ungefilterte öffentliche Meinung im Netz zu den untersuchten Unternehmen enthält. Diese aus den Rohdaten zu extrahieren ist Aufgabe der Künstlichen Intelligenz: Neuronale Netze identifizieren die thematischen Zusammenhänge, in denen die Firmen im Netz erwähnt werden, und beurteilen in einer Sentimentanalyse, ob die Nennungen in positiver, neutraler oder negativer Tonalität erfolgen (siehe Kasten „Methode“).

In den Rankings sind alle Unternehmen, die sich in der Auswertung für das Zertifikat als „Deutschlands fairste“ Fintechs und Insurtechs qualifiziert haben. Als Gütezeichen des F.A.Z.-Instituts weist es die Unternehmen mit der stärksten Reputation als Anbieter ihrer jeweiligen Branche aus. Die Bestplatzierten aus beiden Bereichen und ein paar ihrer Erfolgsgeheimnisse werden im Folgenden vorgestellt.

Nachhaltig, mobil, kundenorientiert

An der Spitze von „Deutschlands fairsten“ Fintechs steht die Hamburger Tomorrow GmbH – ein grüner Bank-Dienstleister, der das nach eigenen Angaben erste nachhaltige Smartphone-Konto anbietet. Zugang haben Kunden ausschließlich über die für Android und Apple verfügbare, schlanke Tomorrow-App. Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Mobile-Banking-Anbietern: Die Kundengelder sollen langfristig ausschließlich nachhaltig angelegt werden, und die Konten

bieten Funktionen, die ihren Inhabern helfen, ihren eigenen ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Sie können sich von der App zum Beispiel anhand ihrer Kartenzahlungen näherungsweise ausrechnen lassen, wie viel CO₂-Emissionen sie durch ihr Konsumverhalten verursachen. Gleichzeitig fließt ein fester Teil der durch diese Kartenzahlungen erwirtschafteten Gebühren in Klimaschutzprojekte.

Tomorrow sieht sich zwar auch Kritik ausgesetzt – in puncto nachhaltige Geldanlage fällt ihre Bilanz schlechter aus als die klassischen Ökobanken, im Mobile Banking bieten weniger nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerber häufig eine breitere Palette an Leistungen – aber mit dieser Kritik geht das Unternehmen offen und konstruktiv um. Und die Bedürfnisse der Kunden trifft das Angebot ziemlich gut: Die Tomorrow-App erreicht Spitzenbewertungen in Play- und App-Store, Nutzer loben explizit die einfache Bedienbarkeit und den Nachhaltigkeitsgedanken.

Auch als Arbeitgeber weiß Tomorrow zu überzeugen: Das Jobbewertungsportal Kununu weist mit 4,6 von fünf Punkten eine exzellente Mitarbeiterzufriedenheit weit über dem Durchschnitt der Finanzbranche von 3,6 aus – und 92 Prozent der befragten Mitarbeiter bewerteten ihr Gehaltsniveau als gut oder sehr gut.

Das Kernprodukt der zweitplatzierten JDC Group ist das Managementsystem „iCRM“: eine vielseitige digitale Plattform für den Ver- und Betrieb jeglicher Art von Finanzprodukten und -dienstleistungen. Hervorstechend ist der darin schon technisch angelegte „B2B2C“-Ansatz des Anbieters: JDC spricht mit der Plattform selbst direkt als Hauptkundengruppe vor allem professionelle Finanzintermediäre aller Art an. Die Software ist aber von vornherein darauf ausgerichtet, dass diese Geschäftskunden wiederum ihre eigenen Endkunden über eine dedizierte Endkunden-Frontend-WebApp anbinden können. Folgend dem Motto: Der schnellste Weg zum Kunden führt über erfahrene Marktteilnehmer. Eine Marktstudie des Beratungsunternehmens TME schreibt der Plattform eine hohe Produktqualität zu und lobt ausdrücklich die starke Kundenbetreuung.

Auf Platz drei findet sich mit Scalable Capital eines der eingangs erwähnten Einhorn: Nach einer Finanzierungsrunde im Juni 2021, in der Investoren 180 Millionen frische Dollar in die Kassen des erst seit 2016 am Markt aktiven digitalen Vermögensverwalters spülten, erreichte das vor allem für seinen Robo-Advisor zur automatisierten Geldanlage bekannte Fintech eine Marktbewertung von 1,4 Milliarden US-Dollar. Der Neo-Broker überzeugt aber nicht nur Investoren: Bei Trustpilot beschreiben 63 Prozent der Kundenbewertungen Scalable Capital als gut oder hervorragend. Arbeitnehmer wiederum schätzen das Unternehmen laut der Bewertungs-Website Glassdoor als anspruchsvollen Arbeitgeber mit positiver Arbeitsatmosphäre ein, der nicht nur fordert, sondern auch stark fördert und seinen Mitarbeitern viel Verantwortung einräumt.

Effizient, beliebt, kooperierend

Auch Deutschlands fairsten Insurtechs reitet ein Einhorn vorweg: Der Berliner Digitalversicherer Wefox erreichte nach einer über alle Erwartungen erfolgreichen, 650 Millionen Dollar schweren Finanzierungsrunde im Sommer einen Marktwert von stolzen drei Milliarden US-Dollar. In seinem Kerngeschäft profiliert sich Wefox über eine massive Effizienzsteigerung und Kostenreduktion durch radikale Digitalisierung und maximale Automatisierung.

In Mitarbeiterbewertungen fährt Wefox überdurchschnittlich gute Ergebnisse ein. Angestellte schätzen ihren Arbeitgeber als modernes, schnelles und innovatives Unternehmen, das ihnen eine gute Zukunftsperspektive bietet, und für seine flexiblen Arbeitszeiten und guten Home-Office-Regelungen. Wertschätzung zeigt der Digitalversicherer auch dadurch, dass er alle seine Angestellten am Unternehmen beteiligt – um deutlich zu machen, dass er sie lange halten möchte.

Der Höhenflug in die Spitzengruppe Deutschlands fairster Insurtechs führte für die zweitplatzierte „Versicherung ohne Papierkram“ Getsurance zunächst über den Absturz auf den Tiefpunkt der (kurzen) Unternehmensgeschichte: Das 2016 gegründete Insurtech konnte seine technologischen Vor-

sprünge nicht in ein gewinnbringendes Geschäftsmodell überführen und musste im Oktober 2020 Insolvenz anmelden. Doch ein Vierteljahr später konnte sich das Berliner Start-up phoenixgleich wieder in neue Höhen aufschwingen. Dies wurde möglich, als Getsurance einen Weg fand, für sich den brancheninhärenten Konflikt zwischen Innovation und Tradition aufzulösen: durch Kooperation und Tradition aufzulösen: durch Kooperation zwischen Innovation und Tradition. Getsurance konnte die noch stark in herkömmlichen Vertriebswegen engagierte Nürnberger Versicherungsgruppe als Investor gewinnen und wurde so zur Tochterfirma des etablierten Konzerns. Marktbeobachter lobten dies als kluge Managemententscheidung: Die Software des Insurtechs galt schließlich als exzellent. Es hatte nur an Kunden gemangelt. Davon hat die Nürnberger wiederum mehr als genug in Bestand und Visier – muss zur zeitgemäßen Ansprache aber ihre digitalen Vertriebswege kräftig aus- und Know-how aufbauen.

Das Pairing scheint zu passen: Bei Trustpilot schwärmen glückliche Kunden über ihren „hervorragenden“ Digitalversicherer, auf Unternehmensbewertungsportalen empfehlen ihn seine Mitarbeiter als Arbeitgeber überzeugt weiter. Unter fairen Fintechs nicht ungewöhnlich – denn Gleiches gilt zum Beispiel auch für das dritte Insurtech auf dem Podest: den von Robo-Advisors dominierten Versicherungsmakler Clark.

Jörg Forthmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor.

JobRad-Impuls

10. Mai 2022



In nur 60 Minuten erfahren Sie das Wichtigste über Dienstradleasing.

» Jetzt kostenfrei zu unserer Online-Veranstaltung anmelden.



JOB RAD®

„Es ist ein Balanceakt“

Landwirtschaftsminister Cem Özdemir über Klimaschutz, Ökolandbau und eine krisenfeste Versorgung



Cem Özdemir, Jahrgang 1965, leitet seit Dezember 2021 das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Er trat 1981 den Grünen bei und gehörte ab 1994 zum ersten Mal dem Deutschen Bundestag an. Der im schwäbischen Bad Urach geborene Diplom-Sozialpädagoge war von 2008 bis 2018 Bundesvorsitzender seiner Partei Bündnis 90/Die Grünen.

U Die Bundesregierung hat den ökologischen Landbau zu ihrem Leitbild für eine nachhaltige Landwirtschaft gemacht, die Ökolandbaufläche soll bis zum Jahr 2030 auf 30 Prozent ausgeweitet werden. Passt dieses Ziel noch angesichts der aktuellen Weltlage?

Mein politisches Leitbild ist zunächst einmal „100 Prozent zukunfts- und krisenfeste Landwirtschaft“. Und das bedeutet, dass wir aus dem Korsett eines auf Maximierung angelegten Agrarsystems rauskommen müssen, das unseren Landwirtinnen und Landwirten die Luft zum Atmen nimmt. Das Prinzip „wachse oder weiche“ führt dazu, dass immer mehr Betriebe aufgeben und unsere bäuerliche Vielfalt verloren geht, unsere Umwelt und die Artenvielfalt leiden und die Klimakrise weiter angeheizt wird. Unsere Landwirtschaft und auch unsere Versorgung müssen nachhaltiger, robuster, unabhängiger und damit krisenfester werden. Wie wichtig das ist, zeigt der verbrecherische Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine mit all seinen Auswirkungen auf Deutschland und die internationalen Agrarmärkte. Jetzt geht es aber erst einmal darum, dass wir helfen – zuallererst den Menschen in der Ukraine, und auch unserer Landwirtschaft.

[|]

„Aus dem Korsett eines auf Maximierung angelegten Agrarsystems rauskommen.“

U Wie meinen Sie das mit der Unabhängigkeit konkret?

Man muss eine gute Balance hinbekommen und schauen, wo es Sinn macht. Ein Beispiel: Russland ist ein wichtiger Exporteur von Mineraldünger. Auch wenn Deutschland nicht direkt von dort importiert, so führt der Angriffskrieg auf die Ukraine auf den globalen Düngemittelmärkten zu steigenden Preisen. Auch die steigenden Energiepreise machen die sehr energieintensive Erzeugung von Mineraldünger teurer. Dabei könnten wir alternativ den bei uns anfallenden organischen Dünger, also beispielsweise die Gülle aus der

Tierhaltung, stärker einsetzen – und überhaupt: auch sparsamer düngen. Zudem sollten wir mehr Leguminosen (Hülsenfrüchtler, Anm.) anbauen, die nicht nur Stickstoff im Boden binden, sondern auch Importe von Soja und anderen Futtermitteln ersetzen können. Und wenn ich sage, unsere Landwirtschaft muss krisenfester werden, dann heißt das auch, dass sie sich an die heute schon spürbaren Folgen der Klimakrise anpassen muss. Hitze, Dürren, Stürme nehmen auch in unseren Breiten deutlich zu. Und es wird schlimmer, je länger wir nicht endlich handeln. Der Ökolandbau hilft uns, einen nachhaltigeren Weg einzuschlagen – vieles ist hier auf Kreisläufe ausgerichtet, davon kann die gesamte Landwirtschaft lernen.

U Wie wollen Sie die 30 Prozent Ökolandbau bis 2030 erreichen?

Wir werden die Zukunftsstrategie ökologischer Landbau interdisziplinär und mit anderen Ressorts weiterentwickeln und erweitern, daran arbeiten wir gerade. Wir wollen aber nicht nur 30 Prozent Ökoflächen, sondern auch 30 Prozent Bio im Supermarktregal. Die Branche und weite Kreise der Gesellschaft stehen hinter diesem Ziel, das ist Rückenwind für unsere Politik. Genauso die Entwicklungen auf dem Markt: Hier haben wir einen konstant positiven Wachstumstrend – nicht nur in Deutschland. Wir sehen, dass der Handel – vom Fachhandel bis zum Discounter – kontinuierlich das Biosegment ausbaut. Neben den nachfrageorientierten Instrumenten werden wir uns verstärkt um die Angebotsseite kümmern: Wir fördern die Umstellung auf den ökologischen Landbau, damit schaffen wir wichtige Anreize. Übrigens braucht es auch mehr Bio auf den Tellern, auch in der Außer-Haus-Verpflegung. Gerade in den öffentlichen Kantinen der Behörden, in den Schulen, Krankenhäusern haben wir noch großen Nachholbedarf. Um hier etwas zu bewegen, wollen wir mit gutem Beispiel vorangehen. Vereinbarung wurde bereits, dass in den Kantinen des Bundes ein Bio-Anteil von 20 Prozent bis 2025 erreicht wird. Das wollen wir zügig umsetzen und weiter steigern.

U Nicht wenige meinen nun, dass der Klimaschutz jetzt etwas pausieren sollte. Wie sehen Sie das?

Ich kann nur raten, dass wir Putins Angriffskrieg in der Ukraine jetzt nicht gegen die Klima- und Biodiversitätskrise ausspielen, denn das rächt sich später doppelt und dreifach. Wer nun meint, die Axt an den Klima- und Umweltschutz legen zu können, um den Welthunger zu stillen, dem sei gesagt, dass Hungersnöte heute bereits durch die Klimafolgen oder die daraus resultierenden Konflikte entstehen. Und dass eine weitere Intensivierung unserer Landwirtschaft nicht nennenswert mehr Erträge liefern würde. Der neue Bericht des Weltklimarats sollte für uns alle ein Weckruf gewesen sein! Wer ernsthaft etwas gegen den Hunger tun will, der ist Klimaschützer und schaut nicht zuerst auf seine Privilegien.

U Was sind für Sie die vorrangigen Dinge, die in puncto Ernährung und Landwirtschaft zugunsten des Klimaschutzes angefasst werden sollen?

Einer der wichtigsten Hebel, um den Rückgang der Artenvielfalt zu stoppen, ist, den Pestizideinsatz zu reduzieren. Es ist höchste Zeit, dass wir diesen Hebel umlegen – bis 2030 wollen wir eine Halbierung erreichen. Dazu wollen wir den integrierten Pflanzenschutz stärken und mehr Geld in die Forschung für Alternativen investieren, zum Beispiel für klimarobuste Sorten. Außerdem werden wir digitale Anwendungen und moderne Applikationstechniken fördern. Wenn es um die Bewältigung der Klimakrise geht, stehen Land- und Forstwirtschaft natürlich auch im Fokus. Sie sind Opfer von zunehmenden Wetterextremen und gleichzeitig Treiber der Klimakrise – durch Futtermittelimporte aus den Tropen, wo Regenwälder abgeholzt werden, steigende Intensivierung und den Einsatz von energieintensiv produzierten Pestiziden und Mineraldünger. Wir wollen die Land- und Forstwirtschaft zum Teil der Lösung machen, indem wir beginnen, die Potentiale zur Kohlenstoffspeicherung zu heben. Schutz der Moore, gezielter Humusaufbau, klimaresilienter Waldumbau, Neu- und Wiederbewaldung, Stärkung regionaler Kreisläufe – das sind konkrete Punkte des Koalitionsvertrages. Und ein wichtiger Baustein sind die 30 Prozent Ökolandbau, über die wir schon gesprochen haben. Die Ökolandbauförderung haben wir übrigens auch viel stärker

in den Fokus der Gemeinsamen Europäischen Agrarpolitik gerückt.

U Ihr Ministerium fördert ein Projekt zum Humusaufbau in landwirtschaftlich genutzten Böden. Was steckt dahinter?

Humusaufbau bedeutet Klimaschutz, denn dadurch können große Mengen Kohlenstoff gespeichert werden. Gleichzeitig schafft mehr Humus im Boden eine höhere Resilienz gegenüber den Folgen der Klimakrise, speichert mehr Wasser und erhöht die Fruchtbarkeit. Deshalb fördern wir dieses Projekt mit rund 23 Millionen Euro, um nachhaltige Methoden zum Humusaufbau möglichst weit in der Praxis zu verbreiten. Durch eine gemeinsame, bundesweite Gesamtkoordination werden sich konventionell und ökologisch wirtschaftende Betriebe besser austauschen und Synergieeffekte schaffen.



„Putins Angriffskrieg in der Ukraine nicht gegen die Klima- und Biodiversitätskrise ausspielen.“

U Für den Klimaschutz ist auch der Umbau der Nutztierhaltung ein Thema. Was muss hier passieren, und wie können landwirtschaftliche Betriebe unterstützt werden?

Das aktuelle System kennt eigentlich nur Verlierer – egal ob Klima, Tiere, Menschen. Weltweit landet fast die Hälfte des angebauten Getreides im Futtertrog statt dort, wo es zur Hungerbekämpfung gebraucht wird. Der Futteranbau fördert die Entwaldung und verschärft so die Klimakrise. Gleichzeitig bekommen etwa Schweinehalter durch das Billigsystem nur 21 Cent von dem einen Euro für Schweinefleisch im Supermarkt. Bei diesen Margen kann man Tiere nicht gut halten. Wir alle kennen die Bilder aus den großen Ställen. Das zeigt noch einmal, wie wichtig es ist, den Umbau der Nutztierhaltung voranzutreiben. Unser zentraler Baustein ist hier die staatliche, verpflichtende Tierhaltungskennzeichnung.

Verbraucherinnen und Verbraucher wissen dann genau, wie Tiere wirklich gehalten wurden. Das wird eine Lenkungswirkung entfalten hin zu mehr Tierwohl. Natürlich lasse ich die Landwirtinnen und Landwirte nicht allein mit der Aufgabe der Stallumbauten. Die erste Milliarde zur Anschubfinanzierung habe ich im Haushalt bekommen, aber das reicht nicht. Deshalb arbeitet die Koalition mit Hochdruck auch an einem solidarischen Abgabesystem auf tierische Produkte, um die Finanzierung einer besseren, nachhaltigeren Tierhaltung zu stemmen. Den Gesetzentwurf für die verpflichtende Tierhaltungskennzeichnung wollen wir im ersten Halbjahr 2022 vorstellen. Wir fangen mit Schweinefleisch an und gehen dann sukzessive weiter.

