

Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
René Schmidpeter *Hrsg.*

Andrea Sihn-Weber · Franz Fischler *Hrsg.*

# CSR und Klimawandel

Unternehmenspotenziale und  
Chancen einer nachhaltigen und  
klimaschonenden Wirtschaftstransformation



Springer Gabler

---

# **Management-Reihe Corporate Social Responsibility**

## **Reihe herausgegeben von**

René Schmidpeter, Internationale Wirtschaftsethik und CSR, Cologne Business School,  
Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanzen, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11764>

---

Andrea Sihh-Weber · Franz Fischler  
(Hrsg.)

# CSR und Klimawandel

Unternehmenspotenziale und Chancen  
einer nachhaltigen und klimaschonenden  
Wirtschaftstransformation

*Hrsg.*

Andrea Sihn-Weber  
Raiffeisen Bank International AG  
Wien, Österreich

Franz Fischler  
Franz Fischler Consult  
Absam, Österreich

ISSN 2197-4322                      ISSN 2197-4330 (electronic)  
Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
ISBN 978-3-662-59747-7              ISBN 978-3-662-59748-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59748-4>

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

Herausgegeben von René Schmidpeter Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR Cologne Business School (CBS) Köln, Deutschland

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Grußbotschaft von Bundespräsident Alexander Van der Bellen

Die Bewältigung der Klimakrise ist eine der zwingendsten und zugleich komplexesten Aufgaben in der Geschichte der Menschheit. Sie betrifft uns alle. Die ganze Menschheitsfamilie.

Die Klimakrise macht sich am Festland bemerkbar, in den Ozeanen, auf den höchsten Gletschern, in den unberührtesten Meerestiefen. Sie kennt keine nationalen Grenzen und keine sozialen oder ethnischen Unterschiede.

Die Klimakrise ist in Europa zu spüren und auch in Österreich. Wir haben bereits einige der wärmsten Jahre hinter uns – wir alle erinnern uns an die Hitzeperioden – und 2019 wird ebenso als Jahr der Wetterextreme verzeichnet werden.

Die ersten österreichischen Gemeinden haben den Klimanotstand ausgerufen. Haben wir uns das wirklich vorstellen können?

Ja, wir wussten es aus den täglichen Weltnachrichten. Menschen verlieren ihr Zuhause, ihre Heimat, ihr Leben durch Zyklone, Taifune, Dürrekatastrophen, Waldbrände, Starkregen, Hochwässer, Überschwemmungen. Aber wir auch?

Die wesentliche Ursache der Klimakrise liegt bei uns Menschen selbst. Wir wissen, dass wir unserem schönen blauen Planeten durch Verschmutzung und Ausbeutung, Verantwortungslosigkeit und einer gedankenlosen Hinter-uns-die-Sintflut-Mentalität zu viel zugemutet haben. Schon lange.

Unsere Erde hat Grenzen der Belastbarkeit und Grenzen der Regenerierbarkeit. Wenn wir das nicht endlich respektieren, werden wir als Ignoranten in die Geschichte eingehen. Unsere Kinder und Enkelkinder werden uns das nie verzeihen.

Unsere Generation hat eine historische Verantwortung. Wenn wir jetzt mit vereinten Kräften gegensteuern, nützt es uns und unseren Kindern und Enkelkindern.

Wenn wir heute nichts tun, oder nicht rasch genug, schadet es uns allen.

Es geht ja nicht nur um Lebensqualität. Es geht um viel mehr. Es geht um alles.

Die Klimakrise hat Auswirkungen auf die weltweite Wirtschaftsentwicklung: Sie bedroht Landwirtschaft, Lebensqualität, Tourismus, Wasser- und Energieversorgung. Und damit letztlich Frieden, Sicherheit, sozialen Zusammenhalt und Wohlstand.

Wir wissen das. Oder ahnen es zumindest.

Was tun?

Wir müssen die Trendwende bei den Treibhausgasemissionen einleiten.

Wir müssen unser Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell umbauen.

Wir müssen uns verändern, neue Wege gehen. Jetzt.

Wie wir wirtschaften, ist nicht egal.

Krisen sind immer Wendepunkte. Es kann viel in Bewegung kommen, wenn positive Initiativen gesetzt werden und inspirierende Beispiele entstehen.

Wir brauchen die Kräfte der Wirtschaft.

Wir brauchen Unternehmen mit Verantwortungsgefühl, Weitblick und ökologisch-nachhaltigen Strategien für die Bewältigung der Klimakrise.

Erfinderisch, kreativ, dynamisch.

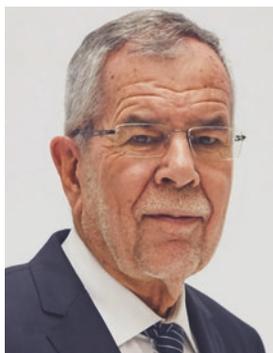
Ich freue mich daher über die Publikation *CSR und Klimawandel*, mit vielen wichtigen Informationen zum Thema und zahlreichen Best-Practice-Beispielen namhafter Organisationen und Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz.

Klimaschutz mitdenken. In allen Lebensbereichen. In der Politik, in der Gesellschaft, in der Wirtschaft.

Das ist ein großer, wichtiger, unverzichtbarer Lernprozess.

Danke, dass diese Publikation dazu beiträgt.

Alexander Van der Bellen  
Bundespräsident der Republik Österreich



**Dr. Alexander Van der Bellen** wurde am 18. Januar 1944 in Wien geboren. Studium der Volkswirtschaft an der Universität Innsbruck, Universitätsprofessor für Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Innsbruck und Wien. Landtagsabgeordneter, Nationalratsabgeordneter, Klubobmann und Bundessprecher der österreichischen Grünen.

Am 26.01.2017 wurde Alexander Van der Bellen zum 9. Bundespräsidenten der Republik Österreich angelobt.

---

## Vorwort des Reihenherausgebers

### **Zeitenwende Klimawandel – Nachhaltigkeit, das neue Managementparadigma erfolgreichen Wirtschaftens**

Nachhaltigkeit und Profit – sind kein Gegensatz, sondern eine untrennbare Basis erfolgreichen Unternehmertums! Die aktuellen Entwicklungen der globalen Diskussionen zum Klimawandel, zur Biodiversität, zur Welternährung sowie zur Rohstoffknappheit zeigen auf, dass das alte Gegensatzdenken zwischen Wirtschaft und Ökologie keine Zukunft mehr hat. Diese Erkenntnis verbreitet sich in der Betriebswirtschaftslehre dank digitaler Medien und mutiger Vordenker, die alte Paradigmen kritisch hinterfragen, rasend schnell. Es sind Expertenpublikationen wie diese zu Corporate Social Responsibility und Klima, die zu einem Umdenken in der Wirtschaft beitragen.