U Ihr Ministerium fördert auch Start-ups. Welche Rolle können technische Innovationen spielen?

Technische Innovationen können dazu beitragen, scheinbare Zielkonflikte aufzulösen. Wir fördern zum Beispiel aktuell „ConstellR“, ein Start-up aus Baden-Württemberg, das mit einer eigenen Satellitenflotte aus dem All die Bodengesundheit misst. Diese Fraunhofer-Ausgründung will eine hochpräzise und damit nachhaltigere Bewirtschaftung unserer Felder möglich machen. Neue Techniken machen die Branche nicht nur ressourcenschonender, sondern auch zu einem attraktiven Berufsfeld. Das ist der Weg, den wir mit unserer Start-up-Förderung ebnen wollen. Weil wir als Bundesregierung ange treten sind, die Landwirtschaft nachhaltiger zu machen. Die Ideen der Start-ups zeigen, dass wir unser Ziel erreichen können und die Landwirtschaft dabei erfolg- und ertragreich arbeiten kann.

U Verantwortungsvoll produzierte Lebensmittel haben ihren Preis. Was kann die Politik tun, um dafür bei Verbrauchern die Akzeptanz zu steigern?

In Umfragen sind die Verbraucherinnen und Verbraucher ja durchaus bereit, mehr Geld für Lebensmittel auszugeben. Klar, der Wille wird dann nicht immer in die Tat umgesetzt. Ich will auch nicht die Hauptverantwortung auf die Verbraucher schieben, wie es bislang getan wurde. Hier sind alle in der Pflicht. Hinzu kommt: Höhere Preise sind ja kein

Selbstzweck. Es geht darum, dass der Preis für die Lebensmittel angemessen ist, so dass genug Geld bei den Landwirtinnen und Landwirten ankommt, damit sie in artgerechte Tierhaltung investieren können und damit unser Konsum schlicht nicht zu Lasten von Umwelt und Tieren geht. Wir haben steigende Energiepreise – nicht zuletzt wegen des Krieges in der Ukraine. Und man muss auf jeden Fall davon ausgehen, dass manche Lebensmittel teurer werden. Deshalb möchte ich auch betonen: Wir werden die Menschen auch nicht überbelasten. Es ist ein Balanceakt, ganz klar. Aber wir stehen dafür ein, dass wir nachhaltige Produktion und Konsum fördern. Uns geht es erstens darum, dass hochwertige Lebensmittel für alle bezahlbar sind. Zweitens sollen die Landwirtinnen und Landwirte von ihrer Arbeit leben können und dafür auch die Wertschätzung erfahren, die sie verdienen. Und drittens geht es darum, dass wir dabei Klima, Umwelt und Artenvielfalt schonen und die Tiere artgerecht behandeln. Mein Ziel ist, diese drei Enden des Zieldreiecks zusammenzubinden.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

Green Toolbox

Sie möchten Ihr Unternehmen nachhaltiger ausrichten?



Nutzen Sie unsere Werkzeuge für Ihre Nachhaltigkeitsstrategie.

Mehr Infos unter:
faz-institut.de/toolbox

Der nachhaltig digitale Fortschritt

Warum Microsoft die Fortschrittsprioritäten der Menschen beobachtet, erläutert die Vorsitzende der Geschäftsführung in Deutschland

Von Dr. Marianne Janik

Als wir nach mehr als zwei Jahren Coronaviruspandemie das Wort „Krise“ schon längst nicht mehr hören konnten, löste der russische Angriff auf die Ukraine das nächste Beben aus. Dass der Weltklimarat ausgerechnet in diesen Tagen Ende Februar ein dramatisches Update seines Berichts zur Erderwärmung veröffentlichte, nahmen viele schon gar nicht mehr wahr – obwohl UN-Generalsekretär António Guterres diesen als „Atlas des menschlichen Leids und eine vernichtende Anklage gegen die verfehlte Klimapolitik“ bezeichnete. Er appellierte: „Jeder Bruchteil eines Grades zählt. Jede Stimme kann einen Unterschied machen. Und jede Sekunde zählt.“ Die Welt befinde sich im entscheidenden Jahrzehnt, um die Folgen des Klimawandels einzudämmen. 3,3 bis 3,6 Milliarden Menschen leben laut dem Report in Regionen, die als Klimafolgen-Hotspots an-

zusehen sind und ohne schnelle Maßnahmen hohen Risiken ausgesetzt seien. Die Diagnose: schockierend. Die öffentliche Reaktion: verhalten. Die Klimakrise: begraben unter anderen Krisen.

Keine Frage: Was in diesen Zeiten über uns hereinbricht, ist enorm herausfordernd, manchmal auch überfordernd. Das Gefühl der „Dauerkrise“ ist dabei keineswegs so neu, wie es sich unter dem Eindruck der jüngsten Entwicklungen vielleicht anfühlen mag. Der Soziologe Ulrich Beck veröffentlichte schon vor 15 Jahren sein Buch „Weltrisikogesellschaft: Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit“. Darin beschreibt er, wie Klimakrise, islamistischer Terrorismus und Finanzkrise Gefahren noch nie dagewesenen Ausmaßes produziert haben. Im Angesicht mehrerer, parallel auftretender Gefahren in Starre zu

verfallen und auf „normalere“ Zeiten zu warten ist also keine Option. Wir müssen uns um eine Krise kümmern, ohne die anderen zu vernachlässigen. Mit kühlem Kopf und vereinten Kräften daran arbeiten, Fortschritte in allen relevanten Bereichen zu erzielen. Und zwar jede*r dort, wo sie oder er kann und auch einen wertvollen Beitrag zu leisten vermag.

Herausforderungen derartiger Größenordnung sind nur gemeinsam zu stemmen. Fortschritt setzt sich durch, wenn die Bereitschaft dafür in der Bevölkerung, in der Wirtschaft und in der Politik entsprechend hoch ist. Der Dialog ist die Voraussetzung für gemeinsames Handeln: Wir dürfen auch mal ratlos sein, aber nie sprachlos werden. Aus diesem Grund möchten wir uns als Microsoft Deutschland mit unseren Partnern und Kunden konstruktiv einbringen und den Fortschrittsdialog voran-

bringen. Wir wollen Austausch und Vernetzung fördern, wollen lösungsorientiert zeigen, wie nachhaltig digitaler Fortschritt möglich wird.

Jahrzehnt des Aufbruchs

Gemeinsam mit dem Markt- und Meinungsforschungsunternehmen Civey hat Microsoft Deutschland deshalb ein Langzeitmonitoring angestoßen. Dieses beobachtet kontinuierlich, wie sich die Fortschrittsprioritäten der Menschen in Deutschland entwickeln: Wo sie die größten Entwicklungen sehen, wo den größten Bedarf, welche Akteure sie als gestaltende Kräfte wahrnehmen. Etwa bei der Klimawende, bei der Vermittlung digitaler Kompetenzen und bei der Cybersicherheit. Der Fortschrittsmonitor soll sichtbar machen, welche Prioritäten in der Gesellschaft ganz

oben stehen und wie die Menschen den „Anpackfaktor“ einschätzen – also die Entschlossenheit der Entscheider*innen und das Umsetzungstempo der wichtigsten Fortschrittsprojekte. Das „Jahrzehnt des Aufbruchs“ gelingt dann, wenn alle das Gefühl haben, dass es vorangeht, die richtigen Themen adressiert und Projekte entschlossen angepackt werden, daran glaube ich fest.

Um unserer Verantwortung als Unternehmen gerecht zu werden, wollen wir dazu auch selbst einen aktiven Beitrag leisten – im Dialog mit anderen Partnern. Deshalb setzen wir verstärkt auf gemeinsame Angebote. Unsere Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten haben wir beispielsweise geöffnet und kooperieren in diesem Bereich jetzt mit VW und DHL. Wir sind überzeugt, gemeinsam mehr erreichen zu können – zum Beispiel, indem

wir Qualifizierungsangebote zusammen fördern. Mit der „Future Work“ haben wir gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) eine offene Plattform geschaffen, die Unternehmen, Politik, Wissenschaft und allen Interessierten den Dialog zur Zukunft der Arbeit eröffnet. In diesem Jahr hat das Festival im Juni den Schwerpunkt Nachhaltigkeit.

Was bedeutet nachhaltig digitaler Fortschritt? Darin stecken zwei Ambitionen: Das Digitale nachhaltig zu machen und das Nachhaltige digital. Denn digitale Lösungen können auf vielfältige Weise dazu beitragen, Nachhaltigkeitsprobleme zu lösen. Damit sie jedoch nicht selbst zum Problem werden, müssen sie auch für sich genommen nachhaltig sein. Der Energieverbrauch der Digitalisierung ist in diesem Zusammenhang ein

wichtiger Punkt. Microsoft hat sich selbst ambitionierte Ziele gesteckt, um die eigenen Emissionen zu verringern und Kunden Lösungen anzubieten, mit denen sie ihre Emissionen erfassen und reduzieren können. Laut einer Bitkom-Studie können die CO₂-Emissionen Deutschlands durch die Digitalisierung bis 2030 um 20 Prozent verringert werden – der Stromverbrauch digitaler Geräte und Rechenzentren ist dabei schon eingerechnet.

Ein Fortschrittsdreiklang

Um eine Welt zu schaffen, die wir und unsere Kinder auch in 20, 30 und mehr Jahren als lebenswert empfinden, müssen wir allerdings nicht nur gegen den Klimawandel, sondern auch gegen Hunger, für eine bessere Bildung kämpfen – und uns um medizinische Versorgung und sauberes Trinkwasser für alle kümmern. Kurz: um die komplette Bandbreite an Themen, die die Vereinten Nationen in ihren 17 nachhaltigen Entwicklungszielen festgehalten haben. Für eine nachhaltige Zukunft brauchen wir Fortschritte auf all diesen Feldern. Nur dann profitieren wirklich alle Menschen davon. Nachhaltigkeit fängt mit Klimaschutz an, aber hört damit noch lange nicht auf.

Vielfach spielen mehrere Nachhaltigkeitsebenen zusammen, wie sich am Beispiel Lebensmittelverschwendung zeigt. Der Kampf gegen Hunger zählt zu den UN-Nachhaltigkeitszielen. Lebensmittelproduktion ist aber auch aufwendig, benötigt Ackerfläche, Maschinen, Wasser, Energie für Transport, Kühlung und Verarbeitung. Das bedeutet: Weggeworfene Lebensmittel sind überflüssige Emissionen. Eine Untersuchung der UN schätzt, dass acht bis zehn Prozent der vom Menschen verursachten CO₂-Emissionen auf weggeworfene Lebensmittel entfallen könnten – auf dem Acker, in Transport- und Verarbeitungsbetrieben, im Handel, in Restaurants und bei uns zu Hause.

Hier lassen sich digital nachhaltige Fortschritte als Synergien realisieren, wie das Unternehmen Bizerba aus dem schwäbischen Balingen zeigt, der Weltmarktführer für Wäge-, Schneide- und Auszeichnungstechnologie in Industrie und Einzelhandel. Bizerba hat ein mitdenkendes Lebensmittelregal für Supermärkte ausgetüftelt: Das „Smart Shelf“ hat

integrierte Sensoren und nutzt Microsofts Azure-Cloud, um den Bestand in jedem Fach zu ermitteln. Diese Informationen können die schlaunen Regale auch gleich an andere Geräte weitergeben. In einer Backstation kann das Regal dem Ofen melden, dass er keine Croissants mehr nachbacken soll, weil das Fach noch voll ist. Oder es kann auf digitalen Preisschildern einen Rabatt für die Artikel geben, die zeitnah abverkauft werden müssen. So landet weniger Essen im Müll und weniger unnötiges CO₂ in der Atmosphäre.

Ähnliche Muster zeigen sich immer wieder: Die großen Risiken und Krisen unserer Zeit sind nie auf einen einzelnen Bereich unseres Gemeinwesens beschränkt, sondern verschränken politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Dimensionen, weisen mitunter sogar untereinander direkte Verbindungen auf. Die Energieversorgung Deutschlands ist für unsere Reaktion auf den Klimawandel genauso eine relevante Frage, wie sie unsere Position zu Russland und der Ukraine mitbestimmt. Cybersecurity ist die Voraussetzung für digitale Zukunftssicherheit, weil das Vertrauen der Menschen in Innovationen und Fortschritt davon abhängt, dass diese ihr Leben besser machen und nicht riskanter. Bei sämtlichen Fortschrittsthemen wird es zunehmend zur Herausforderung, qualifizierte (Fach-)Arbeitskräfte zu finden. Umso wichtiger ist es, nachhaltig digitalen Fortschritt nicht als Inselthema zu betrachten, sondern als Dreiklang aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem.

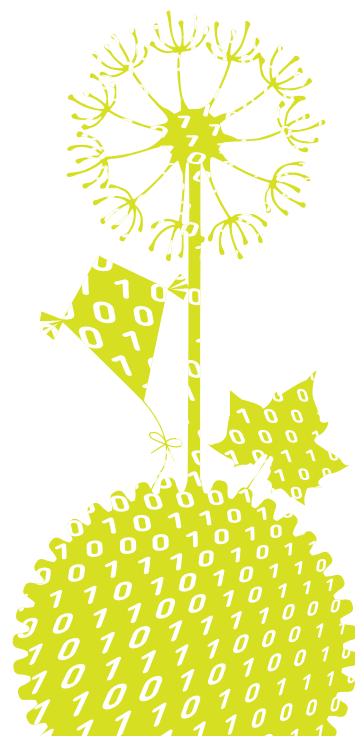
Den Technologien vertrauen

Ohne innovative Technologien werden wir es nicht schaffen, sowohl unseren Wohlstand als auch unseren Planeten zu retten. Wir brauchen technologische Innovationen, um die industrielle Produktion, Mobilität oder Energienetze effizient und nachhaltig zu gestalten, die Lebensgrundlagen zu schützen, die Gesellschaft einzubinden und Teilhabechancen für die Menschen zu eröffnen. Ebenso notwendig ist es allerdings auch, dass Menschen diesen Technologien vertrauen – und das ist alles andere als selbstverständlich. Auch hier ist die Technologieindustrie in der Verantwortung. Es genügt nicht, in die Entwicklung immer innovativerer Produkte und

Lösungen zu investieren, wir müssen ebenso große Anstrengungen unternehmen, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen. Wir müssen dazu beitragen, dass die Menschen die Technologien, die ihr Leben tiefgreifend prägen, besser verstehen und anwenden können – denn nichts macht so viel Angst wie das Unbekannte. Und wir müssen die Wünsche, die Erwartungen und Sorgen der Menschen kennen und einbeziehen.

Eine Bemerkung aus Becks „Weltrisikogesellschaft“ ist an dieser Stelle erwähnenswert. Er warnt davor, im Angesicht von Risiken und Katastrophen in einen „Fortschrittspessimismus“ zu verfallen. Darunter versteht er eine Haltung, die Wandel vor allem als Niedergang tradierter Werte beklagt. Doch Beck macht deutlich: Wandel ist eine Chance und Fortschritt möglich. Ganz in diesem Sinne wollen wir durch Dialog auch den „Fortschrittsoptimismus“ fördern. Wir wollen möglichst viele Menschen überzeugen, dass eine nachhaltig digitale Zukunft möglich, machbar und erstrebenswert ist. Und wir sie gemeinsam erreichen können.

Dr. Marianne Janik ist seit November 2020 Vorsitzende der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland.



Wir unterstützen organkrankte Kinder und ihre Familien in Not. Mit Geld, Erholung und gutem Rat.

GELD Wir helfen Familien mit organkranken Kindern bis 27 Jahre, wenn Kassen und andere Institutionen sich weigern und die Existenz auf dem Spiel steht. Beispielsweise finanzieren wir Übernachtungen von Eltern in Kliniknähe und Wohnraumanpassungen für ein keimarmes Umfeld.

ERHOLUNG Unsere Freizeitprogramme tun gut: allen transplantierten Kindern, ihren Eltern und den Geschwisterkindern. Finanziell strapazierten Familien ermöglichen wir Urlaube.

RAT Wir haben stets ein offenes Ohr, begleiten erschöpften Eltern, verhandeln für sie mit Ämtern und organisieren Lösungen.

FÖRDERUNG Wir bieten Zuschussprogramme zur besseren psychosozialen Begleitung organkranker Kinder. So können in Kliniken und bei anderen Hilfsinstitutionen Stellen geschaffen werden, Fachkräfte sich weiterbilden.

NACHWUCHS Unser Juniorteam „KiO Youth“ ist offen für alle Transplantierten zwischen 18 und 26 Jahre. Sie treffen sich regelmäßig und entwickeln eigene Projekte.



„Eine neue Zeit braucht neue Skillsets“

Telefónica-Vorstandsmitglied Nicole Gerhardt über zukunftsorientiertes Personalwesen

U Was beinhaltet für Sie ein zukunftsorientiertes, chancengerechtes Personalmanagement?

Im Kern geht es aus meiner Sicht darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Organisationen, aber auch allen Mitarbeiter:innen ermöglichen, „zur besten Version ihrer selbst“ zu werden. Dazu gehört beispielsweise hundertprozentiger Zugang zu Zukunftskompetenzen, vor allem Digital- und Datenkompetenzen. Wenn wir Mitarbeiter:innen nicht für die digitale Transformation vorbereiten und entsprechend weiterbilden, kann der Wandel hin zu datengetriebenen Organisationen nicht gelingen. Dazu gehört aber auch, dazu zu ermutigen, in Bewegung zu bleiben – also unterschiedliche berufliche Rollen auszuprobieren, Jobrotationen zu wagen, in verschiedenen Teams zu arbeiten – und so Selbstvertrauen in unterschiedlichen Umfeldern aufzubauen. Hierfür müssen entsprechende Strukturen geschaffen werden, die vielfältige Karrierewege auch zulassen. Und zwar über alle Geschlechter, Generationen, Lebensphasen und Karrierelevel hinweg. Zu guter Letzt geht es auch darum, in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt für ein Umfeld zu sorgen, das Energie in der Organisation freisetzt und Leistungsfähigkeit sicherstellt. Hierzu gehören Teamspirit und Zusammenhalt ebenso wie kluge Konzepte für mentale und physische Gesundheit.

U Studien belegen, dass eine vielfältige Belegschaft erfolgreich macht. Spiegelt sich das auch in Ihrem Unternehmen wider?

Ja, vielfältige Teams sind erfolgreicher, gerade wenn es um komplexe Aufgaben geht. Die Förderung von Talenten in unterschiedlichen Altersstufen, mit verschiedenen Hintergründen, Erfahrungen und Ausbildungen ist daher nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit und Chancengleichheit, sondern eben auch eine Notwendigkeit, um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu sein. Aber: Diverse Teams sind nicht automatisch erfolgreicher. Sie müssen auch gut geführt werden – und heterogene Teams zu leiten ist anspruchsvoll. Daher legen wir auf das Thema Vielfalt auch ein besonderes Augenmerk in unserer Führungskräfteausbildung.

[|]

„Es braucht ein neues Mindset und eine Kultur, die sich durch Vielfalt, Inklusion und Offenheit definiert.“

U Inwieweit wirkt sich die vorangetriebene Digitalisierung der Arbeitswelt auf eine inklusive Unternehmenskultur aus?

Grundsätzlich gilt erst einmal: Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist eine riesige Chance – für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen. Das Arbeiten insgesamt wird flexibler, ergebnisorientierter und über-

windet Grenzen. In jeder Hinsicht: Bei Telefónica arbeiten an unseren unterschiedlichen Standorten vier Generationen mit verschiedenen Hintergründen und Geschlechtern erfolgreich zusammen. Überwiegend digitale Zusammenarbeit erlaubt es, den Beruf mit individuellen Lebensentwürfen besser zu vereinen. Mit den technischen Rahmenbedingungen allein ist es aber nicht getan. Es braucht ein neues Mindset und eine Kultur, die sich durch Vielfalt, Inklusion und Offenheit definiert. Auch ein wertschätzendes Miteinander, gegenseitiger Respekt und wachsendes Vertrauen werden noch wichtiger, wenn man digital oder hybrid zusammenarbeitet. Hier sind dann auch die Führungskräfte besonders gefragt und müssen auf diese neue Welt vorbereitet werden. Wir setzen daher bei uns auf inhaltliche und kulturelle Weiterbildung, damit „outcome-based leadership“ selbstverständlich wird.

U Was können Unternehmen tun, um die interkulturelle Kompetenz der Führungskräfte besser zu unterstützen?

Als deutsche Gesellschaft in einem global agierenden Telekommunikationsunternehmen ist Internationalität bei Telefónica fester Bestandteil unserer Kultur und des Arbeitsalltags. Bei uns ist es selbstverständlich, in internationalen Teams zusammenzuarbeiten und andere Hintergründe und Perspektiven zu verstehen und zu respektieren. Aber grundsätzlich gilt, dass jedes Unternehmen interkulturelle Kompetenz fördern kann. Denn interkulturelle Kompetenz fängt als erstes im Kopf an. Um in einem multikulturellen Umfeld erfolgreich zu sein, braucht

Foto: Telefónica Deutschland / O2



Nicole Gerhardt, Jahrgang 1970, ist seit August 2017 Chief Human Resources Officer der Telefónica Deutschland Holding AG und verantwortet in dieser Funktion den Personalbereich. Im Fokus ihres Aufgabenspektrums stehen die nachhaltige Ausrichtung auf die digitale Zukunft und die notwendige Transformation des Unternehmens. Vor ihrem Wechsel zu Telefónica war die Rechtswissenschaftlerin (Ruhr-Universität Bochum) Executive Vice President Human Resources bei ProSieben-Sat.1.

es Offenheit, Freude am Lernen neuer Dinge und eine positive Neugierde. Mit struktureller Mobilität können Unternehmen dies fördern. Unsere Führungskräfte sollen etwa zum einen zulassen, dass sich ihre Teams durchmischen, beispielsweise mittels Jobrotationen oder cross-funktionalen Projekteinsätzen. Zum anderen sollen auch sie selbst in unterschiedlichen Konstellationen arbeiten. Wir möchten perspektivisch auch unsere Führung intern mehr rotieren lassen, damit sie immer wieder Gelegenheit hat, ihren eigenen Horizont zu erweitern. Denn 70 Prozent der Fähigkeiten eignet sich der Mensch über Lernen „on the job“ an, nicht über theoretisches Wissen. Das gilt für mich ganz besonders auch für interkulturelle Kompetenz.

U Hat Corona insgesamt die Bedeutung eines nachhaltigen und verantwortungsvollen Handelns von Unternehmen verändert?

Nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln war schon vor Corona Bestandteil unserer DNA und Geschäftsstrategie. Allerdings ist der Aspekt der Verantwortung durch die Pandemie und ihre Auswirkungen noch wichtiger geworden. Das gilt für jeden Einzelnen selbst, für die Kolleg:innen sowie für das Unternehmen insgesamt. Denn das Miteinander hat sich durch weniger Präsenz und mehr digitale Meetings enorm verändert. Aus diesem Grund haben wir bei Telefónica gemeinsam festgelegt, wie wir uns dieses Miteinander in der neuen Arbeitswelt vorstellen: hybrides Arbeiten, mehr Eigenverantwortung, ohne starre Vorgaben hinsichtlich Arbeitsort sowie an die Lebensumstände angepasste Arbeitszeiten. Hinzu kommt eine klarere Ergebnisorientierung bei allen Aufgaben. Mehr Achtsamkeit für die Kolleg:innen und eine bewusster Pflege des Teamspirits gehören ebenfalls dazu. Dies werden wir auch nach Corona beibehalten.

U Wie entwickeln sich in der „New World of Work“ die Bereiche Personalgewinnung und -entwicklung?

Beim Thema Recruiting bringt die neue Arbeitswelt Chancen, ebenso aber neue Herausforderungen mit sich. Auf der einen Seite erweitert sich durch hybride Zusammenarbeit unser Talentpool: Wir können in ganz Deutschland rekrutieren und sind nicht auf

festen Standorten angewiesen. Zudem hoffen wir, als Unternehmen bald auch unkomplizierter international rekrutieren zu können, um so Zugriff auf dringend benötigte Kompetenzen zu erhalten. Gleichzeitig erweitern sich damit natürlich auch für Talente die Optionen. Ein toller Standort oder Unternehmenscampus alleine überzeugt nicht mehr. Es braucht also kluge Wege, um deutlich zu machen, was das Unternehmen auszeichnet, und um passende Talente für sich zu gewinnen. Darüber hinaus lohnt es sich, mutig neue Wege einzuschlagen, um Talente mit kritischen Kompetenzen ins Unternehmen zu holen und zu entwickeln. Wir haben beispielsweise ein Young-Professionals-Programm aufgelegt, mit dem wir nach Kompetenz-Clustern rekrutieren anstatt für spezifische Fachbereiche. Wir stellen Talente

[|]
 „Der Aspekt der Verantwortung ist durch die Pandemie und ihre Auswirkungen noch wichtiger geworden.“

in den Clustern Commercial, Data und Technologie ein, die dann über 18 Monate eine Laufbahn mit bereichsübergreifenden Projekten durchlaufen und anschließend mit ihrer cross-funktionalen Expertise die Organisation stärken.

Darüber hinaus setzen wir auf eine KI-basierte Plattform, die interne Mobilität fördert. Mitarbeiter:innen bekommen personalisiert Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen angeboten. Dabei wird ihnen aufgezeigt, welche Kompetenzen sie sich aneignen müssen oder wie sie diese über bestimmte Lernmöglichkeiten erwerben können, um zum Beispiel an einer Jobrotation teilzunehmen oder eine ganz neue Rolle einzunehmen. Damit wollen wir dazu ermutigen, Neues zu erlernen und das Selbstvertrauen aufzubauen, um in unterschiedlichen Umfeldern erfolgreich sein zu können. Denn eines ist klar: Eine neue Zeit braucht

neue Skillsets. Als Unternehmen wollen wir genau hierfür Zugang schaffen. Ein weiteres Beispiel: Wir haben mit der digitalen Grundausbildung ein Programm geschaffen, das es allen Mitarbeiter:innen aus allen Bereichen ermöglicht, jederzeit digital das zu erlernen, was es auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft braucht. Das sind zum Beispiel Kenntnisse in den Bereichen KI, Data Management, Cloud Computing und Cyber Security. Wir wollen die Fähigkeiten vermitteln, die wirklich notwendig sind.

U Ihr Unternehmen hat zwei Frauen im siebenköpfigen Vorstand, wie groß ist der Frauenanteil im Top-Management, und bei welchem Anteil wären Sie zufrieden?

Ende 2021 lagen wir bei knapp 29 Prozent Frauen im Top-Management. Für dieses Jahr haben wir uns ein Ziel von 31 Prozent gesetzt und möchten auch darüber hinaus den Anteil weiter steigern. Ob wir zufrieden sind, hängt aber nicht nur vom Erreichen einer bestimmten Quote ab. Wir wollen echte Vielfalt in allen Bereichen fördern und natürlich in diesem Zusammenhang auch die Zahl von Frauen in Führungspositionen und im Unternehmen insgesamt weiter erhöhen. Für uns gehört aber zu Vielfalt mehr als die Frage nach dem Geschlecht. Vielmehr möchten wir ein ausgeglichenes Verhältnis auch beispielsweise mit Blick auf Altersstrukturen, Erfahrungen und Hintergründe erreichen, um so Raum für echte Perspektivenvielfalt zu schaffen.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

Verbinden Sie Erfolg und Nachhaltigkeit!
 Werden Sie strategischer Partner
 und machen Sie mit.

Verantwortung

Die Initiative für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

www.faz-institut.de/verantwortung

Initiatoren



Frankfurter Allgemeine

Partner



Mehr Grün und Blau

**Klimaresilienz:
Extremwetter
fordert Kommunen
heraus – wie sie
handlungsfähig
gemacht werden
können**

Von Dr. Gerd Landsberg

Der Klimawandel und seine Auswirkungen stellen Städte und Gemeinden vor große Herausforderungen. Die Mehrzahl deutscher Kommunen war in den vergangenen Jahren von Extremwetterereignissen wie Starkniederschlägen, Hochwasser sowie Hitze- und Dürreperioden betroffen. Dies hat die Flutkatastrophe vom Juli 2021 in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz ebenso gezeigt wie es auch die Dürresommer der Jahre 2018 bis 2020 getan haben.

Der jüngst veröffentlichte Bericht des Weltklimarats (IPCC) unterstreicht die Notwendigkeit von Klimaschutz und auch Klimafolgenanpassung. Danach sind bereits jetzt massive Folgen für Ökosysteme und Menschen in allen Regionen der Welt sichtbar, und die weltweiten CO₂-Emissionen steigen weiter. Selbst bei einer Begrenzung des Klimawandels auf einen Temperaturanstieg von 1,5 Grad Celsius sind Menschen und Ökosysteme vermehrt belastet. Starkregen und Hochwasser, aber auch Dürre sind in Deutschland nur die Vorboten des Klimawandels. Die Häufigkeit von Extremwetterereignissen wird weiter zunehmen.

Die damit einhergehenden Entwicklungen haben neben unmittelbaren Folgen für die Umwelt und Landwirtschaft merklichen Einfluss auf die Infrastruktur unserer Städte und Gemeinden sowie auf das Leben und die Gesundheit eines jeden Einzelnen. Daher ist es unabdingbar, nachhaltige Konzepte zur Resilienz zu entwickeln. Klimaschutz und Klimaanpassung werden zunehmend zentrale Herausforderungen für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Die Kommunen sind und bleiben hierbei Schlüsselakteure, weil Klimaschutz und Klimaanpassung vor Ort stattfinden.

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

Vielfältige Konzepte

Doch was macht eine klimagerechte Stadtentwicklung aus? Die hierfür notwendigen Konzepte sind so vielfältig wie die einzelnen Städte und Gemeinden selbst. Sie reichen von klimaneutralen Verbundstrukturen mit benachbarten Wasserversorgern, dem Ausbau von Trinkwasserspeichern, der Flächenentsiegelung, Dach- und Fassadenbegrünungen, multifunktionalen Retentionsflächen (Überflutungsflächen bei Hochwasser, Anm.), der Erarbeitung von Starkregengefahrenkarten, verstärkt blau-grünen Infrastrukturen in den Innenstädten bis hin zu klimafreundlichen Mobilitätskonzepten sowie einem energetisch ertüchtigten Gebäudebestand. Hier gilt es, von vorhandenen Ansätzen zu lernen und zugleich eine umfassende Analyse vorzunehmen, welche Besonderheiten jede Stadt oder Gemeinde „vor Ort“ aufweist.

Grün- und Freiflächen sind ein wichtiger Baustein, um nicht nur die Lebensqualität in Städten und Gemeinden zu verbessern, sondern auch für eine langfristige Verbesserung der kommunalen Klimasituation zu sorgen. Vorteil einer verstärkt grünen Infrastruktur ist neben einer Verbesserung der Luftqualität auch ein optimiertes Wassermanagement. Grünflächen wie Parks, Bäume und auch begrünte Gebäudefassaden und -dächer kommt die Funktion einer natürlichen Hochwasservorsorge sowie zugleich der Wasserspeicherung zu. Die Temperaturen in Innenstadtbereichen werden in Hitzeperioden so besser reguliert, die biologische Vielfalt wird gewährleistet und der Erholungswert und die Aufenthaltsqualität werden deutlich gesteigert.

Der Erhalt beziehungsweise Ausbau von Grünflächen stellt sich jedoch besonders in wachsenden Städten und Quartieren als Herausforderung dar. Erforderlich sind daher praxisgerechte und zukunftsweisende Konzepte. Hierzu gehören beispielsweise die Förderung gesamtstädtisch angelegter Freiraumkonzepte, die Entwicklung von Quartierslösungen mit Schwerpunkt auf einer Begrünung der genutzten Flächen sowie auch das Setzen klimaresilienter Bäume und Pflanzen. Doch nicht allein Innenstädte und Wohngebiete sind in Fragen der Klimaanpassung in

den Fokus zu nehmen. Auch Gewerbegebiete können prägend im urbanen Raum sein. Hier gilt es ebenso, Flächenversiegelung möglichst zu vermeiden und Potentiale für eine multifunktionale Flächengestaltung zu nutzen.

Wassersensible Entwicklung

Wasser ist deutschlandweit grundsätzlich in hoher Qualität und nahezu unbegrenzt verfügbar. Doch der Wasserhaushalt gerät aufgrund des Klimawandels vielerorts zunehmend unter Druck. In den vergangenen Jahren traten vermehrt Starkregenerereignisse sowie Dürreperioden auf. Das hat nachhaltige Folgen für den Grundwasserspiegel und die Bodenfeuchte. Der Entwurf einer nationalen Wasserstrategie des Bundes greift hier wichtige Handlungsfelder auf. Besondere Priorität müssen zukünftig insbesondere eine bezahlbare und leistungsfähige Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, ein effektives Risikomanagement bei Extremwetterereignissen sowie die Vorsorge für Tiere und Pflanzen durch einen funktionsfähigen Wasserhaushalt haben.

Die Notwendigkeit eines ausreichenden Wasserangebots in Dürreperioden zeigt sich schon heute gehäuft in der Land- sowie Forstwirtschaft und trifft vermehrt auch die Kommunen. Hier gilt es, gezielt vorzubeugen. Erforderlich ist ein Wassermanagement, welches die künftigen Herausforderungen ganzheitlich in den Blick nimmt. Die erforderlichen Maßnahmen reichen von einer wassersensiblen Stadt- und Infrastrukturplanung, technischen Maßnahmen zur Wasservorhaltung, neuen Retentions- und Versickerungsflächen bis hin zur Begrünung von Plätzen, Wegen, Dächern und Fassaden. Die vielfältigen Möglichkeiten zeigen, wie der Stellenwert von mehr Grün und Blau in unseren Städten und Gemeinden deutlich verbessert werden kann.

Kooperation und Beteiligung

Eine Entwicklung hin zu mehr Klimaresilienz stellt auch neue Anforderungen an die Ausgestaltung von Planungsprozessen. Hier bedarf es ebenfalls ganzheitlicher Konzepte, um Siedlungsstrukturen, Freiräume und Infrastrukturen langfristig weiterzuentwickeln, damit gerade die Wechselbeziehungen zwischen den

verschiedenen Planungsfeldern Berücksichtigung finden. Vornehmlich sektoral orientierte Prozesse müssen neu strukturiert und dabei eine Vielzahl an Akteuren einbezogen werden. Innovative Kommunikations-, Beteiligungs- und Kooperationsformen sollten vor Ort erprobt werden. Auf diesem Weg kann Bürgerinnen und Bürgern die Wechselwirkung von Klimawandel und -anpassung nähergebracht und ein Verständnis für klimaangepasstes Handeln erzeugt werden.

Unter Beteiligung der kommunalen Spitzenverbände unterstützt das Bundesforschungsministerium im Rahmen des Projekts „Zukunftsstadt“ unter anderem die Entwicklung moderner Konzepte, die unsere Städte nachhaltiger machen. Hierbei werden auch innovative Partizipationsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger erprobt. Diese gehen über klassische Bürgerbeteiligungsprozesse hinaus und zielen besonders darauf ab, dass sich möglichst viele verschiedene Akteure aktiv in kommunale Planungsprozesse einbringen können.