Wir erleben gegenwärtig eine noch nie dagewesene globale Dynamik des Nachhaltigen Wirtschaftens, der alle Bereiche der Wirtschaft erfasst. Die von allen Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen im Jahr 2015 aufgestellten Sustainable Development Goals (SDG), der jüngst veröffentlichte Klimabericht des Weltklimarats (dem Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC), das in Katowice vereinbarte Regelwerk zum Pariser Klimaabkommen zeigen, wie Klima und Kapital zusammenwirken und wie ein zukunftsfähiges Wirtschaftsmodell aussehen wird. Neue Regulierungen, wie beispielsweise die Elektroautoquote in China, die Einführung von autofreien Zonen in Innenstädten weltweit oder die jüngst verabschiedeten EU-Beschlüsse zu strengeren Emissionsgrenzwerten für Pkw, sind nur einzelne Beispiele von inzwischen weltweit über 1200 klima- oder klimarelevanten Gesetzen.

Basierend auf den EU-Aktionsplan für einen nachhaltigen Kapitalmarkt werden derzeit kontinuierlich politische Maßnahmen zur Neuausrichtung der Finanz- und Kapitalmärkte gesetzt. Die EU schätzt den Investitionsaufwand auf jährlich rund 180 Mrd. € um die gesetzten Klima- und Energieziele zu errichten. So verwundert es nicht, dass auch die Investoren mittlerweile mit einem auf Nachhaltigkeit orientierten Anlageverhalten reagieren. BlackRock CEO Larry Fink geht mit seiner Einschätzung sogar soweit: „Innerhalb

der nächsten fünf Jahre werden alle Investoren die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft, Regierung und Umwelt heranziehen, um den Unternehmenswert zu bestimmen“.

Diese Veränderungen in Politik und Finanz spiegeln auch das veränderte Anspruchsdenken beim Kunden hinsichtlich mehr ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit wider. Zahlreiche Studien belegen, dass Kunden Nachhaltigkeit immer öfter als wesentlichen Faktor bei Kaufentscheidungen einfließen lassen. Und bei der strategisch wichtigen Herausforderung, Fach- und Führungskräfte in Zeiten des War for Talents zu gewinnen, zeigen sich nachhaltig aufgestellte Unternehmen deutlich erfolgreicher. Anders ausgedrückt: Wir leben in einer Zeitenwende – die ein neues Managementparadigma hervorbringt. Die jahrelange Diskussion um Corporate Social Responsibility war dabei nur der erste Schritt einer umfassenden Nachhaltigkeitstransformation unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Im nachhaltigen Management liegen daher große Chancen für unsere Unternehmen. Denn unternehmerischer Erfolg und Nachhaltigkeit sind kein Trade-off – sondern ganz im Gegenteil: Sie bedingen einander.

Nachhaltigkeit wird zum größten Werttreiber im Unternehmen. Aktuelle Studien aus Oxford und Harvard zeigen auf, dass das sog. Alpha (riskoadjustierte Rendite) bei nachhaltigen Unternehmen über dem Marktdurchschnitt liegt und soziale, ökologische und Governance-Kriterien den Unternehmenswert positiv beeinflussen. Wie diese neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse, ganz konkret bei der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie sowie in innovativen Geschäftsmodellen umgesetzt werden können, zeigen die zahlreichen Unternehmensbeispiele in diesem Band. Mein Dank geht daher an alle Autorinnen und Autoren sowie an die beiden Herausgeber Mag. Andrea Sihn-Weber sowie Dr. Franz Fischler, die einen umfassenden Einblick über den gegenwärtigen Stand der nachhaltigen Wirtschaftstransformation geben. Und auch Frau Janina Tschech sowie Frau Juliane Seyhan sei an dieser Stelle mein Dank für die langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit ausgedrückt. Nun ist es an Ihnen, werte Leserin und Leser die Fülle dieses Bands aufzunehmen und für ihr innovatives Engagement in Sachen nachhaltiges Wirtschaften fruchtbar zu machen. Auch dafür herzlichen Dank!

Osttirol, Ingolstadt, Köln  
Juli 2019

Prof. Dr. René Schmidpeter



**Prof. Dr. René Schmidpeter** steht als innovativer Vordenker für einen Paradigmenwechsel in der BWL und in der Managementwissenschaft. Er ist ein internationaler anerkannter Experte für nachhaltiges Management, nachhaltige Unternehmenstransformation und globale Nachhaltigkeitsentwicklungen. Er hat die Dr Juergen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School inne und leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM). In den letzten fünf Jahren veröffentlichte er in seinen deutsch- und englischsprachigen Managementreihen mehr als 100 Publikationen zum Thema CSR, Sustainability, Governance und Ethik im Springer Gabler Verlag. Er ist Berater und Mitgestalter in zahlreichen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Thinktanks (China, Australien, Großbritannien, Japan, Slowenien, USA) und Gründer der M3TRIX GmbH in Köln.

Weblink: <https://www.international-csr.org/about-casm/> und <https://www.m3trix.de>.

---

## Vorwort von Miguel Arias Cañete, EU-Kommissar für Klimaschutz und Energie

The global economy is undergoing a major transition, owing to the rise of emerging economies, and the digital transformation of business models and supply chains. Like any disruptive change, these trends entail both opportunities and threats to our usual way of life. If we add to this the biggest challenge of them all – the impact of climate change – we find ourselves having to contend with new emerging risks such as natural disasters, energy insecurity, loss of industrial competitiveness, unemployment, and pressure from migration. Society is already facing a general sense that things are no longer as predictable and secure as they used to be – a feeling increasingly widespread among the citizens of both developed and developing countries.

Fortunately, a number of international leaders have made great efforts over this last decade to lay the foundations for a managed, gradual transition. And I am proud to underline that the EU has been a significant player in achieving this progress. In particular, 2015 marked a turning point in finding multilateral solutions, as the international community decided to take a stand against the most pressing threats of our model for economic and sustainable development. After much effort, three international agreements essential to the future of our planet were reached: the Agenda 2030 for Sustainable Development, the Addis Ababa Agenda for Action of the Third International Conference on Financing for Development, and the Paris Agreement on Climate Change.

In accordance with these agreements, Europe has already established a new, modern and transparent legislative framework to avoid jeopardising our future generations' progress. Aware of the connections between global warming, conflicts, public health and poverty, we know that undertaking the necessary structural transformations requires a global approach to move forward on all fronts. Accordingly, we have set the most advanced social and environmental standards in the world, we have put in place the most ambitious policies in the field of public health protection and we are leading the global fight against climate change.

This comprehensive perspective, which should accompany the EU's progress over the next decade, was already embodied in the Commission report in November 2016 on „*Next steps for a sustainable European future*“. This communication presented a strategic approach to the implementation of the UN Agenda 2030 and envisaged, among other

key actions, the inclusion of the Sustainable Development Goals (SDGs) in all EU initiatives. It introduced sustainable development as a guiding principle for *all* EU policies. In the same vein, the communication established guidelines for regular reporting on progress and for the promotion of the Agenda 2030 in collaboration with all types of political institutions and civil society organisations. Finally, it included an agreement for the creation of a High Level Multilateral Platform for the exchange of good practices in the European Union.

Since the adoption of this communication, the European Commission has integrated sustainable development into all crosscutting programmes and sectoral policies and initiatives. Obvious examples of this are, to name just a few, the European Social Rights Pillar, the new European Consensus on Development, the European Education Area, the Circular Economy Package, the Low Carbon Mobility Package and the Energy Union.

We have also launched the aforementioned High Level Platform, which has met 18 times at different levels since May 2017 to advise on the European Commission's efforts to implement the SDGs at European level.

Having focused on two of the most sensitive SDGs – affordable and clean energy (number 7) and taking urgent measures to combat climate change (number 13) – the EU has been a leading driver of the SDGs worldwide for more than two decades, urging signatory parties to meet their responsibilities. We in Europe are aware of our responsibility to show leadership to the rest of the world in addressing these challenges. Today, the EU is the only global player to have met and even surpassed its decarbonisation targets established by the Kyoto Protocol. This progress has been achieved with support from Member States and close cooperation with the main actors of civil society.

The **Paris Agreement on Climate Change** is an accord which is particularly close to my heart. I am particularly proud that the EU played such a significant role in achieving such an ambitious outcome in terms of taking action to limit global warming, notably through emissions reduction by 2030. With the EU having also been central to achieving the formal ratification of the agreement, one of my main objectives over the past two and half years has been to focus on updating the European Union's climate and energy policy to increase our efforts and deliver on our Paris Agreement commitments.

Over this period, the EU has adapted its regulations of the emissions trading market (ETS), on effort sharing, and on land-use change and forestry. Similarly, we have updated our low carbon mobility policies to reduce emissions in the transport sector, which is responsible for a quarter of greenhouse gas emissions in the European Union. In this area, we have reached an agreement aimed at setting emission performance standards for new passenger cars and light commercial vehicles. In addition to that, and for the first time in the EU, we are looking to set CO<sub>2</sub> emission performance standards for new heavy-duty vehicles.

With regard to energy policy, we have recently concluded a full rewrite of our policy rulebook with the „*Clean Energy for all Europeans*“ package – setting new targets for renewables and energy efficiency by 2030, as well as the EU-based governance of 10-year National Energy & Climate Plans, and a new design for the electricity market.

It will help put energy efficiency first, enable the EU show to true leadership in the further development of renewables, and place consumers at the heart of the energy transition. Above all, by setting a stable EU legal framework, it will encourage and facilitate the necessary public and private investment and drive forward research and innovation so that we can meet our targets for 2030 and beyond. I am also pleased to say that we have already proven in recent years that investment in renewables and energy efficiency is no longer a barrier to economic growth. In fact, we have now reached the stage in the energy sector where renewables are frequently as competitive as fossil fuels.

It is precisely in this context that this book is most relevant. European creativity has inspired the world since time immemorial, and this collection of success stories proves that any individual can drive global transformation by contributing their bit to the common heritage of innovation. Gathering these entrepreneurial experiences constitutes an important shift of focus, as it places the emphasis on the urgent need for a change of mentality. For some, it may highlight that the risk of doing nothing far outweighs the risks involved in making a leap of faith and investing into new, more sustainable technologies. My hope is that it will contribute to turning the sustainability agenda not into a burden for economic growth, but into an attractive, prestigious, and safe business – underlining the opportunities that await.

Even though our new EU-wide targets to 2030 have now established a clean and common sense of direction for more than a decade, the potential for sustainable development in some sectors requires a longer-term vision and strategy. Given the interdependence of so many sectors and value chains, and the benefits of future integration, a longer-term perspective is a vital consideration for investment, innovation and new business models. This is why, late last year, the Commission presented its strategic long-term vision for a modern, competitive and climate-neutral economy by 2050 aiming for investments in realistic technological solutions, for empowering citizens, and aligning action in key areas such as industrial policy, finance, or research. Even if these results will not necessarily be visible in time for the next European Parliament elections, I believe that this will benefit all European citizens.

Let me close by saying that I have known Franz Fischler for many years and widely respect his work. Indeed, this book is further proof – if proof were needed – of his consistent efforts to address the sustainability challenges of the 21st century with inclusive solutions, underlining that we are stronger by working together – bringing together different sectors (such as agriculture, energy, science and industry) to tackle common problems, encouraging cooperation between public and private bodies, and supporting an EU approach to many of these issues. By sharing best practice and comparing experience, we can be more efficient in addressing the issues together. I welcome this book as a further contribution to helping the spread of practical solutions to the challenges we face.

Miguel Arias Cañete  
Commissioner Climate Action & Energy (2014–2019)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der Klimawandel – wie Unternehmen diese Herausforderung meistern und daraus Chancen für die Gesellschaft generieren können</b> .....	1
Andrea Sihn-Weber	
<b>Der Klimawandel erfordert tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformationen</b> .....	13
Franz Fischler	
<b>Aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft</b>	
<b>Klimakrise und die Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft</b> .....	21
Helga Kromp-Kolb	
<b>Digitalisierung im Kontext von Nachhaltigkeit und Klimawandel – Chancen und Herausforderungen für produzierende Unternehmen</b> .....	41
Hubert Biedermann und Milan Topic	
<b>III-Mage Intelligent Impact Investment Management Game und CSR</b> .....	63
Stefan Wolfgang Pickl	
<b>Auto, Energie und Umwelt</b> .....	73
Ernst Pucher	
<b>Ganzheitliche Entwicklung: Klimaschutz und Wissenschaft vereint im BOKU-CO<sub>2</sub>-Kompensationssystem</b> .....	85
Alfred Strigl und Dominik Schmitz	
<b>Pläne und Maßnahmen der Politik</b>	
<b>Nachhaltige Finanzierung: Der Aktionsplan der Europäischen Kommission zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums</b> .....	99
Martin Koch	

<b>Internationale, europäische und nationale Klimapolitik</b> .....	111
Jürgen Schneider	
<b>Forderungen von Interessensvertretungen, NGOs und NPOs</b>	
<b>Die politische Rolle der Industrie im Kampf gegen den Klimawandel</b> .....	135
Peter Koren	
<b>Digitalisierung und Klimawandel im Kontext der Sustainable Development Goals</b> .....	149
Florian Leregger	
<b>Die Bedeutung und die aktuelle Entwicklung der grünen Investments</b> .....	163
Susanne Hasenhüttl und Katharina Muner-Sammer	
<b>Der Markt für nachhaltige Geldanlagen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – Volumen, Strategien, Qualität</b> .....	175
Volker Weber	
<b>Wie steht es um den unternehmerischen Klimaschutz? Eine Zustandsbeschreibung mit Handlungsempfehlungen</b> .....	191
David Lammers	
<b>Insights aus der Finanz- und Versicherungsbranche</b>	
<b>Grüne Anleihen als Instrument gegen den Klimawandel in Österreich: Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten</b> .....	203
Silvia Stenitzer	
<b>Die Oesterreichische Entwicklungsbank als Klimabank</b> .....	219
Susanne Boesch, Nastassja Cernko, Sabine Gaber, Clemens Regehr und Michael Renz	
<b>Beitrag der Raiffeisen Bank International zu den UN-Klimazielen</b> .....	239
Tanja Daumann und Markus Ecker	
<b>Best Practice: Umweltcenter der Raiffeisenbank Günskirchen</b> .....	255
Hubert Pupeter	
<b>CSR und Klimawandel @ UNIQA</b> .....	263
Andreas Rauter	
<b>Maßnahmen im Lebensmittelbereich, der Land- und Forstwirtschaft, Tourismus und Gastronomie</b>	
<b>AGRANA – klimaschonende Veredelung regenerativer Rohstoffe</b> .....	279
Johann Marihart	