Das Projekt „GoingVis“ der Stadt Boizenburg und der Elbe-Elster-Region zeigt beispielhaft, dass Klimaresilienz nicht immer planerische und technologische Maßnahmen erfordert. Auch soziale und verhaltensbasierte Maßnahmen können insbesondere in kleineren Städten und Gemeinden wichtige Bausteine einer klimaangepassten Kommune sein. Das umfasst beispielsweise veränderte Verhaltensweisen, Arbeitszeiten, Ernährung oder auch den Bereich der Mobilität.

Der Umgang mit dem und die Anpassung an den Klimawandel und seine Folgen verlangen auch die Modifikation vorhandener Planungs- und Wissensfundamente, um die neuen Bedarfe konkreter in den Blick zu nehmen. Neben Risiko- und Bestandsanalysen bedarf es angepasster rechtlicher und fachlicher Rahmenbedingungen. Kommunen müssen handlungsfähig sein, um auf Basis spezifischer Risikoanalysen die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen ableiten zu können. Sinnvolle Ansätze, wie etwa die vom Bundesbildungsministerium veröffentlichte „Checkliste für Kommunen: Hitze und Starkregen“ müssen fortgeschrieben und als Pra-

xishilfe den Kommunen zur Verfügung gestellt werden.

Handlungsfähig machen

Um den negativen Folgen von Klimawandel und Extremwetterereignissen angemessen zu begegnen, brauchen gerade Städte und Gemeinden als vom Klimawandel unmittelbar Betroffene eine ausreichende finanzielle Unterstützung. Hier sind die EU, Bund und Länder gleichermaßen gefordert. Neben kurzfristigen Maßnahmen muss eine langfristige Finanzierung im Bereich der Klimafolgenanpassung etabliert werden. All dies ist keine alleinige kommunale, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Es ist daher angezeigt, dass die „Anpassung an den Klimawandel“ künftig als echte Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern anerkannt und entsprechend in Artikel 91a Grundgesetz aufgenommen wird. Der Bund würde so die Möglichkeit erhalten, den Kommunen planbar finanzielle Mittel für notwendige Anpassungsmaßnahmen auf kommunaler Ebene zur Verfügung stellen zu können.

Bei den Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel muss an Tempo zugelegt werden. Dies zeigen die zunehmenden klimabedingten Katastropheneignisse. Das Bundesumweltministerium fördert mit dem Programm „Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel“ Vorhaben, die Antworten auf die Folgen unter anderem von Hochwasser oder Starkregenereignissen liefern und die die Anpassung an den Klimawandel unterstützen. Initiiert wurde das Förderprogramm im Rahmen der „Deutschen Anpassungsstrategie an den Klimawandel“ als eine von vielen Maßnahmen, um die Eigenvorsorge auf regionaler und lokaler Ebene zu stärken. Dies ist ein grundsätzlich sinnvoller Ansatz, der aber angesichts der bestehenden Herausforderungen auf kommunaler Ebene finanziell ausgeweitet werden muss. Der Bund sollte einen „Investitionsfonds kommunale Klimaanpassung“ auflegen, der nachhaltig finanziert ist und Städte und Gemeinden in die Lage versetzt, sowohl baulich-investive wie auch sonstige Planungs- und Beratungsleistungen beauftragen zu können. Die entsprechende

Förderung muss praxisgerecht ausgestaltet werden und sollte sich am tatsächlichen Bedarf orientieren.

Ein wichtiger und unterstützenswerter Ansatz ist darüber hinaus das neu gegründete Kompetenzzentrum „KlimaAnpassung“. Es bietet auf Bundesebene praxis- und bedarfsorientierte Beratung und erleichtert Kommunen und sozialen Einrichtungen die Entwicklung von Klimaanpassungsmaßnahmen. Diese Beratungsleistungen sollten langfristig fortgesetzt werden.

Ganzheitlich denken

Noch einmal zusammengefasst: Der Klimawandel stellt Kommunen bereits heute vor große Herausforderungen. Seine Folgen für die Umwelt, die Menschen und unsere Städte und Gemeinden sind in den vergangenen Jahren deutlich sichtbar geworden. Klimaresilienz wird damit ein zunehmend wichtiger Faktor. Klimawandel und Klimaanpassung sind dabei keine strikt voneinander getrennten Themenfelder. Vielmehr gehen sie „Hand in Hand“ und müssen ganzheitlich gedacht werden.

Eine Vielzahl an Forschungsprojekten und städtebaulichen Maßnahmen wurden in den vergangenen Jahren bereits realisiert. Auf kommunaler Ebene bedarf es hierfür weiterhin großer Veränderungsprozesse. Trotz vieler inspirierender Beispiele ist die Klimaanpassung zugleich ein höchst individueller Prozess, denn es gilt, die Gegebenheiten vor Ort zu berücksichtigen und passgenaue Lösungen umzusetzen. Daher bleibt gerade in diesem Bereich ein interkommunaler Ansatz außerordentlich wichtig, der es uns ermöglicht, die notwendigen Entwicklungsprozesse in unseren Städten und Gemeinden anzustoßen und im Sinne einer klimagerechten und klimaangepassten Stadt auch umzusetzen.

Dr. Gerd Landsberg ist seit 1998 Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebunds.



Die Stadt der Zukunft

Klima- und Ressourcenschutz in Ballungsräumen – Frankfurter Zehn-Punkte-Plan

Von Prof. Dr. Hans Jürgen Schmitz

Die Welt ist ein Dorf. Auch wenn Kriege, Flucht und Coronapandemie die Aufmerksamkeit immer wieder vom fortschreitenden Klimawandel ablenken, weist der Ende Februar 2022 veröffentlichte IPCC-Klimabericht fast verzweifelt auf die Dringlichkeit wirksamer Klimaschutzmaßnahmen hin. Die 2020er Jahre werden eine Dekade klimabedingter Veränderungen. Noch können wir entscheiden, ob wir diese überwiegend erleiden oder ihnen entgegenwirken. Das 1,5-Grad-Ziel der Weltklimakonferenz 2015 in Paris ist verloren. Aber der Kampf um jedes weitere Zehntel Grad weniger globaler Erwärmung ist es wert, gekämpft zu werden. Weil sich offenbar so wenig bewegt, haben sich zunehmend frustrierte junge Menschen zur „letzten Generation“ erklärt und berufen sich damit auf den früheren UN-Generalsekretär Ban Ki-moon: „Wir können die erste Generation sein, die die Armut abschafft, und sind die letzte Generation, die den Klimawandel aufhalten kann.“ Wie konnte es dazu kommen?

Foto: Bruno Giuliani/Stock/Getty Images

So komplex die genaue Simulation der regionalen Klimawandelfolgen ist, so banal einfach ist der globale Zusammenhang zwischen unserem Ressourcenverbrauch und der Belastung unserer Atmosphäre mit Treibhausgasen – maßgebend, aber nicht ausschließlich, mit CO₂. Wir alle wissen dies seit langem. Die Studie „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome zur Lage der Menschheit ist in diesem Jahr 50 Jahre alt. In den vergangenen Jahren sind aus den unterschiedlichsten Disziplinen ungezählte Veröf-

fentlichungen erschienen, und auch dieser Artikel liegt auf der gleichen Linie und argumentiert in ähnlicher Weise. Da stellt sich die Frage, warum sich trotzdem so wenig ändert. Zur Ehrenrettung unserer Weltgemeinschaft ist zu sagen, dass tatsächlich schon eine Menge vielversprechender Bemühungen durchaus positive Wirkung zeigen. Leider ist es damit aber noch nicht getan. Wenn ein Zug mit hoher Geschwindigkeit in die falsche Richtung fährt, dauert es beim Bremsen, bis dieser anhalten und umkehren kann, besonders, wenn einige verblendete oder unbelehrbar egoistische Entscheider noch für weitere Beschleunigung sorgen.

Dilemma der Allmende

Nach einem kurzen Einbruch infolge der Pandemie sind im Jahr 2021 die weltweiten Emissionen von Treibhausgasen so stark angestiegen wie noch nie zuvor in einem Jahr. Es geht also leider wieder schneller in die falsche Richtung. Das Klima ist eine globale Ressource und zeigt uns deutlich das Dilemma der Allmende. Die gerechte Verwendung von Allgemeingut scheint uns Menschen zu überfordern. Der Autor Reiner Klingholz spricht in seinem Buch „Zu viel für diese Welt“ gar von einem Trilemma, weil sich immer mehr Menschen immer größere Anteile von einer dahinschwindenden Ressource nehmen. In den Industrienationen haben wir lange – scheinbar kostenlos – von den fossilen Ressourcen profitiert. Jetzt von den Schwellenländern einen Verzicht einzufordern ist fast schon zynisch. Ein globales Verschieben von Verantwortung hilft jedoch nicht. Wir brauchen die

Wende unabhängig davon, wann wir in den Zug eingestiegen sind, um bei der Metapher zu bleiben.

Wir benötigen also Utopien, aus denen positive Pläne werden. Hier sind – neben vielen anderen Kräften in der Gesellschaft – die Architekten und Planer gefragt, da deren Projekte auf die Zukunft ausgerichtet sind und technisch gesehen Gebäude und noch mehr Städte sehr lange Laufzeiten haben. Wie soll also die Stadt der Zukunft gebaut werden?

Zehn Punkte

An der Frankfurt University of Applied Sciences beschäftigen wir uns seit langem mit den Anforderungen, die der Klimawandel für das Bauen der Zukunft bedeutet. Das Frankfurter Forschungsinstitut Architektur, Bauingenieurwesen, Geomatik (FFin) hat 2019 einen Kongress zur Energiewende im Ballungsraum durchgeführt. In der Diskussion mit den Kongressteilnehmern wurde die Forderung laut, als Wissenschaftler deutlicher unsere Stimme zu erheben, als dies im akademischen Umfeld bisher üblich war. Hieraus ist ein Zehn-Punkte-Plan für die Umsetzung von Klima- und Ressourcenschutz in Ballungsräumen (siehe Kasten) hervorgegangen. Denn wir erreichen mit mehr Forschung und Selbstverpflichtungen allein nicht die erhoffte und notwendige Wirkung. Es ist an der Zeit, den Elfenbeinturm zu verlassen, um grundlegende Veränderungen durchzusetzen. Das längst publizierte und reichlich diskutierte Wissen muss zur Anwendung kommen. >

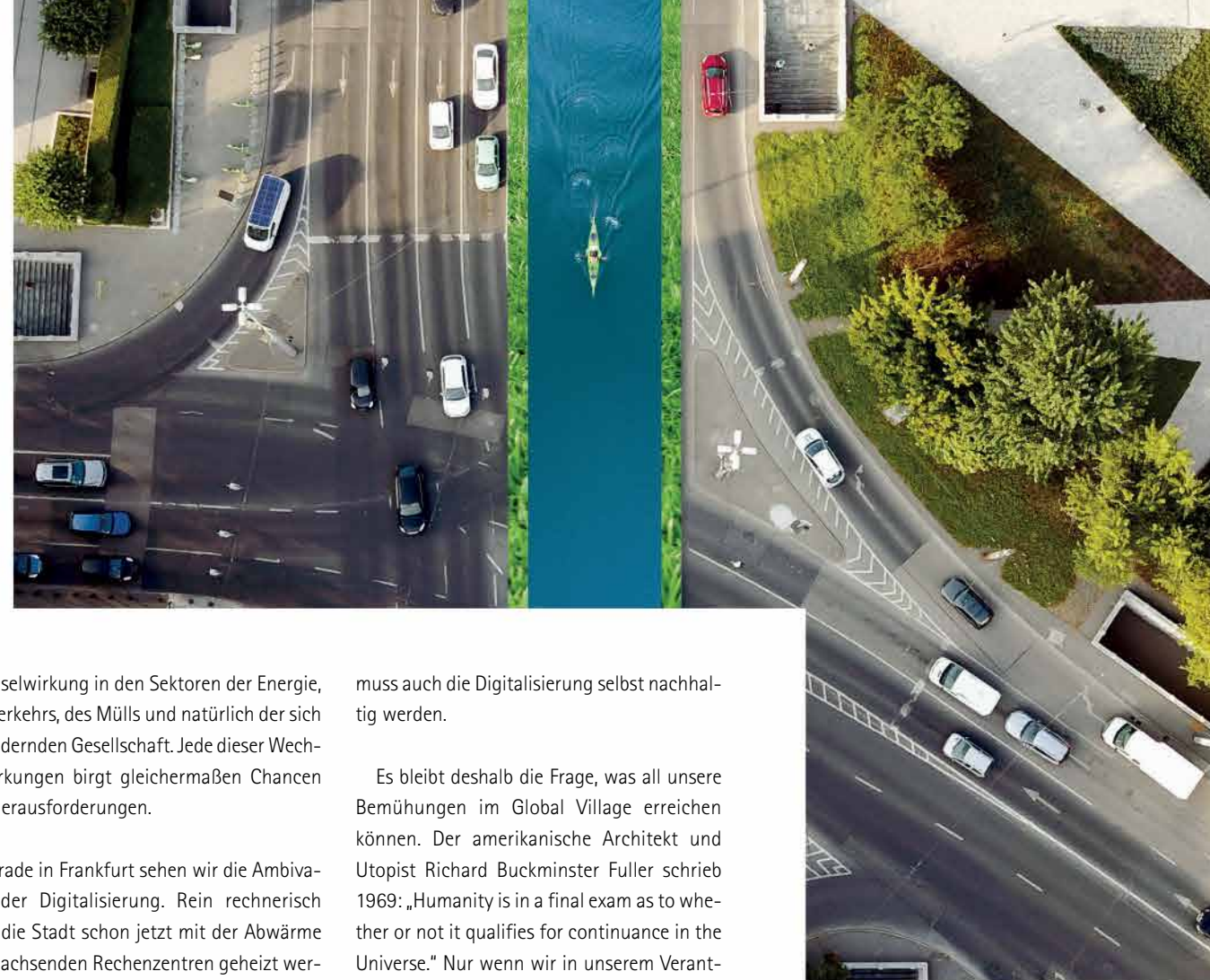
Der Zehn-Punkte-Plan adressiert die zentrale Bedeutung der Ballungsräume: „Mit kompakten Stadtstrukturen, einer verträglichen Dichte und attraktiven öffentlichen Räumen ist eine bauliche, funktionale und soziale Vielfalt mit kurzen Wegen in den Ballungsräumen sicherzustellen. (...) Die Stadtentwicklung muss auf die zu erwartenden Änderungen der Lebensbedingungen im fortschreitenden Klimawandel vorbeugend eingehen, um die Lebensqualität im Ballungsraum für die Zukunft zu sichern.“ Der verwendete Begriff der Lebensqualität ist im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung wichtig, denn die an einen hohen

Konsum gebundene Lebensweise muss grundlegend geändert werden. Die Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch ist bisher in zu wenigen Bereichen gelungen. In der Stadt muss der Paradigmenwechsel so erfolgen, dass die Lebensqualität für immer mehr Stadtbewohner nicht zu einem Ausufer der Städte führt. Die vorhandenen Ressourcen können und müssen umgewidmet werden. Dies geschieht in Frankfurt am Main bereits in ersten Ansätzen bei der Umwidmung von Fahrspuren für Autos in sichere Radwege und muss weitergehen bis hin zu einer flexibleren Nutzung von Wohnraum und einer regenerativen Energieversorgung.

Die Forderung wird konkret, wenn es um den Gebäudebestand geht. Da unsere Städte möglichst nicht mehr durch Neubauten wachsen sollen, stellt dieser die größte Herausforderung dar. „Für die energetische Sanierung der Bestandsgebäude müssen insgesamt ressourcenschonende Maßnahmen so gefördert werden, dass diese sozialverträglich im gesamten Gebäudebestand umgesetzt werden können.“ Die Verantwortung kann nicht nur bei den Eigentümern liegen. Zu viele Sanierungen scheitern bisher an einer zu kurz gefassten Definition der Wirtschaftlichkeit. Hier müssen für den Klimaschutz politische Rahmenbedingungen durch Fordern und Fördern deutlich konsequenter gesetzt werden.

Interdisziplinäre Planungen

Planungen im Ballungsraum sind zunehmend interdisziplinär. Die Stadt hat hinsichtlich des Ressourcenverbrauchs eine komplexe



Wechselwirkung in den Sektoren der Energie, des Verkehrs, des Mülls und natürlich der sich verändernden Gesellschaft. Jede dieser Wechselwirkungen birgt gleichermaßen Chancen wie Herausforderungen.

Gerade in Frankfurt sehen wir die Ambivalenz der Digitalisierung. Rein rechnerisch kann die Stadt schon jetzt mit der Abwärme der wachsenden Rechenzentren geheizt werden. Darin liegt eine Chance. Andererseits ist der gewaltige Energiebedarf der Rechenzentren ein Problem, solange der Strom nicht vollständig regenerativ erzeugt wird. In der Bemühung um eine technische Realisierung der Abwärmenutzung steckt noch immer der problematische Ansatz, das Wachstum des Energiebedarfs der Digitalisierung effizienter zu nutzen. Diese Effizienzsteigerung kann nur einen relativ kleinen Beitrag leisten und ist langfristig nur eine Übergangslösung zu einer nachhaltigen Digitalisierung. Wir brauchen diese Übergangstechnologien, aber das Ziel ist damit nicht erreichbar. Auf lange Sicht

muss auch die Digitalisierung selbst nachhaltig werden.

Es bleibt deshalb die Frage, was all unsere Bemühungen im Global Village erreichen können. Der amerikanische Architekt und Utopist Richard Buckminster Fuller schrieb 1969: „Humanity is in a final exam as to whether or not it qualifies for continuance in the Universe.“ Nur wenn wir in unserem Verantwortungsbereich, in unserer Stadt, in unserem Alltag grundlegend nachhaltiger werden, können wir dies auch in den Nachbarhäusern des Villages propagieren und damit hoffentlich gemeinsam dem Klimawandel begegnen. Der Zehn-Punkte-Plan fordert dazu: „Ökonomie und eine gerechte Gesellschaft funktionieren nur auf der Basis einer stabilen Ökologie, deshalb muss Wachstum im Sinne einer Kreislaufwirtschaft neu verstanden werden. Nach dem Verursacherprinzip sind alle Kosten sowie die Einnahmen (zum Beispiel aus CO₂-Zertifikaten) der Ressourcenverwendung, auch die aus Endlagerung und Klimaschäden,

zu benennen.“ Das wird uns Menschen, die Hauptverursacher der Klimaschäden, eine Menge kosten. Das Überleben sollte es uns wert sein.