---

<b>Nachhaltigkeit in der Brau Union Österreich</b> .....	289
Gabriela Maria Straka	
<b>Versorgungssicherheit in Zeiten des Klimawandels</b> .....	301
Reinhard Wolf	
<b>Herausforderungen multifunktionaler Waldbewirtschaftung im Klimawandel</b> .....	313
Rudolf Freidhager und Georg Schöppl	
<b>Das Projekt Ökoregion Kaindorf – Chance für Landwirte und Klima</b> .....	335
Thomas Karner	
<b>Best-Practice-Mobilität im Tourismus: Tirol auf Schiene</b> .....	355
Josef Margreiter	
<b>Klimaschutz in der Gemeinschaftsgastronomie</b> .....	369
Dörte Bachmann	
<b>Best Practices aus der Industrie und Logistikbranche</b>	
<b>Fasern für fast alles im Leben</b> .....	381
Waltraud Kaserer	
<b>Borealis – Keep Discovering</b> .....	395
Craig Halgreen und Thales Crivelli	
<b>Integration von CSR und Klimaschutz in das Kerngeschäft der Österreichischen Post AG</b> .....	409
Daniel-Sebastian Mühlbach, Lisa Pum und Ingeborg Schininger	
<b>Smart Waste</b> .....	425
Ralf Mittermayr und Sandra Klünsner	
<b>Praxisbeispiele aus der Immobilienbranche und Energiewirtschaft</b>	
<b>Bauen mit weniger Ressourcen: Mehr Nutzen für mehr Menschen</b> .....	441
Harald Professner und Hubert Rhomberg	
<b>100-Prozent-erneuerbare-Energie-Region – es ist möglich</b> .....	459
Karin Mottl, Petra Aigner, Lisa-Marie Dormayer, Norbert Koller und Bernadette Mauthner	
<b>YOUNG VISIONS – Kinderideen zum Klimaschutz, bevor er in aller Munde war</b> .....	481
Wolfgang Pospischil	

## **Sichtweise von Nachhaltigkeits-Ratingagenturen, Nachhaltigkeits-Beratung und Wirtschaftsprüfung**

**Dekarbonisierungsstrategien für Aktieninvestitionen** ..... 491

Maximilian Horster

**Der VÖNIX als Nachhaltigkeitsbenchmark des österreichischen Aktienmarkts** ..... 507

Reinhard Friesenbichler

**Die Behandlung von Klimaschutzthemen durch Führungskräfte mittlerer und großer Unternehmen** ..... 523

Christian Plas

**Opportunitäten durch Green Finance** ..... 533

Angelika Delen

**Klimawandel und Risikoberichterstattung** ..... 543

Peter Ertl und Katharina Schönauer

## **Wie KMUs mit dem Klimawandel umgehen**

**The Day After** ..... 559

Stephan Strzyzowski

**MAPLAN – die grüne Fabrik** ..... 569

Wolfgang Meyer und Oswald Steinbauer

**Green Meetings im Congress Centrum Alpbach** ..... 577

Georg Hechenblaikner

## **Die lange Tradition des nachhaltigen Managements bei**

**Ordenseinrichtungen** ..... 593

Josef Brandauer

---

# Der Klimawandel – wie Unternehmen diese Herausforderung meistern und daraus Chancen für die Gesellschaft generieren können

Andrea Sihh-Weber

*Die Zukunft hat viele Namen. Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare. Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte. Für die Tapferen ist sie die Chance.*  
(Victor Hugo)

Liebe Leserinnen und Leser!

Wenn wir an die Zukunft denken, ist diese unweigerlich mit dem Klimawandel verbunden. In diesem Zusammenhang bekommt das oben angeführte, bekannte Zitat von Victor Hugo eine ganz besondere Bedeutung. Damit die Zukunft auch unseren nachkommenden Generationen noch genügend Chancen bietet, gilt es alle Kräfte zu bündeln und umgehend zu handeln.

Denn die Welt verändert sich – auch durch die deutlichen Auswirkungen der digitalen Transformation – merklich rasanter. Aber v. a. erleben wir immer öfter extreme Wetterphänomene und Naturkatastrophen, die sowohl Auswirkungen auf die Umwelt als auch die Gesellschaft haben. Schließlich ist die – vom Menschen verursachte – globale Erderwärmung und der daraus resultierende Klimawandel eine Bedrohung für Wohlstand, Friede und nachhaltige Entwicklung. Dieser beeinflusst immer stärker das Leben in allen Ländern der Erde und verursacht schon heute immense Folgeschäden.

Diese Entwicklungen spiegeln sich auch im jährlichen Global Risks Report wider, der zuletzt im Januar 2019 beim Weltwirtschaftsforum in Davos (World Economic Forum 2019) vorgestellt wurde. Dabei wurden von den befragten Stakeholdern Klimarisiken und verwandte Risiken im Ranking der Global Risks Landscape am höchsten eingestuft. Ein Grund mehr, sich in den Unternehmen schon jetzt – auch wenn es derzeit weder

---

A. Sihh-Weber (✉)  
Raiffeisen Bank International AG, Wien, Österreich  
E-Mail: [andrea.sihh-weber@rbinternational.com](mailto:andrea.sihh-weber@rbinternational.com)

rechtlich noch regulatorisch verpflichtend ist – mit diesen Klimarisiken zu beschäftigen. Dazu zählen neben physischen Risiken ebenso Reputationsrisiken, mögliche Markt- und Technologieverschiebungen sowie politische und rechtliche Risiken.

Bereits vor rund 15 Jahren habe ich begonnen, mich mit den verschiedenen Aspekten unternehmerischer Nachhaltigkeit – darunter den möglichen Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels – zu beschäftigen. Dazu kamen zahlreiche Projekte im Bereich der erneuerbaren Energien und Ressourceneffizienz, aber auch das Themenfeld der Elektromobilität. Vor diesem Hintergrund sowie den aktuellen Entwicklungen war es mir ein großes Anliegen, ein Buch zu CSR und Klimawandel – gemeinsam mit dem ehemaligen EU-Landwirtschaftskommissar Franz Fischler – herauszugeben. Seinen Beitrag, in dem er sich mit der Notwendigkeit tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformationen auseinandersetzt, finden Sie im Anschluss. Letztlich bin ich davon überzeugt, dass die Zeit mehr als reif ist, um sich – v. a. auch aus Sicht der Unternehmen – intensiv mit dieser Thematik zu beschäftigen. Denn gerade der Wirtschaft kommt eine zentrale Rolle im Kampf gegen den Klimawandel zu.

So richtig Fahrt aufgenommen hat dieses Thema aus meiner Sicht in den letzten Jahren aufgrund mehrerer internationaler Initiativen, aber auch durch das Engagement von Klimaaktivisten wie Al Gore, Litia Baleilevuka, Marinel Ubaldo, Renee Karunungan, René Kieselhorst und natürlich Greta Thunberg, die dafür 2019 mit dem Alternativen Nobelpreis ausgezeichnet wurde.

Wegweisend war zunächst die Klimakonferenz in Paris 2015, die das Ziel verfolgt, die Erderwärmung auf 1,5 bis maximal 2 °C – im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter – zu begrenzen. Entscheidend für die Erreichung der Pariser Klimaziele (Europäische Kommission 2015) ist die Reduktion der Treibhausgase, insbesondere Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>). Aber auch die Konzentration sonstiger langlebiger Treibhausgase in der Atmosphäre – wie Methan, teilhalogenierte Fluorkohlenwasserstoffe, perfluorierte Kohlenwasserstoffe, Schwefelhexafluorid oder Lachgas – spielen eine wesentliche Rolle. Global wurden 2018 rund 37,1 Mrd. t CO<sub>2</sub>-Emissionen (Earth System Science Data 2018) emittiert, die v. a. durch den Energieverbrauch verursacht werden. Erreicht werden kann das Pariser Ziel nur mit Null-Emissionen bis zur Mitte des Jahrhunderts, und das schließt alle Länder mit ein.

Um zur Lösung der globalen Herausforderungen beizutragen, menschliches Wohlergehen zu fördern und die Umwelt zu schützen, verabschiedete die UN-Staatengemeinschaft im September 2015 die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Deren Kernbestandteil sind 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (United Nations 2015) – die sog. Sustainable Development Goals (SDG) – und deren 169 Unterziele. Die SDG integrieren neben der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung auch die ökologische Nachhaltigkeit. Zudem greifen sie Aspekte wie Frieden und Sicherheit, Gerechtigkeit und globale Partnerschaften auf, die für nachhaltige Entwicklung von großer Bedeutung sind. Die SDG haben globale Gültigkeit, was bedeutet, dass alle 193 UN-Mitgliedstaaten gefordert sind, einen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Zusätzlich sollen Anreize geschaffen werden, damit auch nichtstaatliche Akteure vermehrt einen aktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

In diesem Zusammenhang muss auch betont werden, dass der Klimawandel Menschen in Armut besonders stark betrifft. So leben heute rund 1,2 Mrd. Menschen ohne Elektrizität, knapp 3 Mrd. Menschen in der Welt kochen und heizen mit offenen Feuerstellen oder traditionellen Öfen (Sustainable Energy for All 2018), was auch der Gesundheit schadet. Zugleich ist der Energiekonsum in den Industriestaaten ein Schlüsselfaktor. Aktuell sind wir zu 80 % von fossiler Energie abhängig, bis 2050 sollten es 0 % sein. Die Herausforderung liegt darin, das Armutsproblem zu lösen und gleichzeitig das Klimaziel nicht aus den Augen zu verlieren. Vor diesem Hintergrund gilt es – bei der medial in letzter Zeit zunehmend stärker diskutierten Sinnhaftigkeit von CO<sub>2</sub>-Steuern in Bezug auf eine transparente und technologieoffene Lenkungswirkung – auch die soziale Verträglichkeit zu bedenken.

Nach Einschätzung der Europäischen Kommission sind in der nächsten Dekade pro Jahr zwischen 175 und 290 Mrd. € an zusätzlichen Investitionen in nachhaltige Anlagen nötig, damit die EU ihre Ziele aus dem Pariser Klimaabkommen erreichen kann. Dabei spielt der Finanzsektor eine wichtige Schlüsselrolle. Daher wurde Anfang März 2018 von der Europäischen Kommission der Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums (Europäische Kommission 2018) vorgestellt, der Investitionsströme gezielt in nachhaltige Produkte lenken soll. Ein europäisches Klassifizierungssystem, die Taxonomie, ist das Kernstück dieses EU-Aktionsplans. Dazu legte eine EU-Sachverständigengruppe Mitte Juni 2019 eine umfassende Analyse vor, welche wirtschaftlichen Aktivitäten in Branchen wie Energie, Verkehr, Landwirtschaft, verarbeitendes Gewerbe, Telekommunikation oder auch Immobilien als nachhaltig eingestuft werden können.

Erwähnenswert ist auch die 2015 vom Financial Stability Board eingesetzte Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (Financial Stability Board 2017). Diese soll freiwillige, konsistente Angaben zu klimabezogenen finanziellen Risiken entwickeln, die von Unternehmen, Banken und Investoren zur Stakeholderinformation verwendet werden. Dies soll dazu beitragen, die Stabilität des Finanzsystems zu stärken, ein besseres Verständnis in Bezug auf Klimarisiken zu erreichen und letztlich die Transformation zu einer stabileren und nachhaltigeren Wirtschaft zu erleichtern.

Die Dringlichkeit des Klimaproblems zeigt sich meines Erachtens auch in der deutlich zunehmenden Diskussionsdynamik zu diesem Themenfeld. Die nächsten 10–15 Jahre werden in diesem Zusammenhang entscheidend sein. Danach wird erkennbar sein, ob die Wirtschaft erfolgreich eine nachhaltige Transformation geschafft und somit einen entsprechenden Beitrag zur Erreichung der Klimaziele geleistet hat. Die Möglichkeiten sind vielfältig und reichen von Maßnahmen im Kerngeschäft – wo der Hebel üblicherweise am größten ist – über umfassende betriebsökologische Maßnahmen bis hin zur Sensibilisierung der relevanten internen und externen Stakeholder.

Selbstverständlich betrifft dieses Thema nicht nur die Wirtschaft, sondern die gesamte Gesellschaft. Ohne Lebensstiländerung – v. a. in den Industrienationen – wird es nicht zu schaffen sein. Daher sollte die Devise im Zusammenhang mit der Emission von CO<sub>2</sub> – egal, ob im Unternehmenskontext oder privat – lauten: Verhindern, falls das nicht möglich ist, das Ausmaß verringern. Und dort, wo auch das nicht gelingt, sollte CO<sub>2</sub> zumindest kompensiert werden.

Der Druck auf die Unternehmen wird aufgrund regulatorischer Vorgaben, aber auch durch das vermehrte Interesse der Stakeholder – wie etwa Investoren, Kunden, Ratingagenturen oder Nichtregierungsorganisationen – jedenfalls weiter steigen. Ebenso ist offensichtlich, dass nahezu alle Branchen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – von der Thematik betroffen sind. Aber selbst wenn Unternehmen nicht direkt tangiert sind, gilt es zu klären, ob nicht deren Kunden oder Lieferanten exponiert sind. Letztlich bedeuten diese massiven Herausforderungen für die Gesellschaft und Umwelt große Risiken. Sie bergen aber auch Chancen. Dass ambitionierter Klimaschutz sich lohnt, ist u. a. eine zentrale Aussage der Untersuchung „Wirtschaftliche Chancen durch Klimaschutz“ des deutschen Umweltbundesamts vom Mai 2019. So zeigen die Ergebnisse, dass Klimaschutz mit Innovationen einhergeht und zur Standortsicherung beiträgt. Und die neue EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen betonte in einer Rede vor dem Europäischen Parlament im Juli 2019, dass Europa bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent der Welt werden soll. In zwei Schritten sollen die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um 50%, idealerweise sogar um 55% reduziert werden. Ein geplanter Green Deal soll eine ökologische Wende unserer Gesellschaft bringen (Europäische Kommission 2019).