Prof. Dr. Hans Jürgen Schmitz ist seit 2010 Professor für technische Gebäudeausrüstung an der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS) und seit 2012 stellvertretender Direktor des Frankfurter Forschungsinstituts für Architektur, Bauingenieurwesen und Geomatik (FFin).

Zehn zentrale Forderungen

Der Frankfurter Zehn-Punkte-Plan für die Umsetzung von Klima- und Ressourcenschutz in Ballungsräumen „steht exemplarisch für die dringende Notwendigkeit, unseren Umgang mit begrenzten Ressourcen in eine nachhaltige Urbanität zu transformieren“. Er ist für europäische Ballungsräume erstellt und orientiert sich am Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main.

1. Der Mensch steht im Mittelpunkt

Die individuellen und kurzfristigen Ansprüche haben sich den langfristigen, am Gemeinwohl orientierten Zielen unterzuordnen.

2. Stadtentwicklung

Die Außenentwicklung im Ballungsraum ist auf maximal 0,5 Prozent der bebauten Fläche pro Jahr zu reduzieren.

3. Kreislaufwirtschaft

Eine ressourcenschonende Bauweise ist im Planungsrecht zu verankern.

4. Gebäudesanierung

Die energetische Gebäudesanierung ist auf 5 Prozent pro Jahr anzuheben.

5. Energie-Plus-Standard bei Neubauquartieren

Alle Neubauten sind im Energie-Plus-Standard zu erstellen.

6. Stadt-Land-Partnerschaft

Für alle Ballungsräume sind Energieleitpläne zur Versorgung mit 100 Prozent regionalen Erneuerbaren Energien zu erstellen.

7. Strom- und Wärmespeicher

Für den Ballungsraum sind 2 Prozent des Wärme- und Strombedarfs als Speicherkapazität bereitzustellen und intelligent zu vernetzen.

8. Nachhaltige Mobilität

Ein 100 Prozent emissionsfreies Mobilitätskonzept für den Ballungsraum mit jährlich 3 Prozent weniger Autoverkehr ist zu erarbeiten.

9. Smart City

Flächendeckend sind Smart Meter zur Steuerung der Energieströme bei allen Verbraucher:innen einzuführen.

10. Bio-Ökonomie

Ein sozial gerechtes Preismodell für die Ressourcenverwendung ist zu entwickeln, indem alle Kosten berücksichtigt werden.

Der komplette Zehn-Punkte-Plan ist über die Suchfunktion auf www.frankfurt-university.de öffentlich zugänglich.

Der Komet in uns

Mit und nicht gegen die Natur leben – Ideen für eine grundlegende Transformation

Von Dr. Christof Schenck

„Es waren unter anderem Kometen und gigantische Vulkane, die Massenaussterben und globale Umwälzungen auf dieser Erde verursachten. Den Lebewesen war nicht bewusst, was da passiert, und selbst wenn, hätten sie es nicht verhindern können.

Für die Erde an sich ist es unerheblich, worauf die jetzige Erderhitzung und der Artenschwund basieren. Der blaue Planet wird weiter in gewandelter Form existieren.

Doch für uns wird dieser Wandel unfassbar schmerzhaft verlaufen. Hunger, Durst, Dürren, Brände, Überschwemmungen, Kriege um verbliebene Ressourcen – das wird unser Alltag sein und alles zerstören, was wir lieben und wertschätzen.

Doch anders als bisher ist es eben kein Komet. Wir sind nicht ausgeliefert. Wir haben alles in den eigenen Händen. Den Kometen gibt es nur in unseren Köpfen.“

Dieser Tage fällt das Denken schwer. Zu präsent sind die Gräuelbilder aus den ukrainischen Kriegsgebieten, zu absurd mutet der Kampf mit Feuerwaffen im Europa des 21. Jahrhunderts an, zu unvorhersehbar ist der Fortgang. Dennoch müssen wir uns hier und jetzt vom Tagesgeschehen lösen und dem Blick eine andere Dimension geben. Wir müssen dies tun, denn es geht um nichts weniger als unsere Zukunft auf diesem Planeten.

Ausgerechnet wir, diese einzige und einzigartige Spezies, die sich selbst, vielleicht etwas voreilig, den Namen Homo sapiens – der vernünftige Mensch – gegeben hat, entfachen ein globales Krisenfeuer, in Ausmaßen, wie es noch nie eine Art in gut vier Milliarden Jahren Erdgeschichte auch nur annähernd geschafft hat. Wir verändern Klima und Lebensräume, wir vernichten Arten und schaffen ein Schlaffenland für Viren. Mit unseren quasi geologischen Kräften gravieren wir unsere Präsenz dauerhaft in die Erdgeschichte, und so

haben wir uns folgerichtig ein eigenes Zeitalter zugeschrieben: das Anthropozän.

Lesen Paläontologen in der in Stein geschriebenen Chronologie der Erde, treffen sie immer wieder auf Katastrophen gigantischer Ausmaße. So gibt es in den letzten 450 Millionen Jahren fünf Massenaussterben, mit einem Verlust der meisten damals lebenden Tier- und Pflanzenarten. Eis- und Warmzeiten, entstehende und verschwindende Meere, auseinanderbrechende Kontinente – wir haben nur eine schwache Vorstellung davon, in welches Tollhaus die Erde sich immer wieder verwandelte. Dem letzten Massenaussterben vor 66 Millionen Jahren fielen mit den Dinosauriern auch die größten Lebewesen der Erde zum Opfer. Dass wir uns heute nicht vor einem T-Rex fürchten müssen oder keinen Pterosaurier mit 13 Metern Flügelspannbreite bestaunen können, zeigt schon: Aussterben ist immer eine Einbahnstraße. Viele dieser Faunenschnitte gehen auf kolossale Naturkatastrophen zurück wie Vulkanausbrüche und

Kometeneinschläge. Anders das jetzt laufende sechste Massenaussterben. Da gibt es nur einen Verursacher, der seinen eigenen Untergang orchestriert und sich dabei auch noch „vernünftig“ nennt.

Die Biodiversitätskrise

IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services) ist das wichtigste wissenschaftliche Beratungsgremium für den Zustand der Erde. Diesem Gremium gehören 139 Staaten an, und 2019 legte es eine 1.800 Seiten umfassende globale Bestandsaufnahme vor. Es ist dies ein Zeugnis eines umfassenden Politik- und Marktversagens: Eine Million Pflanzen- und Tierarten gelten als gefährdet, die Aussterberate liegt um den Faktor 1.000 über den Basiswerten. Drei Viertel der Erdoberfläche wurden vom Menschen massiv verändert, mehr als 85 Prozent der Feuchtgebiete sind zerstört. Ganze Ökosysteme verlieren ihre Funktionsfähigkeit, und 80 Prozent der Su-

stainable Development Goals (SDGs), so die Prognose, werden nicht erreicht, wenn die Biodiversitätskrise weiter voranschreitet.

Zahlreiche weitere Studien untermauern das dramatische Bild. Die globale Rote Liste der bedrohten Arten, seit 1964 von der International Union for Conservation of Nature (IUCN) publiziert, wird immer länger. Von knapp 140.000 erfassten Arten gelten 38.500 als vom Aussterben bedroht. Dazu gehören 41 Prozent der Amphibien, 37 Prozent der Haie und Rochen, 34 Prozent der Nadelhölzer, 33 Prozent der riffbildenden Korallen, 26 Prozent der Säugetiere und 14 Prozent der Vögel. Der Waldverlust in den letzten 30 Jahren umfasst die Fläche der EU. Menschen und ihre Nutztiere machen heute fast 96 Prozent der gesamten Säugetierbiomasse auf der Erde aus. Mehr als 75 Prozent der weltweiten Nahrungspflanzen, darunter viele Obst- und Gemüsesorten, sind auf die Bestäubung durch Tiere angewiesen. Aber gerade für Insekten läuten wir den Untergang ein. In Deutschland

wurde beispielsweise in einer Langzeitstudie, die 27 Jahre umfasste, ein Verlust von 75 Prozent der Fluginsektenbiomasse festgestellt. In den letzten 50 Jahren hat sich die Weltbevölkerung mehr als verdoppelt und wächst um rund 80 Millionen Menschen pro Jahr. Die Erträge der Weltwirtschaft haben sich in derselben Zeit fast vervierfacht, der Welthandel verzehnfacht. Die hauptsächlichen Treiber von Biodiversitätsverlust sind: Übernutzung biologischer Ressourcen, Klimaerwärmung, Verschmutzung und invasive Arten.

Die Klimakrise

Mit dem Starkregen Mitte Juli 2021 ereignete sich ein „Fukushima-Moment“ in Deutschland: In einem Hochtechnologieland war es nicht möglich gewesen, die Bürger ausreichend zu schützen. Fast 200 Tote waren zu beklagen, die Kosten des Wiederaufbaus werden mit 30 Milliarden Euro vom Staat unterstützt. Alles Auswirkungen einer einzigen Nacht mit massiven Niederschlägen in einer begrenzten Region. Auch

wenn die Verdichtung und Versiegelung der Böden sowie die Bebauung in potentiellen Flutgebieten mit einer Rolle spielen, nehmen vor allem die Häufigkeit und die Ausmaße von Extremwetterereignissen wie auch heiße, trockene Sommer mit dem fortschreitenden Klimawandel zu. Nach einer aktuellen Modellierungsstudie, veröffentlicht in Nature Climate Change, ergibt sich bei der derzeitigen Klimapolitik eine globale Erwärmung von 2,7 Grad bis zum Jahr 2100. Ab zwei Grad steigt das Überschwemmungsrisiko durch Flüsse auf 20 Prozent der Landfläche, alle Korallenriffe würden absterben, in neun von zehn Jahren gäbe es Hitzerekordjahre, Tropenkrankheiten würden deutlich zunehmen, der Meeresspiegel würde zwischen einem halben und mehr als einem Meter steigen. Millionenstädte wie Bangkok, Ho-Chi-Minh-Stadt, Shanghai oder Basra wären bereits 2050 überflutet. Das Risiko für weitere Kippunkte steigt dann enorm.

Aktuell besteht dazu die größte Gefahr in Amazonien. Hier zeigen Berechnungen, dass

das größte Regenwaldgebiet der Erde sich ab 20 bis 25 Prozent Entwaldung fortlaufend und unaufhaltsam selbst zerstört. Wenn Regenwasser auf Rodungsflächen oberflächlich abläuft anstatt als Verdunstungsniederschlag im System zu verbleiben, sinkt die Gesamtniederschlagsmenge unter den kritischen Wert von etwa 1.500 Millimeter Jahresniederschlag. Ab da werden Wälder unaufhaltsam zu Savannen und immense Kohlenstoffmengen freigesetzt. Die Abholzungsrate liegt nur noch wenige Prozentpunkte von den kritischen Werten entfernt. Die Entwaldung im größten Amazonas-Anteilsland Brasilien erreichte auch 2021 wieder einen neuen Zehnjahreshöchststand von 13.000 Quadratkilometern (fast die Fläche Schleswig-Holsteins). Einen signifikanten Waldverlust gibt es zusätzlich auch in Peru, Kolumbien oder Bolivien. Nicht auszumalen wäre es, wenn mit dem Überschreiten eines Kipppunkts auch in anderen Systemen wie dem Permafrostboden, dem Golfstrom oder dem Grönlandeis weitere Kipppunkte erreicht würden und dann domonosteinartig eine gigantische Kettenreaktion erfolgt.

Die Pandemiekrise

Während zu Beginn der Covid-19-Pandemie noch verstärkt auf den Zusammenhang zwischen menschlichen Eingriffen in hochkomplexe Ökosysteme wie Regenwälder und der Zunahme von Zoonosen hingewiesen wurde, geriet der Blick auf die Ursachen im weiteren Verlauf zunehmend in den Hintergrund. Dabei hatten zahlreiche Studien dies längst beschrieben: Zu den Pandemietreibern gehören das Vordringen in die Superzentren der Artenvielfalt, die auch eine herausragende Vielzahl an Viren und Bakterien beherbergen, der Handel mit Wildtieren, aber vor allem die Destabilisierung von Erreger-Wirt-Beziehungen in den degradierten Randzonen sowie das dort häufige Auftreten weniger potentieller Wirtsarten in hoher Individuenzahl – nämlich die Menschen mit den Haustieren. Das immer häufigere Auftreten neuer Krankheiten mit Erregern aus dem Tierreich wie HIV, Ebola, Zika, Schweine- und Vogelgrippe, Sars, Hendra und Mers macht deutlich: Wir stehen nicht am Ende einer großen Pandemie, sondern am Anfang von vielen weiteren. 800.000 Viren stehen

auf der Vorwarnliste, mehr als 2.000 mit Pandemiepotential.

Alle drei großen globalen Krisen sind miteinander verbunden, und alle drei müssen gemeinsam angegangen werden. Wer Agrotreibstoffe im industriellen Anbau auf Regenwaldgebieten fördert, hat nicht verstanden, dass der Ast, auf dem man sitzt, als Feuerholz nicht taugt.

Lösungen müssen her

Naturgesetze sind nicht verhandelbar, und auf einem endlichen Planeten kann es ein unbegrenztes Wachstum nicht geben. Es ist höchste Zeit für eine grundlegende Transformation. Wir müssen mit und nicht gegen die Natur leben. Dazu – und daraus speist sich die große Hoffnung – entstehen gegenwärtig zahlreiche neue Ideen und Aktivitäten, von lokal bis global. Hier ist eine Auswahl:

Internalisierung der externen Kosten bei allen Produkten:

Alle Gemeinkosten des gesamten Produktzyklus, von der Herstellung bis zur Restbeseitigung nach Gebrauch, wie Nutzung von Wasser, Luft, Böden, Veränderung der Atmosphäre, Eintrag von Schadstoffen oder Artenschwund, müssen Eingang in den Preis finden. Erst dann greifen Marktgesetze wieder.

Value Balancing Alliance:

Die Value Balancing Alliance in Frankfurt am Main will Unternehmen von der Gewinnmaximierung zur Wertoptimierung führen. Ökologische und soziale Auswirkungen werden in vergleichbare Finanzdaten übersetzt und finden so Eingang in die Unternehmensbewertung. Das wird Unternehmensverhalten verändern.

„30 x 30“ bis 2030:

Die Wissenschaft ist sich einig, dass wir mindestens 30 Prozent Schutzgebietsfläche an Land und in den Meeren schaffen müssen, um die Ökosysteme zu stabilisieren und den Artenschwund aufzuhalten. Dabei müssen wir schnell sein und dies in den nächsten acht Jahren erreichen. An Land bedeutet dies eine Verdopplung der Schutzgebietsfläche. Immerhin haben sich fast 100 Länder einer High Ambition Coalition dazu angeschlossen, und



das Ziel soll in der Weltbiodiversitätstagung der Vereinten Nationen im Herbst verankert werden.

Biodiversitätsmilliarden:

Auf 20 Prozent der Erdoberfläche finden wir 80 Prozent der Arten. Die Schatzkammern liegen in der Tropenzone. Es ist höchste Zeit, dass der reiche globale Norden den wirtschaftlich schwachen globalen Süden beim Schutz der Erde finanziell massiv unterstützt. Dazu verpflichtet uns auch die historische Schuld, ausgehend von einem Reichtum, der auf fossilen Energieträgern basiert und dessen Nutzung jetzt jedem Erdbewohner das Leben und Überleben schwermacht. Deutschland sollte mindestens zwei Milliarden Euro pro Jahr für den internationalen Biodiversitätsschutz aufbringen. Wie bei den Klimageldern sind das keine Kosten, sondern Einsparungen auf Rechnungen, die sehr viel teurer ausfallen werden. Nature based Solutions ist das neue Zauberwort. Wir sollten die Natur nutzen, nicht zerstören.

Legacy Landscape:

Schutzgebiete sind für die Ewigkeit. Entsprechend muss auch ihre finanzielle Basisicherung gestaltet sein. Die Bundesregierung hat dafür eine Stiftung gegründet, bei der staatliche und private Mittel zusammenfließen und die besten Nationalparks der Welt von NGOs und Behörden dauerhaft gemanagt werden.

Frankfurt Conservation Center:

In einer komplexen Welt brauchen wir eine starke interdisziplinäre Zusammenarbeit, gerade bei der bisher vernachlässigten Biodiversitätskrise. Um den Austausch zwischen Forschung, angewandtem Naturschutz, Finanzwelt und Wirtschaft zu stärken und kompetente Politikberatung zu ermöglichen, haben sich die Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung, die Goethe-Universität Frankfurt und die Zoologische Gesellschaft Frankfurt zusammengetan. Gemeinsame Datennutzung, übergreifende Projekte, schlagkräftige Impulse sowie die Ausbildung zukünftiger Experten und Expertinnen stehen auf dem Programm.

Es waren unter anderem Kometen und gigantische Vulkane, die Massenaussterben

und globale Umwälzungen auf dieser Erde verursachten. Den Lebewesen war nicht bewusst, was da passiert, und selbst wenn, hätten sie es nicht verhindern können. Für die Erde an sich ist es unerheblich, worauf die jetzige Erderhitzung und der Artenschwund basieren. Der blaue Planet wird weiter in gewandelter Form existieren. Doch für uns wird dieser Wandel unfassbar schmerzhaft verlaufen. Hunger, Durst, Dürren, Brände, Überschwemmungen, Kriege um verbliebene Ressourcen – das wird unser Alltag sein und alles zerstören, was wir lieben und wertschätzen.