Ziel des vorliegenden Buchs ist es, einen detaillierten Einblick zu geben, wie in der wirtschaftlichen Praxis dem Klimawandel entgegengewirkt und erfolgreich mit den direkten und indirekten Folgen umgegangen werden kann. Anhand von konkreten Beispielen wird gezeigt, wie klimawandelinduzierte Risiken bestmöglich gemanagt werden können. Zudem wird von den zahlreichen Autorinnen und Autoren herausgearbeitet, welche Unternehmenspotenziale und Chancen in verschiedenen Branchen durch eine nachhaltige und klimaschonende Wirtschaftstransformation aufgrund neuer Geschäftsfelder, Produkte und Technologien entstehen können. All jenen Unternehmen, die noch über keine Klimastrategie verfügen, sollen die Inhalte Anregungen bieten und sie im Idealfall motivieren, sich mit der Thematik eingehend auseinanderzusetzen.

In seiner Grußbotschaft betont der **österreichische Bundespräsident Alexander Van der Bellen**, dass die Bewältigung der Klimakrise eine der zwingendsten und komplexesten Aufgaben in der Geschichte der Menschheit sei. Der ehemalige **EU-Kommissar für Klimaschutz und Energie, Miguel Arias Cañete**, verweist in seinem Vorwort darauf, dass jeder Einzelne die globale Transformation vorantreiben kann, indem er seinen Teil zur Innovation beiträgt.

In neun Kapiteln finden Sie Beiträge von renommierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, ebenso wie von namhaften Expertinnen und Experten aus der Politik, Interessensvertretungen, Nichtregierungsorganisationen und Non-Profit-Organisationen, Ratingagenturen und der Wirtschaftsprüfung sowie aus Großunternehmen und kleinen und mittlerer Unternehmen verschiedenster Branchen.

**Teil I** deckt **aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft** ab. So zeigt zunächst **Helga Kromp-Kolb**, emeritierte Universitätsprofessorin für Meteorologie und Klimatologie an der Universität für Bodenkultur Wien, anhand von zwei fiktiven Szenarien, wie stark die Klimakrise die Welt prägen wird, und zwar sowohl, wenn die globale Erwärmung weiter ignoriert wird, als auch, wenn die zur Eingrenzung der Erwärmung auf 1,5 °C notwendigen Maßnahmen getroffen werden. Sie sieht die Zukunft auf der Kippe und

erläutert, dass der technologische Fortschritt allein das Problem nicht lösen können wird, der Wirtschaft aber eine wichtige Rolle zukommt, um die Entwicklung im kommenden Jahrzehnt entscheidend mitzugestalten. Danach gehen die Autoren **Hubert Biedermann** und **Milan Topic** von der Montanuniversität Leoben der Frage nach, wie insbesondere die Prozess-, Mitarbeiter- und Ressourceneffizienz durch die digitale Transformation eine nachhaltige Steigerung erfahren können. Dabei werden die möglichen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung im Kontext von Nachhaltigkeit und Klimawandel für produzierende Unternehmen analysiert, aber auch die Gefahr von Rebound-Effekten beleuchtet. **Stefan Wolfgang Pickl** von der Universität der Bundeswehr München beschäftigt sich mit der Entwicklung und Charakterisierung eines innovativen Management-Cockpits. Dieses ermöglicht eine differenzierte Analyse über optimales Verhalten und Szenarien in Bezug auf komplexe ökologische Situationen und integriert dabei CSR. **Ernst Pucher**, außerordentlicher Universitätsprofessor am Institut für Fahrzeugantriebe und Automobiltechnik der Technischen Universität Wien, gibt anschließend einen Einblick in die Klimarelevanz verschiedener Kraftfahrzeugantriebe auf Basis der Primärenergie. Die Ermittlung der Energieverbräuche von typischen konventionellen und alternativen Antrieben aller Art erfolgt seit über 15 Jahren mithilfe von modernster Realweltmesstechnik und liefert zuverlässige Ergebnisse. Diese fließen in statische Gesamtberechnungen ein, die den saisonalen Einsatz der Fahrzeuge, wie Sommer- und Winterbetrieb berücksichtigen. Damit werden in diesem Beitrag sowohl der Tank-to-Wheel- als auch der Primärenergie-zum-Rad-Verbrauch herausgearbeitet und Lösungsansätze für Güterverkehr, kohlenstoffreduzierte Kraftstoffe und verschiedene elektrische Antriebsarten diskutiert. **Alfred Strigl** vom Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung und **Dominik Schmitz** vom Zentrum für Globalen Wandel und Nachhaltigkeit, beschreiben in ihrem Beitrag, wie die Wissenschaft aktiv für Klimaschutz und Entwicklung tätig ist. Sie erläutern, wie die Universität für Bodenkultur Wien – als weltweit erste Universität – seit 2012 eigene Entwicklungs- und Klimaschutzprojekte in Afrika, Asien und Lateinamerika erarbeitet, die entsprechend zu den 17 SDG beitragen. So wurden bereits über 50.000 t CO<sub>2</sub> über zukunftsorientierte forst-, wasser- und agrarwirtschaftliche Maßnahmen kompensiert.

Im **Teil II** wird auf **Pläne und konkrete Maßnahmen der Politik** eingegangen. Zunächst erläutert **Martin Koch** von der Generaldirektion Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union (FISMA) der Europäischen Kommission den im März 2018 von der EU-Kommission beschlossenen ehrgeizigen Aktionsplan zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums. Dieser sieht eine umfassende EU-Strategie für den Finanzsektor vor, um den Übergang zu einer klimaneutralen, kreislauforientierten und nachhaltigeren Wirtschaft zu unterstützen und gleichzeitig die Finanzstabilität zu wahren. Darüber hinaus geht er auf die beträchtlichen Investitionen – v. a. seitens der Privatwirtschaft – ein, die notwendig sind, um die drängenden Klima- und Umweltschutzziele zu erreichen. Danach gibt **Jürgen Schneider**, Leiter der Sektion Klima im Österreichischen Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, einen Einblick in die 1992 unter dem Dach der Vereinten Nationen ins Leben gerufene Rahmenkonvention, deren Ziel die wirksame Bekämpfung des Klimawandels ist. Weiters beschreibt er das

Klimaziel der Europäischen Union, ihren Ausstoß von klimaschädlichen Treibhausgasen bis 2030 um 40 % zu senken, und dass bis Mitte des Jahrhunderts ein weitgehender Verzicht auf die Nutzung fossiler Energie gelingen soll. Abschließend geht er auf die in Österreich Mitte 2018 beschlossene Klima- und Energiestrategie #mission2030 ein, die der Startschuss für eine Energiewende in Richtung eines hocheffizienten, vernetzten, auf erneuerbaren Energien basierenden Energiesystems war.

Die **Forderungen von Interessensvertretungen sowie Nichtregierungsorganisationen und Non-Profit-Organisationen** werden im **Teil III** beleuchtet. So erläutert **Peter Koren**, Vize-Generalsekretär der österreichischen Industriellenvereinigung, die Wichtigkeit der richtigen Balance zwischen dem Klimaschutz und den berechtigten Interessen von Industrie und Beschäftigten. Infolge überehrgeiziger klimapolitischer Maßnahmen drohen aus seiner Sicht Produktions- bzw. Standortverlagerungen und damit auch eine Verlagerung von Emissionen in weniger strikt regulierte Regionen, wodurch die Maßnahmen letztlich ökologisch wirkungslos blieben. Generell braucht es eine internationale Klimapolitik, die globale Probleme löst. **Florian Leregger**, Geschäftsführer des Instituts für Umwelt, Friede und Entwicklung, verweist in seinen Ausführungen auf die SDG als international anerkannten Orientierungsrahmen, um nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, wobei der technologische Fortschritt einen bedeutenden Erfolgsfaktor in der Umsetzung darstellt. Chancen – wie Dematerialisierung, Reduktion von Treibhausgasen oder Luftschadstoffen – stehen dabei Risiken, wie der global steigende Energieverbrauch, Elektroabfälle und ökologisch bedenkliche Rebound-Effekten, gegenüber. Ziel ist es daher aus seiner Sicht, den digitalen Wandel künftig nachhaltig zu gestalten. Danach verweisen **Susanne Hasenhüttl** und **Katharina Muner-Samer** von der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) in ihren Ausführungen auf den Nutzen grüner Investments im Zusammenhang mit dem Klimawandel und beschreiben, welche Dekarbonisierungsstrategien nachhaltiger Investoren bereits in Anwendung und welche Entwicklungen hier in Zukunft zu erwarten sind. Dieses Themenfeld wird daran anschließend von **Volker Weber**, dem Vorsitzenden des Vorstands des Forums Nachhaltige Geldanlagen e. V. (FNG) in Berlin, weiter beleuchtet. Aus seiner Sicht werden nachhaltige Geldanlagen immer mehr zum Mainstreaminvestment, doch durch die fehlende Definition von Nachhaltigkeit gibt es neue Herausforderungen. Daher seien Mindeststandards auf EU-Ebene zu setzen und die Qualität nachhaltiger Angebote sicherzustellen, um Greenwashing zu verhindern sowie transparente, wirkungsorientierte Angebote zu schaffen. **Christoph Lammers**, Associate Director Corporate Operations bei der Non-Profit-Organisation CDP Europe geht in seinem Beitrag der Frage nach, wie es um den unternehmerischen Klimaschutz steht und beschreibt mögliche Handlungsempfehlungen. So sollten sich börsennotierte Unternehmen – um die steigenden Ansprüche von Investoren und anderer Stakeholder hinsichtlich eines effektiven Klimamanagements auch zukünftig zu erfüllen – v. a. der Durchdringung der Lieferkette, dem Setzen ambitionierter Klimaziele mit der Science-Based-Targets-Methodik sowie der Analyse von Transitionseffekten auf das eigene Unternehmen mithilfe von Klimaszenarien beschäftigen.

Im **Teil IV** werden **Insights aus der Finanz- und Versicherungsbranche** präsentiert, da diese Branche durch ihr Kerngeschäft im Zusammenhang mit dem Klimawandel über einen besonders großen Hebel verfügt. Aus Sicht der Wiener Börse beschäftigt sich

zunächst **Silvia Stenitzer** mit grünen Anleihen, die der Klimafinanzierung dienen und durch Transparenz und Liquidität institutionelles Kapital mobilisieren. Dabei haben sich Green Bonds als innovatives Finanzprodukt am Kapitalmarkt etabliert. Gerade im Hinblick auf den zunehmenden Finanzierungsbedarf, um den Übergang in eine kohlenstoffarme Wirtschaft zu bewältigen, ist es unumgänglich, neben öffentlichen Mitteln auch private Investoren zu mobilisieren. Anschließend beschreiben **Susanne Boesch, Nastassja Cernko, Sabine Gaber, Clemens Regehr** und **Michael Renz**, wie die 2008 gegründete Oesterreichische Entwicklungsbank AG (OeEB) mit fast 300 Projekten in ihrem ersten Jahrzehnt zu nachhaltigem Wachstum und wirtschaftlicher Entwicklung weltweit beigetragen hat. In Österreich leistet sie mittlerweile den größten Beitrag an Klimafinanzierungen in Entwicklungs- und Schwellenländern und unterstützt damit den Kampf gegen den Klimawandel. Über den Beitrag der Raiffeisen Bank International AG (RBI) zu den UN-Klimazielen sowie den konkreten Maßnahmen berichten **Tanja Daumann** und **Markus Ecker**. Sie beschreiben die Notwendigkeit der Integration von klimarelevanten Aspekten in die Geschäftsstrategie. Effektiver Klimaschutz ist längst zu einem Wettbewerbsfaktor am Kapitalmarkt geworden, der neben Risiken auch Chancen für Unternehmen birgt. So wurde im Juni 2018 von der RBI – um die wachsende globale Nachfrage nach grünen Investmentmöglichkeiten zu bedienen – die erste Benchmark-Emission eines Green Bonds einer österreichischen Bank aufgelegt, die zweite folgte im September 2019. Neben dem Kerngeschäft werden auch entsprechende Maßnahmen in der Betriebsökologie – für die Zielwerte zur CO<sub>2</sub>-Reduktion bis 2030 und 2050 definiert wurden – umgesetzt. **Hubert Pupeter**, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Regionalbank Gunskirchen in Oberösterreich, erläutert danach, wie seit 2012 durch die Gründung des Umweltcenters ein noch stärkerer Fokus auf soziale, ökologische und nachhaltige Finanzierungen und Veranlagungen gelegt werden kann. Was eine Versicherung dazu beitragen kann, die derzeitigen Lebensbedingungen zu schützen und zu verbessern, beschreibt **Andreas Rauter**, Leiter des Bereichs Regulatory and Public Affairs der UNIQA Insurance Group AG. Seines Erachtens wird dies durch die Anpassung von Investments und Produkten auf die Klimaziele möglich, wodurch Dienstleistungen nachhaltig verbessert werden.

Da **Land- und Forstwirtschaft, Tourismus und Gastronomie** durch den Klimawandel besonders stark betroffen sind, werden im **Teil V konkrete Maßnahmen** für diese Branchen aufgezeigt. Als weltweit tätiger Veredler agrarischer Rohstoffe zu hochwertigen Lebensmitteln und einer Vielzahl von Vorprodukten für die weiterverarbeitende Nahrungsmittelindustrie sowie für technische Anwendungen, ist die AGRANA v. a. in ihrer vorgelagerten Lieferkette von den Folgen des Klimawandels betroffen. **Johann Marihart**, Vorstandsvorsitzender der AGRANA Beteiligungs-AG erläutert in seinen Ausführungen u. a. die Möglichkeiten der klimaschonenden Veredelung regenerativer Rohstoffe. Im darauffolgenden Beitrag beschreibt **Gabriela Maria Straka**, Leitung Corporate Affairs, PR & CSR der Brau Union Österreich, wie mit der Grünen Brauerei Göss in Leoben die erste 100 %ig nachhaltige Großbrauerei geschaffen wurde, eine zweite CO<sub>2</sub>-neutrale Brauerei in Schladming befindet sich bereits in Umsetzung. In Graz Puntigam und in Schwechat werden mittlerweile ganze Stadtteile mit der biogenen