Doch anders als bisher ist es eben kein Komet. Wir sind nicht ausgeliefert. Wir haben alles in den eigenen Händen. Den Kometen gibt es nur in unseren Köpfen.

Dr. Christof Schenck hat im Jahr 2000 die Geschäftsführung der Zoologischen Gesellschaft Frankfurt (ZGF) übernommen. 2004 wurde ihm zusätzlich die Leitung der Stiftung Hilfe für die bedrohte Tierwelt übertragen. Er ist in zahlreichen Stiftungen und Gremien vertreten.



Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), <https://ipbes.net>



International Union for Conservation of Nature (IUCN), <https://www.iucn.org>

Nachhaltigkeit und Digitalisierung zusammendenken

Bei der KI müssen technologische, ethische und ökonomische Sichtweisen zusammenwirken

Von Prof. Dr. René Schmidpeter

Of ist die Entwicklung neuer Technologien von der Aussicht auf wirtschaftlichen Profit getrieben. Es stellt sich daher die berechtigte Frage, ob diese Technologien auch einen positiven Impact auf eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung haben werden. In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion setzt sich dazu ein neues Managementparadigma durch, welches proklamiert: Nachhaltigkeit und Profit stellen keinen Gegensatz, sondern eine untrennbare Basis erfolgreichen Unternehmertums dar.

Dieses neue Mindset wirtschaftlichen Handelns vermittelt nun auch immer öfter eine wichtige Grundlage für die weitere Entwicklung neuer Technologien. Denn insbesondere die Künstliche Intelligenz hat das Potential, großen Nutzen für den Menschen zu stiften, aber sie birgt auch große Gefahren, wenn dabei nicht der Mensch und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns gestellt werden.

Zunächst gilt es daher, negative Effekte der KI zu minimieren sowie einen potentiellen Schaden für uns Menschen kategorisch auszuschließen. Neben der Vermeidung von Negativem gilt es dann vor allem, den möglichen



Buch zum Thema

In dem von den Wissenschaftlern Reinhard Altenburger und René Schmidpeter herausgegebenen Buch „CSR und Künstliche Intelligenz“ (Verlag Springer Gabler) setzen sich die Autoren mit dem Spannungsfeld KI und neue Herausforderungen der CSR auseinander und zeigen die Chancen durch KI für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen auf. Neben Impulsen aus der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion werden Best-Practice-Beispiele von Unternehmen im Umgang mit den besonderen Herausforderungen durch den Einsatz von KI vorgestellt.

positiven Impact neuer Technologien zu nutzen und so möglichst viel Mehrwert für die Gesellschaft zu stiften. Dazu ist es notwendig, die potentiellen Fehler, Verzerrungen und Risiken von Computer-Algorithmen besser zu verstehen. Dies gelingt nur dann, wenn alle von den IT-Entscheidungen betroffenen und daran beteiligten Stakeholder mit in die Technologieentwicklung einbezogen werden. Gemeinsam gilt es, eine menschenorientierte IT-Kultur zu schaffen, die auf den fundamentalen Werten unserer Gesellschaft wie Fairness, soziale Gerechtigkeit sowie Inklusion basiert.

Transparenz schaffen

Um Schaden durch IT-Programme zu vermeiden, gilt es vor allem, die Privatsphäre, die Würde und die Einzigartigkeit der Menschen bei der Datenerhebung und -verarbeitung zu respektieren. Dies gelingt nur dann, wenn wir Transparenz über die aktuellen Entwicklungen schaffen und die Wirkungen von Big Data umfassend ethisch reflektieren. Insbesondere dann, wenn verschiedene Datenquellen miteinander verbunden werden beziehungsweise private Daten in die öffentliche Entscheidungsfindung einfließen, braucht es klar kommunizierte branchenweite Governance-

Strukturen und Richtlinien, welche die ethischen und juristischen Prinzipien der Datenverarbeitung regeln.

Dafür bedarf es technischer, wirtschaftlicher und juristischer Expertise. Damit ist eine enge Verknüpfung der Entwicklung von neuen technischen Anwendungen und wirtschaftlichen Geschäftsmodellen mit der Corporate Social Responsibility von Unternehmen unbedingt notwendig. Die Transformation der Geschäftsmodelle kann nur gelingen, wenn Nachhaltigkeit und Digitalisierung zusammengedacht werden.

Chief Transformation Officer

Dafür braucht es eventuell einen Chief Transformation Officer (CTO), der sowohl technische als auch ethische sowie betriebswirtschaftliche Sichtweisen positiv integriert. Denn Unternehmen haben nur dann

Erfolg, wenn sie Digitalisierung und CSR beziehungsweise Nachhaltigkeit zusammendenken. Weder Nachhaltigkeit noch Digitalisierung sind ein reines „Add-on“, sondern beide sind ein „Add-in“. Das bedeutet, dass sowohl Nachhaltigkeit als auch Digitalisierung nicht einfach an ein bestehendes Geschäftsmodell angefügt werden können, sondern beide erfordern, dass das aktuelle Geschäftsmodell von innen heraus grundlegend transformiert wird.

Daher ist es auch nicht sinnvoll, nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, ohne dabei die Potentiale der Digitalisierung zu nutzen. Ganz im Gegenteil: Digitalisierung ist ein Treiber für die nachhaltige Entwicklung. Wir befinden uns im Zeitalter der „Nachhaltisierung“ – im Übergang von einer ressourcenintensiven Industrie- zu einer nachhaltigen Wissensgesellschaft, in welcher die neuen Potentiale der Wissensverarbeitung innovati-

ve Möglichkeiten schaffen, um Wertschöpfungsketten besser zu steuern und Wirtschaftswachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. Es ist an der Zeit, diese für Mensch, Wirtschaft und Umwelt vorteilhafte Transformation mit ökonomischer Kompetenz, ethischer Reflexion und innovativem Unternehmertum schnellstmöglich voranzutreiben.

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Professor für Nachhaltiges Management an der IU – Internationale Hochschule, München.



Geld

**WARUM ES CHARAKTER DURCH SEINEN
GEBRAUCH ERLANGT UND ETHISCHES
INVESTMENT KEINE ERFINDUNG
DER GEGENWART IST**

Von Dr. Achim Kinter

Der deutsche Komiker Johann König erzählt in seinem aktuellen Programm, wie er angesichts der krisen geprägten Gegenwart den Entschluss fasst, sich bewusst mit Finanzfragen auseinanderzusetzen. Klimakrise, Krieg, politische Achterbahnfahrten – König hat das Gefühl, dass er seiner Familie und sich selbst es schuldig ist, sich nicht mehr naiv und beiläufig mit Geld zu beschäftigen, sondern dass es notwendig ist, eine Strategie zu entwickeln. Er will sein Geld vermehren. Zugleich möchte er aber nicht nur gewinnorientiert agieren, sondern auch verantwortungsbewusst. Seine Lösung: ein fairer Fonds, der verspricht, ethische Standards zu berücksichtigen und Investitionen in das auszuschließen, was König ablehnt. Beispielsweise die Abholzung des Regenwaldes. Auf der Bühne erklärt der Komiker seinem Publikum in bester Finanzberatermanier die Funktion eines solchen Fonds. Um fair gegenüber Mensch und Natur zu sein, investiert der Fonds nicht in Unternehmen, die an der Abholzung des Regenwaldes beteiligt sind. Sollte ein Unternehmen daran beteiligt sein, verlangt der Fonds, dass bei der Abholzung keine Ureinwohner vertrieben werden. Sollte dies trotzdem geschehen, stellt der Fonds sicher, dass diese Ureinwohner artgerecht vertrieben werden. Sollte das nicht möglich sein, greift die freiwillige Selbstverpflichtung des Fonds und entschädigt sie angemessen. König lobt zuletzt die Fondspolitik, die bei einer solchen

Entschädigung auf Schnaps, Zigaretten und Casinogutscheine setzt. Sein Argument: Der Fonds fördert schließlich die Geselligkeit der Ureinwohner.

Auch wenn König das Thema zynisch überzeichnet, bleibt festzuhalten, dass der Trend zu ethischen Geldanlagen inzwischen nicht mehr zu ignorieren ist. Der Mensch der Gegenwart möchte investieren, sein Geld sichern und vermehren – und zugleich Gutes tun, Welt und Mitmenschen fair behandeln. Ethisches Investment ist keine Erfindung der Gegenwart. Bereits im 18. Jahrhundert schlossen Glaubensgemeinschaften Investitionen in Brauereien, Rüstungsunternehmen, Glücksspiel und Prostitution aus. In der Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung aus dem Ansatz ein politisches Instrument im Kampf gegen die Unterdrückung von Afroamerikanern und gegen den Vietnamkrieg. Dass übrigens die Ursprünge ethischer Investments sich im größten Kapitalmarkt der Welt finden, mag eine Ironie der Geschichte sein.

Seit den 1990er Jahren spielt Kritik an der Globalisierung und der Ausweitung spekulativer Finanztransaktionen eine zunehmende Rolle für ethisch motiviertes Investment. Dazu kommt verstärkt der Aspekt des Klimawandels. Die seit 2010 aufgekomme-

ne Divestment-Bewegung richtet sich vor allem an institutionelle Anleger und will diese dazu bewegen, Investitionen aus der fossilen Energiewirtschaft abzuziehen und möglichst in klimafreundliche oder wenigstens klimaneutrale Anlagen umzuschichten.

Gute Gewinne

Der Markt für nachhaltige Geldanlagen boomt. Die Idee des ethisch-nachhaltigen Investments basiert auf der Überzeugung, dass man durch die Art der Investition wirtschaftliche Abläufe und Zustände und damit auch die Lebenswelt mitgestalten kann. Nachhaltigkeit erweitert das magische Dreieck der Geldanlage – Sicherheit, Verfügbarkeit, Ertrag – um Kriterien aus den Bereichen Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) – den sogenannten ESG-Kriterien, auch SRI genannt (Socially Responsible Investment). In allen wichtigen Märkten gibt es Indizes für nachhaltige Anlagen, die als Benchmark für ein ethisches Investment dienen. Beispiele für nachhaltige Indizes sind der Dow Jones Sustainability Index, der FTSE4Good Global Index oder der Natur-Aktien-Index.

Allerdings: Es gibt keine einheitliche Definition für nachhaltige Geldanlagen. Ein Beispiel: Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden (FHL) zur ethischen Bewertung von Unter-



nehmen wurde im Zusammenwirken von Ökonomen, Philosophen, Ethikern und Theologen entwickelt. Der FHL, 1997 der Öffentlichkeit vorgestellt, gilt mit über 800 Bewertungsaspekten als der umfassendste Kriterienkatalog für ethische Investments. Er dient Ratingagenturen als Grundlage für die Bewertung von mittlerweile mehr als 1.000 Unternehmen. Über 30 Publikums- und Spezialfonds treffen auf dieser Basis ihre Entscheidungen. 800 Kriterien – wie praxistauglich kann das sein? Außerdem: In der Regel wird in jedem ESG-Rating zum Beispiel ein Umweltschaden mit einem positiven Umgang mit der eigenen Belegschaft aufgerechnet. Wenn man Unternehmen bevorzugt, welche ihre Mitarbeiter zwar fair bezahlen und sich für gute Arbeitsbedingungen einsetzen, aber „umweltschädlich“ produzieren, entsteht ein Spannungsfeld. Das sollte Anlegern bewusst sein. Sie sollten prüfen, wie das Nachhaltigkeitsverständnis des Finanzanbieters oder des Produktes ist und ob die Anwendung der Ansätze zu den eigenen Vorstellungen passt.

Dabei möchten immer mehr Menschen mit ihrem Geld einen positiven Beitrag leisten. Dies zeigt eine Umfrage des Verbraucherzentrale Bundesverbands aus dem Jahr 2020: Danach ist jeder zweite Verbraucher grundsätzlich bereit, Geld nachhaltig anzulegen. 69 Prozent der Befragten erwarten, dass diese Geldanlagen einen messbaren Beitrag zum Erreichen von Nachhaltigkeitszielen leisten sollten. Ab 2022 müssen Anbieter aufgrund des EU-Aktionsplans „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ in Beratungsgesprächen die Nachhaltigkeitspräferenzen von Anlegern abfragen. Verfolgt man indessen die Atomstrom-Debatte etwa zwischen Frankreich und Deutschland, sind Zweifel an der Umsetzung angebracht. Die ab 2023 geltende neue Taxonomie-Verordnung der EU für nachhaltige Investments muss ihre Wirksamkeit ebenfalls noch beweisen. Bleibt für Anleger noch der Blick in kritische Informationsquellen wie NGO Facing Finance, Dirty Profit Report, Faire-Fonds.info, Fair Finance Guide International oder Der Nachhaltige Warenkorb, um sich ein Urteil zu bilden.

Immerhin kann man sich für einen strategischen Standpunkt entscheiden. Es wird zwischen „vermeidenden“, „fördernden“ und



„Engagement“-Strategien unterschieden. Die vermeidende Strategie meint den Ausschluss bestimmter Bereiche, wie zum Beispiel Investitionen in Staaten, in denen die Menschenrechte verletzt werden, oder in Unternehmen mit gesundheitsschädlichen oder umweltschädlichen Produkten. Dieser Ausschluss erfolgt anhand von Ausschlusskriterien oder Negativkriterien. Bei Ausschlusskriterien werden Unternehmen oder Branchen komplett von Investitionen ausgeschlossen. Bei Negativkriterien werden Unternehmen anhand bestimmter Toleranzgrenzen bewertet. Beim fördernden Ansatz fließt das Geld in Projekte oder Unternehmen mit einem besonderen ökologischen oder sozialen Nutzen für Umwelt und Gesellschaft. Beliebt ist der Best-in-Class-Ansatz. Hier werden die jeweils nachhaltigsten Investitionsmöglichkeiten innerhalb eines Bereichs definiert. Mit aktivem Engagement schließlich verfolgen Investoren das Ziel, Einfluss auf Unternehmen oder Staaten zu nehmen, um deren Aktivitäten hinsichtlich ökologischer, ethischer oder sozialer Kriterien positiv zu beeinflussen. Druckmittel ist hier nicht nur das zu investierende Kapital, sondern vor allem der Imageverlust in der Öffentlichkeit. Alle drei Strategien schützen selbstverständlich nicht davor, dass das Investment nicht exakt so gemanagt wird, wie man es sich wünscht.

Ein Schritt zurück

Wer sich mit ethischen Investments beschäftigt, beschäftigt sich am Ende mit Geld. Deswegen ist es naheliegend, sich darüber klar zu werden, welche Grundentscheidungen

wir in Bezug auf dieses Thema bereits getroffen haben. Die Wirtschaftswissenschaften verstehen Geld als Mittel, Waren und Dienstleistungen zu tauschen und deren Wert festzulegen. Geld ist aber weitaus mehr. Eine der wichtigsten Quellen zu dieser Frage ist Georg Simmel, der 1900 seine „Philosophie des Geldes“ veröffentlichte. Das Buch erklärt nicht wie die Wirtschaftswissenschaften, was Geld ist, sondern fragt, „wie sich Geld auf den Lebensstil und die Beziehungen der Menschen auswirkt“. Für Simmel ist Geld ein Surrogat: Es hat die individuelle Freiheit gefördert, aber es füllt auch eine Leere, die durch den Verlust persönlicher und religiöser Bindungen entstand. Geld ist für ihn ein moderner Gott, erst Tauschmittel, dann Selbstzweck, dann Religionsersatz. Nichts ist so spirituell wie die Zahlenkolonnen auf dem Kontoauszug! Seine Argumentation geht so: Wenn übergeordnete Instanzen wie Religion keine Geltung mehr haben und die individuelle Freiheit der höchste Wert ist und Geld mir die höchstmögliche Ausübung dieser Freiheit erlaubt, dann ist Geld vor allen anderen Dingen erstrebenswert. Wenn viel Geld viel Wert bedeutet, nivelliert sich der Wert der Dinge. Was wertvoll ist, richtet sich nach dem Preisschild. Ist das aber wirklich so einfach?

Man könnte das Geld als ein großes neutrales Medium bezeichnen. Simmel sagt: „Das Geld hat jene sehr positive Eigenschaft, die man mit dem negativen Begriff der Charakterlosigkeit bezeichnet.“ Geld ist charakterlos, oder, anders ausgedrückt, die einzige Qualität des Geldes besteht in seiner Quantität. Wie jedes andere Medium erlangt es Charakter durch seinen Gebrauch. Verbergen nicht auch zum Beispiel die atemberaubenden Fortschritte in der Kommunikationstechnik die Tatsache, dass es vor allem darauf ankommt, was man sich zu sagen hat – und nicht mit welchen technischen Mitteln das geschieht? Mit dem Geld ist es genauso. Und mit den ethischen Investments auch: Es ist, als würde ein Casinobesucher sich entscheiden, nicht mehr an den großen Tischen zu spielen, sondern sich mit den Spielautomaten zu begnügen. Letztlich verlässt er das Casino nicht. Der Volksmund sagt: Über Geld spricht man nicht. Was für eine fatale Weisheit! Schon für Platon war klar, dass es eine offenkundige Korrelation zwischen Geld(-erwerb) und Tugend gibt.

Ethische Investments sind Investments, keine moralisch begrüßenswerten Handlungen. Und das ist vollkommen in Ordnung – man sollte nur darüber genauso sprechen!

Wir sehen, die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft hängt stark von einem funktionierenden Geldsystem ab. Geld beschert Macht und Status, nicht notwendigerweise unverdient. Und es ist ein zivilisatorischer Fortschritt, dass wir begehrte Dinge anderen nicht wegnehmen, sondern etwas für sie eintauschen beziehungsweise bezahlen. Wir sehen aber auch: Intimität, politischer Einfluss oder akademische Titel können gekauft werden. Wenn das Vermögen von Personen oder Staaten wächst, wächst dann auch der allgemeine Wohlstand, entwickelt sich die Gesellschaft weiter? Die Sache ist die: Das Sein und der Wert der Dinge sind voneinander unabhängige Phänomene. Der Wert eines Objekts zählt, etwa im Unterschied zur Farbe oder Größe, nicht zu seinen Eigenschaften. Das Begehren des Subjekts macht das Objekt wertvoll. Je größer die Hindernisse, es zu bekommen (teuer, selten, verboten), desto größer der Wert. Der Wert zeigt sich im Preis und im Opfer, das wir bringen, es zu erlangen. Simmel schrieb: „So ist es nicht deshalb schwierig, die Dinge zu erlangen, weil sie wertvoll sind, sondern wir nennen diejenigen wertvoll, die unserer Begehrung, sie zu erlangen, Hemmnisse entgegenzusetzen.“ Grundlage dafür, ob ethisch plausibel oder nicht, ist das Geld. Wenn die Kriegskasse leer ist, bleibt der Krieg aus. Die einzig relevante Entscheidung – möglicherweise auch in einem ethischen Sinne – ist es, Investment, Begehren und Opfer gegen- oder miteinander abzuwägen. Für den Soziologen Niklas Luhmann ist Geld das Medium der Gesellschaft für die Verteilung knapper Güter. Was wäre, wenn wir das Gut begehren würden, das für uns den höchsten Wert und zugleich den höchsten Preis hätte: den Frieden? Wie hoch wäre für dieses Gut unser ethisches Investment?

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.



Einfach unbzahlbar

Ehrenamtatlas: Die Vermessung freiwilliger Arbeit im größten deutschen Bundesland lässt aufhorchen

Von Axel Weber

Wie geht es eigentlich denen, die sonst immer für andere da sind? Diese Frage war Antrieb für eine Reise durch ein ganzes Bundesland. Das Reisegefährte: eine Forsa-Umfrage im Auftrag von WestLotto, die erstmals Daten aus allen Kreisen und Städten Nordrhein-Westfalens zum Thema Ehrenamt liefert. Die Aufschluss darüber gibt, welchen Einfluss die Coronapandemie auf das ehrenamtliche Engagement hat, und offenlegt, wer sich warum, wie oft und wo engagiert – und vor allem eben: Wie es den Helfenden dabei ergeht. Zusammengefasst liefern all diese Zahlen im interaktiven Ehrenamtatlas (www.ehrenamtatlas.de) einen repräsentativen Datenschatz, der weit über die Umfrage hinausweist.

Denn der Ehrenamtatlas sendet gleichsam einen Appell an uns alle, an Wirtschaft, Politik,

Gesellschaft: Das Ehrenamt braucht Zuwendung! Wir alle müssen mehr darüber reden, wir müssen die Ehrenamtlichen wertschätzen und unterstützen. Und das gilt nicht nur symbolisch. Wir müssen Aufmerksamkeit schaffen für ehrenamtliches Engagement durch starke Kommunikation. Zudem benötigt das Ehrenamt im Hintergrund eine Struktur für die Verteilung von finanziellen Mitteln. Denkbar wäre beispielsweise eine staatliche Stiftung als Möglichmacher monetärer Unterstützung auch von kleineren ehrenamtlichen Projekten. Vom Barfußpark für Kinder über die Flüchtlingshilfe bis hin zum Bürgerbus in einer ländlichen Gegend.

Denn dass wir genau diese Projekte und das Engagement in diesen Bereichen benötigen, zeigt der Ehrenamtlas eindrucksvoll: Allein in NRW haben die Freiwilligen 2021 Arbeit im Wert von 19,14 Milliarden Euro geleistet. Das ist rund ein Viertel des Landeshaushalts. Der Wert ist berechnet auf Basis des beschlossenen Mindestlohns von 12 Euro. Noch viel eindrücklicher wird die Zahl auf Basis des Bruttodurchschnittslohns. Demnach haben die Ehrenamtlichen in NRW Arbeit im Wert von 39,17 Milliarden Euro geleistet.

Um es deutlich zu sagen: Es gibt bereits phantastische Initiativen, um diese unbezahlbare Arbeit der Ehrenamtlichen zu fördern. Aber wir alle sind aufgerufen, dafür zu sorgen, dass sie auch auf fruchtbaren Boden treffen. Denn die Bereitschaft zum Engagement ist da, auch das zeigt der Ehrenamtlas. Insgesamt engagiert sich die Hälfte aller Bürgerinnen und Bürger in NRW ab 18 Jahren ehrenamtlich – und das durchschnittlich 214 Stunden im Jahr. Im Hochsauerlandkreis engagieren sich beispielsweise bis zu 69 Prozent der Bürgerinnen und Bürger, ein Spitzenwert in NRW – und so oder ähnlich wohl auf viele Kreise oder Städte in ganz Deutschland übertragbar.

Auswirkungen der Pandemie

Mindestens für Nordrhein-Westfalen sind die Zahlen repräsentativ: Forsa führte die

Umfrage im Januar 2022 durch. Befragt wurden nach einem systematischen Zufallsverfahren insgesamt 10.647 ausgewählte Bürgerinnen und Bürger ab 18 Jahren in NRW, darunter je mindestens 200 Personen pro Kreis/kreisfreier Stadt. Diese disproportionale Stichprobenanlage wurde im Anschluss an die Erhebung durch eine statistische Gewichtung gemäß dem Anteil der jeweiligen Bewohnerinnen und Bewohner der Kreise beziehungsweise kreisfreien Städte an der Gesamtbevölkerung wieder ausgeglichen, um ein für alle Einwohner Nordrhein-Westfalens repräsentatives Ergebnis zu erhalten.

Umso alarmierender sind die Daten zur Entwicklung des Ehrenamtes während der Coronapandemie: Fast die Hälfte (46 Prozent) der ehrenamtlich Engagierten bringt demnach seit dem Beginn der Pandemie etwas (22 Prozent) beziehungsweise deutlich (24 Prozent) weniger Zeit für ihr Ehrenamt auf. Erklärbar ist dieser Rückgang natürlich auch mit den verschiedenen Lockdowns und Schließungen während der Pandemie. Einzig: Wer garantiert, dass die Ehrenamtlichen mit der zunehmenden Öffnung aller Sportvereine, Senioreneinrichtungen oder Museen dort hin wieder zurückkehren? Es wird ein unvergleichlicher Kraftakt, diese Menschen wieder ins Ehrenamt zurückzuholen.

Das bestätigen auch Vertreter großer Organisationen wie des Landessportbundes NRW oder der Freien Wohlfahrtspflege NRW. Viele Ehrenamtliche haben sich schlicht anderen Dingen zugewandt, manche sind auch zu Hause stärker eingebunden. Das trifft laut Ehrenamtlas vor allem auf Frauen zu: Mehr als jede vierte Engagierte hat angegeben, dass ihre Tätigkeit für das Ehrenamt deutlich zurückgegangen ist. Professorin Dr. Andrea Walter von der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung in NRW ist Ehrenamtsforscherin, und auch sie hält das für ein alarmierendes Signal und bestätigt eine bundesweite Entwicklung in diese Richtung. Frauen seien während der Pandemie verstärkt eingebun-

den in Haus- und Fürsorgearbeit. Eine ganz wichtige Aufgabe sei es deshalb, sie wieder ins Ehrenamt zurückzuholen, stellen sie doch die Hälfte der Engagierten. Übrigens geben vier Prozent der befragten Ehrenamtlichen an, sich täglich zu engagieren, 27 Prozent sind mehrmals in der Woche im Einsatz.

Der differenzierte Blick

Wenn Politik, Wirtschaft und Gesellschaft das Ehrenamt und die freiwilligen Helferinnen und Helfer fördern wollen, ist ein differenzierter Blick auf die Bedürfnisse wichtig. Das zeigen die regionalen und lokalen Unterschiede im Engagement: Befragte aus kleineren Orten mit weniger als 20.000 Einwohnern engagieren sich häufiger ehrenamtlich (55 Prozent) als Befragte aus urbaneren Gebieten mit mehr als 500.000 Einwohnerinnen und Einwohnern (46 Prozent). Zugleich ist das Engagement in Orten mit weniger als 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern während der Pandemie besonders stark zurückgegangen. 29 Prozent der Ehrenamtlichen engagieren sich hier deutlich weniger, in den Großstädten mit über 500.000 Menschen gaben das nur 19 Prozent der befragten Ehrenamtlichen an.

Ehrenamtsforscherin Walter sieht damit auch andere Untersuchungen bestätigt: Tendenziell sei in ländlichen Räumen das Engagement höher als in urbanen Räumen. Der Grund? Das Ehrenamt hat auf dem Land eine ganz besondere Funktion und trägt dazu bei, dass Angebote und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge aufrechterhalten werden können. Ehrenamtliche übernehmen also Verantwortung und tragen damit entscheidend zur Lebensqualität in ihrem Umfeld bei. Ein Beispiel ist der öffentliche Nahverkehr: Wird er eingeschränkt, da nicht mehr rentabel, springen Bürgerbusvereine mit ehrenamtlichen Fahrerinnen und Fahrern ein.

Wie der Ehrenamtlas zeigt, tun sie das übrigens aus ganz eigenem Antrieb: So engagieren sich 59 Prozent der Ehrenamtlichen, um etwas für andere zu tun. 40 Prozent engagieren sich, weil sie gerne mit Menschen zusammen sind. Jeweils 36 Prozent wollen mit der freiwilligen Arbeit ihren eigenen Interessen und Neigungen nachgehen und/oder

der Gesellschaft etwas zurückgeben. Während Bürgerbusse da eher noch die Ausnahme sind, betätigen sich die meisten Ehrenamtlichen im Bereich der Wohlfahrt (22 Prozent) sowie bei Sport und Bewegung (21 Prozent). Darauf folgen mit jeweils 15 Prozent die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen sowie in dem Bereich Kultur, Kunst und Musik.

Reserven bei der Wertschätzung

Die Bereiche Wohlfahrt, Sport, Kunst und Kultur sowie Natur- und Denkmalschutz sind es auch, die die Verbindung von WestLotto zum Ehrenamt tragen. Seit der Unternehmensgründung 1955 setzt sich der staatliche Lotterianbieter über das Lotto-Prinzip für gemeinnützige Organisationen aus diesen Bereichen ein. Rund 40 Prozent der Spieleinsätze fließen in den Landeshaushalt. Von dort werden gemeinnützige Organisationen unterstützt, die für eine lebenswerte und vielfältige Gesellschaft sorgen. Auf diesem Weg sind bis heute mehr

als 30 Milliarden Euro für gemeinnützige Zwecke verwendet worden. Neben dem finanziellen Aspekt steht das Unternehmen seinen Destinatären ganz praktisch in verlässlichen Partnerschaften zur Seite.

Auch für WestLotto hat der Ehrenamtlas noch einmal verdeutlicht, wie unersetzlich die Arbeit der gemeinnützigen Organisationen mit ihren Millionen Ehrenamtlichen ist. Denn Ehrenamt ist nicht nur unbezahlbar, es ist auch unersetzlich. Die Ehrenamtlichen versehen nicht „einfach“ ein unbezahltes Hauptamt, sondern bringen mit ihren Fähigkeiten und Qualifikationen sowie mit ihrer ganz besonderen Leidenschaft einen spezifischen Mehrwert für all die Einrichtungen und Vereine, in denen sie tätig sind.

Ganz besonders sollten deshalb die Angaben der Ehrenamtlichen zur gefühlten Wert-

schätzung aufhorchen lassen: 45 Prozent der Engagierten fühlen sich nicht ausreichend wertgeschätzt für ihr Engagement. Nur ein starkes gesellschaftliches Bündnis aus Politik, Wirtschaft, Ländern und Kommunen kann dafür sorgen, den Ehrenamtlichen in Nordrhein-Westfalen und in ganz Deutschland die Wertschätzung zu verschaffen, die sie verdienen, und ihnen die finanziellen Möglichkeiten zu geben, damit sie mit ihrer freiwilligen Arbeit unser aller Leben bereichern können. Damit sie Wünsche erfüllen können, in kleinen wie in großen Krisen helfen oder einfach mit anpacken – und oft genug sogar Leben retten können.

Axel Weber ist Unternehmenssprecher bei WestLotto.



Behalten Sie den Durchblick bei ESG- & Nachhaltigkeitsratings

Wir sind Spezialisten für Ranking- und Awardmanagement

- Managen Sie die wichtigsten ESG-Ratings. Fragen Sie uns nach Ihrer **Status- & Peer-Analyse**.
- Optimieren Sie Ihre Kommunikation mit ESG-Analysten. Fragen Sie uns nach Ihrer **Gap-Analyse**.

F.A.Z.-INSTITUT



Kontakt: Matthias Werner // F.A.Z.-Institut GmbH //
Telefon: (069) 75 91 30 68 //
E-Mail: m.werner@faz-institut.de // www.faz-institut.de

„Überforderung durch Komplexität“

Wie die Wirtschaft zum Treiber der notwendigen zivilisationsgeschichtlichen Kurskorrektur wird – der Tetranomics-Ansatz

Fragen von Patrick Bungard und Prof. Dr. René Schmidpeter an den Philosophen Prof. Dr. Albrecht von Müller

Patrick Bungard: Die Welt wird immer komplexer und der Wandel immer rasanter. Besonders in Politik und Wirtschaft scheinen wir in eine Art „strukturelle Handlungsunfähigkeit“ geraten zu sein. Dabei passen altetablierte politische wie wirtschaftliche Paradigmen längst nicht mehr in unsere Zeit und zu aktuellen Herausforderungen. Was sind die Hintergründe dieser Entwicklungen, und wo befinden wir uns in einem historischen Kontext?

Albrecht von Müller: Es ist sehr wichtig, dass man sich veranschaulicht, wo wir im Moment in der kognitiven Evolution stehen und welche Herausforderungen sich in dem Spannungsverhältnis von zivilisatorischer Evolution und kognitiver Evolution ergeben. Der sogenannte Homo sapiens ist eine sehr späte Errungenschaft der Evolutionsgeschichte, und man kann mit Fug und Recht sagen, dass unsere individuellen Denkfähigkeiten derzeit kaum noch in der Lage sind, mit der in der Zivilisation insgesamt erreichten Komplexität zurechtzukommen.

Zugleich kann man – mehr von der Philosophie her kommend – sagen, dass wir noch nicht wirklich ein „Homo sapiens“, also ein von Weisheit geprägter Mensch sind. Den gegenwärtigen Zustand der kognitiven Evolution könnte man vielleicht eher als einen „Homo instrumentalis“ charakterisieren. Was den Homo instrumentalis vor allem auszeichnet, ist seine gute Auffassungsgabe für einfache, lineare Zweck-Mittel-Relatio-

nen sowie die Fähigkeit zur lokalen Optimierung. Auch anspruchsvollere Zusammenhänge sind ihm zugänglich – solange sie sich in einfache Kausalzusammenhänge herunterbrechen lassen. Was diese Stufe der kognitiven Evolution jedoch vor allem auszeichnet, ist die häufig sehr ausgeprägte Affinität zu einer kurzsichtigen und rücksichtslosen Suche nach dem eigenen, oftmals auch nur vermeintlichen Vorteil.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Unterschied zwischen Verstand und Vernunft. Verstand kann als die Fähigkeit gefasst werden, durch zunehmend genauere analytische Unterscheidungen zu einem immer detaillierteren und präziseren Verständnis eines Sachverhalts vorzudringen. Wir können diesen – sehr wichtigen und mächtigen – Denkmodus jedoch so oft anwenden wie wir wollen, es ergibt sich daraus niemals wieder ein sinnvolles Bild des Ganzen.

Das ist die Prerogative der (vernehmenden) „Vernunft“. Gemäß einer Definition des Physikers und Philosophen Carl-Friedrich von Weizsäcker kann Vernunft als die Fähigkeit gefasst werden, „ein Ganzes als Ganzes wahrzunehmen“. Genau das erfordert jedoch eine gedankliche Veranschaulichung des jeweiligen Gesamtzusammenhangs. Genau diese synoptische kognitive Repräsentation aber wird bei rapide zunehmender Komplexität immer schwieriger.

Wegen der Vorliebe des Homo instrumentalis, immer mehr ins Detail zu gehen, haben wir bislang auch kaum Methoden und Werk-

zeuge entwickelt, die uns bei diesen schwierigen Herausforderungen einer „konstellativen Wahrnehmung der jeweiligen Gesamtzusammenhänge“ unterstützen könnten. Die kognitive Einholung und Einhegung der heute schon erreichten instrumentellen Machtfülle des Menschen ist vermutlich die größte Herausforderung unserer Epoche. Dabei ist der Schritt vom Homo instrumentalis zu einem wirklichen Homo sapiens vermutlich das bislang faszinierendste Projekt der Menschheitsgeschichte. Vom Erfolg dieses Projektes hängt meines Erachtens sogar das mittel- und langfristige Überleben unserer Spezies ab.

René Schmidpeter: Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen in der Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft scheinen genau die Stichpunkte Vertrauen und Vernunft nicht im Übermaß vorhanden zu sein. Und auch an der Fähigkeit, mit der hohen Komplexität der Sachverhalte umzugehen, scheint es zu hapern. Was ist daher jetzt wichtig, um den notwendigen Wandel zu realisieren?

von Müller: Ich glaube, da laborieren Gesellschaft, Wirtschaft und Politik an einem ähnlichen Problem, nämlich der Überforderung durch Komplexität. Hinzu kommt, dass auch die Menge des Wissens explodiert und wir gleichsam das Problem haben, sowohl als Individuen, aber auch in Gremien oder ganzen Institutionen mit den heutigen Methoden und Werkzeugen den aktuellen

Herausforderungen nicht mehr gewachsen zu sein. Wir können zwar noch agieren, aber nicht mehr gezielt und erfolgreich handeln. In diesem Sinne rutschen wir zunehmend in einen Zustand hinein, den man als „strukturelle Handlungsunfähigkeit“ bezeichnen könnte.

Nun zu den aktuellen methodologischen Herausforderungen in Wirtschaft und Politik. Die größte ist auf der operationalen Ebene vermutlich der Übergang zu einem neuen Handlungsparadigma. Das herkömmliche, für den Homo instrumentalis typische Paradigma des Handelns kann man mit der Regulation eines Thermostaten vergleichen. Man überlegt sich, welche Raumtemperatur man haben möchte, und stellt diese dann direkt am Thermostat ein. Das Ziel soll somit ganz direkt angesteuert oder erreicht werden. Bei fast allen etwas anspruchsvolleren Aufgaben in Wirtschaft oder Politik geht es inzwischen jedoch um die Gestaltung von sogenannten CAS, also von Complex Adaptive Systems. Dabei handelt es sich, wie der Name schon sagt, um adaptive Systeme, also um solche, die eine Zielsetzung verfolgen und sich in ihrem Verhalten, und oft auch in ihren eigenen Strukturen, ständig anpassen und weiterentwickeln, um eben dieses Ziel zu erreichen. Solche Systeme reagieren auf naive Interventionen, wie beim Thermostaten, häufig mit ausweichendem Verhalten. Ein gutes Beispiel für ein CAS ist das Gesundheitssystem. Um einen gewissen Qualitätsstandard zu sichern, hat man die Regelung eingeführt, dass bestimmte anspruchsvollere OPs nur dann durchgeführt werden dürfen, wenn pro Jahr eine bestimmte Mindestanzahl davon in dem jeweiligen Krankenhaus durchgeführt wird. Eigentlich eine gute und sinnvolle Maßnahme zur Qualitätssicherung. Wie aber reagiert das adaptive System? Jeder Patient, der in Kleinkleckersdorf nicht bei drei auf dem Baum ist, kriegt die entsprechende Rücken-OP. In Deutschland werden angeblich etwa zweibis dreimal mehr Rücken-OPs durchgeführt als in vergleichbaren Ländern wie etwa Frankreich oder England.

CAS, das heißt auf simple Regelungen mit evasiven Verhaltens- oder Strukturanpassungen reagierende Systeme, liegen eigentlich in all den Bereichen, die von wuchernder Komplexität gezeichnet sind. Man denke nur



Prof. Dr. Albrecht von Müller ist Gründer der multidisziplinären Parmenides Stiftung, leitet seit 20 Jahren das Parmenides Center for the Study of Thinking und lehrt Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine Hauptarbeitsgebiete sind die Theorie der Zeit sowie das Phänomen des komplexen Denkens. Zur praktischen Unterstützung im Umgang mit Komplexität, insbesondere bei multidimensionalen Denk- und Entscheidungsprozessen, entwickelte von Müller die visuelle Denksprache EIDOS und war wissenschaftlicher Berater zahlreicher politischer und internationaler Organisationen sowie großer Unternehmen.

an das Steuerrecht. Es zeigt sich, dass diejenigen, die die Regelungen erfunden haben, die Sachverhalte nicht hinreichend tief gedanklich durchdrungen haben und diese deshalb gleichsam nur an der Oberfläche intervenieren. Ein CAS kann dann sehr leicht und elegant ausweichen.

Um dieses inzwischen außerordentlich dysfunktional gewordene Handlungsparadigma zu überwinden, muss man zunächst einmal verstehen, dass es so etwas wie CAS über-

haupt gibt. Sodann muss man die jeweiligen selbstorganisierenden Systeme in der Tiefe verstehen und sich bis an jene, meist tief im System eingebettete Punkte „vordenken“, an denen sich die Ausrichtung der weiteren Selbstorganisation bestimmt. Dann, und nur dann, wenn man an diesen „archimedischen Gestaltungspunkten“ ansetzt, kann man die weitere Entwicklung von CAS erfolgreich (mit)gestalten. Häufig kann man dann sogar mit relativ kleinen, aber eben sehr gut

durchdachten Interventionen große und komplexe Systeme in eine grundlegend neue Richtung bewegen.

Bungard: Gibt es auch hierzu ein Beispiel?

von Müller: Selbstverständlich, wobei ich mir im Folgenden um der Anschaulichkeit willen stark zu vereinfachen erlaube. Wenn man bei beispielsweise für sämtliche kapitalvermittelnden Institutionen wie Fonds, Banken, Vermögensverwalter et cetera festlegen würde, dass die Partizipation des Vermittlers an möglichen Gewinnen und möglichen Verlusten prozentual immer gleich sein muss – „Upside equals downside partizipation“ –, dann würden wir gleichsam über Nacht die Banken und Kapitaleinsammelstellen bekommen, welche die Wirtschaft braucht. Heute ist es attraktiv, mit dem Geld der Kunden in stark gehebelten Finanzprodukten herumszuspekulieren. Gewinnt man, ist man hochprozentig am Gewinn beteiligt. Geht die Wette nicht auf, muss man sich halt eine gute Ausrede überlegen. Die – vom Gesetzgeber zu verantwortende – Zulassung einer Asymmetrie zwischen Upside- und Downside-Beteiligung ist der eigentliche Grund für die große Bedeutung gehebelter und oftmals auch bewusst intransparenter Finanzprodukte. Würde „Upside equals downside“ gelten, so bestünde die einzig mittel- und langfristig erfolgreiche Strategie für kapitalvermittelnde Institutionen darin, vielversprechende Unternehmen zu identifizieren und dann in sie zu investieren – also genau das zu tun, was ihr eigentlicher volkswirtschaftlicher Zweck ist. Durch sehr einfache gesetzliche Regelung, die aber eben an einem „archimedischen Gestaltungspunkt“ des Finanzsystems ansetzt, könnte man also eine fundamentale Korrektur einer gefährlichen Fehlentwicklung einleiten.

Fazit: Was wir brauchen, ist ein grundlegend neues Handlungsparadigma, bei dem das Modell der Thermostat-Regulierung ersetzt wird durch die an den archimedischen Gestaltungspunkten ansetzende Neuausrichtung des Verhaltens und der strukturellen Weiterentwicklung der jeweiligen CAS.

Bungard: Stichwort zukunftssträchtige Unternehmen: Vor dem Hintergrund der Zu-

nahme von Komplexitäten und der Geschwindigkeit des Wandels in unserer Welt stehen Unternehmen vor enormen Herausforderungen. Wir haben mit einem interdisziplinären Team daher den sogenannten Tetranomics-Ansatz entwickelt und plädieren für eine Transformation von klassischen „Economics“ zu „Tetranomics“.

von Müller: Ja, das ist ja eine Gemeinschaftsarbeit gewesen, mit René Schmidpeter, dir und anderen, mit der zugrundeliegenden Fragestellung: Wie können wir die herkömmliche Debatte über Nachhaltigkeit inhaltlich und methodologisch so erweitern, dass die Wirtschaft von einem Bremsen zu einem aktiven Treiber der notwendigen zivilisationsgeschichtlichen Kurskorrektur wird. Dabei ist ein Ansatz entstanden, der auf der Grundannahme aufbaut, dass ein Unternehmen in zumindest vier Dimensionen mit der Gesellschaft interagiert. Dabei geht es um die wirtschaftliche beziehungsweise kommerzielle Dimension, dann aber auch um die ökologische sowie die soziale Dimension. Als eine wichtige vierte Dimension kommt in unserem Ansatz noch die Dimension des Wissens hinzu. Führende Unternehmen sind fast immer Institutionen, die einen Wissensvorsprung bewirtschaften. Nahezu jedes Unternehmen ist immer auch eine wissenserzeugende und wissensnutzende Instanz. Die vierte Dimension der Interaktion zwischen einem Unternehmen und seinem natürlichen und sozialen Umfeld ist deshalb die Dimension des Wissens. Hier geht es um die Frage, ob und wie ein Unternehmen den der Gesellschaft zur Verfügung stehenden Wissensfundus nutzt, erhält oder sogar ausbaut.

Schmidpeter: Was bedeutet das konkret für Unternehmen?

von Müller: Was wir aufbauend auf diesen vier Dimensionen entwickelt haben, sind neue Methoden und Werkzeuge dafür, ein Unternehmen unter Berücksichtigung aller vier Dimensionen zu betrachten, zu steuern, in seiner Weiterentwicklung zu gestalten – und dann vor allem aber auch zu bewerten. Einige der führenden Investoren haben schon verstanden, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen heute entscheidend davon abhängt, ob sie zu einer konzeptionell breiter angelegten Steuerung und

Selbstgestaltung in der Lage sind oder nicht. Wir haben zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen das Konzept eines aus allen vier Interaktionsdimensionen gespeisten „Future Fitness Score“ entwickelt. Um eine Unternehmensführung zu ermöglichen, die dieser wesentlich anspruchsvolleren, aber eben auch zukunftsfruchtigeren Ausrichtung gerecht wird, haben wir eine integrierte Suite von Instrumenten, die sogenannte „Tetranomics Suite“, entwickelt. Es handelt sich dabei um den ersten praxistauglichen Managementansatz, der gezielt darauf ausgerichtet ist, den qualitativ neuen Anforderungen, die in Zukunft an Unternehmen gestellt werden, in einem kohärenten und integrierten Ansatz gerecht zu werden. Er verbindet zwei grundlegende Innovationen, einerseits die vierdimensionale Betrachtung, Steuerung und Gestaltung des jeweiligen Unternehmens und andererseits das neue Handlungsparadigma, das speziell auf die Anforderungen von CAS ausgelegt ist.

Dabei reicht es eben nicht, neben der Dimension A auch noch B, C und D zu betrachten – und dann gleichsam „abwägende Kompromisse“ zu finden. Entscheidend kommt es auf die Erkenntnis an, dass Maßnahmen in den verschiedenen Dimensionen sich wechselseitig unterstützen, verstärken und in manchen Fällen sogar wechselseitig erst ermöglichen können. Um diese Zielkonvergenzen und Synergiepotentiale zwischen Maßnahmen in unterschiedlichen Dimensionen aber erkennen und nutzen zu können, ist eine grundlegend veränderte Herangehensweise erforderlich, bei der man bereichsspezifische Handlungsspielräume zunächst systematisch ermittelt und anschließend miteinander verschränken kann.

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Professor für Nachhaltiges Management bei der IU – Internationale Hochschule München. Patrick Bungard ist Chair of Economics & Strategy bei der Paradigmatic Innovations GmbH.

RSF REPORTER OHNE GRENZEN

JEDER RUF NACH FREIHEIT VERDIENT EIN ECHO.



Fotos für die Pressefreiheit 2021

Unabhängiger Fotojournalismus und unabhängige Berichterstattung sind von fundamentaler Bedeutung für unsere Freiheit. Reporter ohne Grenzen setzt sich für Informationsfreiheit ein, hilft verfolgten Journalistinnen und Journalisten, übernimmt Anwaltskosten und ersetzt zerstörte Ausrüstung. Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch: reporter-ohne-grenzen.de/shop

Eine junge Frau umarmt demonstrativ einen Soldaten – als Zeichen gegen die staatliche Gewalt. Die belarussische Fotografin Violetta Savchits hat 2020 in ihrem Land dokumentiert, wie Tausende friedlich gegen Machthaber Alexander Lukaschenko protestierten. © Violetta Savchits

„Dann schaffen wir das!“

Robert Habeck



Dr. Robert Habeck, Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz

Ich habe in all den Gesprächen (...) nicht einen Unternehmer, nicht eine Unternehmerin getroffen, die gesagt hat: „Das mit dem Klimaschutz ist ja völlig albern. Das wollen wir nicht.“ Es gibt natürlich berechnete Nachfragen und in der Konkrektion eine Reihe von Fragen zu klären. Welche Farblehre hat der Wasserstoff? Wie ist die Regulierung? Wer wird Träger des Wasserstoffnetzes? Wo bauen wir die erneuerbaren Energien aus? Wie richten wir das nächste EEG aus? Wie genau machen wir Carbon Contract for Differences? Das sind natürlich alles Fragen, die in dem Detail zu lösen sind (...) Aber das ist ja kein Hexenwerk, und das ist keine Raketenwissenschaft. Das ist politisches Handwerk beziehungsweise normales Doing zwischen Handelspartnern. (...)

In den Runden mit Wirtschaft, Handwerk, Mittelstand wird nicht geklagt, obwohl es viel zu klagen gibt, sondern nach Lösungen gesucht. Und ich begreife mein Ministerium als ein Ministerium, das versucht, diese Lösungen hinzubekommen. Und am Ende lernt man Laufen nur beim Gehen. (...) Dieser Geist – miteinander den besten Weg versuchen zu finden und dann auch umzusetzen –, der war sehr, sehr prägend für mich jetzt in den letzten vier Monaten. Und das schließt eben auch mit ein, dass von Seiten der Wirtschaft tatsächlich politische Antwort gefordert wird und eine Zeit mehr oder weniger der Vergangenheit angehört, wo man sagt: „Wisst ihr was? Gerade als Wirtschaftsministerium, ihr habt eigentlich nur eine Aufgabe: Haltet euch raus! Das Wirtschaftsministerium ist sozusagen die Wirtschaftsförderungsagentur. Das Geldausgeben, das ist noch eine gute Aufgabe, aber bitte lasst uns in Ruhe mit politischen Debatten, wohin die Reise geht.“

Das ist alles vorbei, sondern man will ja geradezu politische Guidance haben, Klarheit in der Ansage, aber natürlich auch gehört werden in der Umsetzung und in den konkreten Punkten (...). Wir müssen ja aufeinander hören, voneinander lernen, und so begreife ich das auch. Kooperativer Geist, gemeinsam dem Ziel verpflichtet. (...) Natürlich heißt das auch, dass man bereit ist, Kompromisse einzugehen, dass man Widerstände oder Widersprüche auch aushalten kann. Bezogen auf die Russland-Sanktionen ist doch völlig klar (...): Wenn wir uns bei Gas zurückhalten und wenn wir Kohle von Russland auch reduzieren wollen, dann werden wir den Anteil an heimischer Kohle vorübergehend hochfahren müssen. Wer etwas anderes fordert, verkennt die Wirklichkeit. Das ist aber auszuhalten, wenn wir den Ausbau der erneuerbaren Energien an anderer Stelle umso schneller voranbringen. Wenn wir sagen, wir wollen uns von russischem Öl unabhängig machen, dann muss jedem klar sein, dass wir dafür Öl aus Saudi-Arabien, Venezuela oder dem Iran bekommen werden (...).

Man kommt ohne Widersprüche nicht durch diese Zeit, aber wir können sie ja überwinden, indem wir neue Wege gehen. Und ein vermeintlicher Widerspruch ist, dass das, was

wir jetzt in dieser Krisenzeit unternehmen, um die Versorgungssicherheit in Deutschland sicherzustellen, im Widerspruch zu den großen allgemeinen Zielen steht: der Dekarbonisierung der Wirtschaft, der Unabhängigkeit von fossilen Energien, dem Hochlauf von Wasserstoff, der Effizienz in der Industrie. Ich glaube, es ist genau andersherum. Vorübergehend mag es Widersprüche geben, höhere Braunkohleverstromung beispielsweise, die passieren kann und wahrscheinlich passieren wird, sollte es Embargos im Steinkohlebereich geben. Aber der Langfristweg wird doch dadurch nur beschleunigt. Es ist doch allen klar, dass wir jetzt schneller werden müssen bei Klimaschutz und Effizienz. Und ich erlebe es auch so: Hochlauf von Wasserstoff, Ausbau von erneuerbaren Energien – die Nachfrage danach, die ist stark. (...) Die Unternehmen sollen prosperieren, die sich diesem Pfad am stärksten verschrieben haben, die neue Geschäftsfelder entwickeln, neue Kreativität, neue Ingenieurskunst, neue digitale Möglichkeiten erfinden. Wenn der Wettbewerb also um das beste Produkt geht und die Politik um die beste Politik geht, dann schaffen wir das. Dann schaffen wir das! Und ich glaube, wir sind auf einem ganz guten Weg vor einem unfassbar tragischen Hintergrund.

Transkript des Statements von Dr. Robert Habeck, Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, bei der digitalen Podiumsdiskussion der Stiftung KlimaWirtschaft „Wie gelingt die Transformation unserer Wirtschaft hin zur Klimaneutralität? Aufgaben für die neue Ampel-Regierung in Zeiten des Kriegs gegen die Ukraine“ am 5. April 2022.

Werden Sie Partner des Diversity-Summits

Stellen Sie als Partner des Summits Ihre Konzepte und Aktivitäten vor und positionieren Sie Ihr Unternehmen mit Vorträgen, Panel-Diskussionen oder Workshops vor hochkarätigem Publikum.

Unsere Themen: Female Leadership, Kulturelle Vielfalt, Teilhabe von Menschen mit Behinderung u.v.m.



„German Corporate Diversity-Summit“

Vielfalt modern managen

Wie Diversity den unternehmerischen Erfolg steigert

5. Juli 2022 // Literaturhaus, Frankfurt a.M.

www.diversity-summit.de

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine

Partner

accenture

charta der vielfalt
Für Diversity in der Arbeitswelt

COMMERZBANK

Henkel

Nasdaq

SIEMENS
Healthineers

Kontakt: Bianca Labitzke // Marketing-Managerin
F.A.Z.-Institut GmbH // Frankenallee 71–81 // 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91 28 60 // E-Mail: b.labitzke@faz-institut.de // www.faz-institut.de



SOS
KINDERDORF

Vorbild sein heißt: sich heldenhaft einzusetzen.

Werden Sie zum Vorbild für andere Unternehmen und zum Helden für hilfsbedürftige Kinder und Jugendliche.

Nachhaltigkeit beginnt beim Menschen. Deshalb wollen wir für Kinder und Jugendliche eine bessere Perspektive schaffen. Erfahren Sie in unserem F.A.Z.-Institut Webinar und auf der Responsible Leadership Conference, wie auch Ihr Unternehmen sich sozial engagieren kann.

Jetzt Code scannen und mehr erfahren auf [sos-kinderdorf.de](https://www.sos-kinderdorf.de)