Abwärme aus der Bierproduktion beheizt. Danach beschreibt **Reinhard Wolf**, Generaldirektor der RWA Raiffeisen Ware Austria AG, dem Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen der Lagerhaus-Genossenschaften in Österreich, dass die Landwirte als ihr Kernklientel besonders stark vom Klimawandel und den Auswirkungen betroffen sind. Daher wird auf eine Vielzahl von nachhaltigen und innovativen Maßnahmen gesetzt, um den spürbaren Klimaveränderungen entgegenzuwirken und ihre Folgen zu managen. Mit den Herausforderungen einer multifunktionalen Waldbewirtschaftung im Klimawandel setzen sich bei der Österreichischen Bundesforste AG **Rudolf Freidhager** (Vorstand für Forstwirtschaft und Naturschutz sowie Vorstandssprecher) und **Georg Schöppl** (Vorstandsmitglied und Vorstand für Finanzen und Immobilien) auseinander. So haben die Bundesforste gemeinsam mit der Wissenschaft ein umfassendes Konzept erarbeitet, auf dessen Basis ein struktur- und artenreicher Wald der Zukunft entsteht, der größtmögliche Klimafitness aufweist. Der Geschäftsführer der Ökoregion Kaindorf in der Steiermark, **Thomas Karner**, beschreibt detailliert das europaweit einzigartige Humusaufbauprogramm, an dem sich rund 250 Landwirte in ganz Österreich beteiligen, die die Umwelt schonen, CO<sub>2</sub> in großen Mengen im Ackerboden binden und damit das Klima entlasten. Anschließend folgt ein Best-Practice-Beispiel eines touristischen Mobilitätskonzepts. **Josef Margreiter**, Geschäftsführer der Lebensraum Tirol Holding GmbH, gibt konkrete Einblicke in das Projekt „Tirol auf Schiene“, das nachhaltige Mobilitätslösungen bietet. **Dörte Bachmann**, Nachhaltigkeitsverantwortliche bei der SV Group (eine in der Schweiz, in Deutschland und Österreich tätige Gastronomie- und Hotelmanagementgruppe) beschreibt das im Jahr 2012 – gemeinsam mit dem WWF Schweiz – entwickelte Nachhaltigkeitsprogramm ONE TWO WE, das das Ziel verfolgt, einen wirkungsvollen und umfassenden Beitrag für eine nachhaltige Ernährung zu leisten.

Im **Teil VI** werden **Best-Practice-Beispiele aus der Industrie und Logistikbranche vorgestellt**. Laut **Waltraud Kaserer**, Vice President Corporate Communications & Investor Relations der Lenzing Gruppe, kommen viele Menschen weltweit jeden Tag mit Fasern der Lenzing Gruppe in Berührung. Diese sind aus Holz, somit biologisch abbaubar und werden nach Verwendung wieder Teil des natürlichen Kreislaufs, ohne schädliche Rückstände zu hinterlassen. Basis dafür ist das nachhaltige Geschäftsmodell der Lenzing Gruppe, eingebettet in den Modellen der Bioökonomie und der Kreislaufwirtschaft. Auch die Borealis Gruppe – als führender Anbieter in den Bereichen Polyolefine und Basischemikalien – befasst sich eingehend mit ihren Auswirkungen und den strategisch notwendigen Beiträgen zur Eindämmung des Klimawandels. Die Autoren **Craig Halgreen** und **Thales Crivelli** geben einen Einblick, wie die innovativen Kunststofflösungen über ihre Lebensdauer hinweg betrachtet, Energieeinsparungen – insbesondere im Vergleich zu alternativen Materialien – ermöglichen und wie die Umweltauswirkungen im Sinn der Energieeffizienz auf Produktionsebene verringert werden. Darüber hinaus beschäftigt sich das Unternehmen ebenso mit der Entwicklung nachhaltiger Materiallösungen und innovativer Beiträge zur Kreislaufwirtschaft. Danach beschreiben **Daniel-Sebastian Mühlbach**, **Lisa Pum** und **Inge Schininger** die Integration von CSR und Klimaschutz in das Kerngeschäft der Österreichischen Post AG,

die sich bereits seit 2006 mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt und eine Vorreiterrolle in der Logistikbranche einnimmt. Sukzessive wurde das Themenfeld CSR ausgeweitet, das mittlerweile ein fixer Bestandteil im Kerngeschäft des Unternehmens ist. Klimaschutz, Ressourcenschonung und Stärkung der Umweltsensibilisierung sind dabei wesentliche Ziele im Umweltmanagement. Ein Hauptbestandteil des Umweltmanagements ist die Initiative CO<sub>2</sub> NEUTRAL ZUGESTELLT. **Ralf Mittermayr** (Vorstand Markt und Vorstandssprecher der Saubermacher Dienstleistung AG) und **Sandra Klünsner** (Marketing und Konzernkommunikation) gehen abschließend in ihrem Beitrag darauf ein, wie die Digitalisierung und das Internet of Things dazu beitragen, die Welt des Abfalls zu verändern und letztlich dadurch CO<sub>2</sub> zu reduzieren.

Im **Teil VII** werden **Praxisbeispiele aus der Immobilienbranche und Energiewirtschaft** präsentiert. Aus der Sicht von **Hubert Rhomberg** (Geschäftsführer) und **Harald Professner** (Verantwortlicher des Bereichs Geschäftsentwicklung) von der Rhomberg Holding GmbH in Bregenz wird in der Klimadebatte der Bau- und Immobilienbereich viel zu wenig thematisiert. Dabei ist dieser global für 30–40 % des derzeitigen Ressourcen- und Energieverbrauchs verantwortlich. Die Autoren plädieren daher dafür, die Art und Weise, wie Gebäude errichtet und betrieben werden, komplett neu zu denken: weg vom Prototypenbau und hin zur Lebenszyklusbetrachtung, dem digitalen Zwilling, dem Systembau mit Holz-Hybridmodulen und einer umfassenden Online-Plattform. Anschließend geben **Petra Aigner**, **Lisa-Marie Dormayer**, **Norbert Koller**, **Bernadette Mauthner** und **Karin Mottl** einen umfassenden Einblick in die Wirkung des Energieparks Bruck/Leitha in Niederösterreich, der bereits 1995 eine bilanzielle Autarkie im Strombereich erreichen konnte. Sie berichten auch, dass seit 15 Jahren in Kooperation mit der Technischen Universität Wien ein internationaler Master-Lehrgang „MSc Renewable Energy Systems“ begleitet, Forschungsprojekte realisiert, eine Algenproduktionsanlage aufgebaut und alle in der Region sinnvollen Formen der erneuerbaren Energie geplant, gebaut und betrieben werden. **Wolfgang Pospischil**, Geschäftsführer der Pöyry Management Consulting Austria GmbH, geht in seinem Beitrag darauf ein, dass die Zukunft uns zwar alle betrifft, bis dato aber Kinder und Jugendliche als aktive Akteure oft ausgeklammert und ihr Handlungspotenzial nicht richtig gefördert werden. Kinderideen als Zukunftschance zu sehen, ist daher ein zentrales Thema des Vereins YOUNG VISIONS. Der Grundstein dafür sind Projekte, die Kindervisionen Wirklichkeit werden lassen und einen positiven Einfluss auf die Klimapolitik haben.

Die **Sichtweise von Nachhaltigkeitsratingagenturen, Nachhaltigkeitsberatung und der Wirtschaftsprüfung** wird im **Teil VIII** beschrieben. **Maximilian Horster**, der den Produktbereich der Klimabewertungen innerhalb von ISS ESG, dem auf nachhaltige Investmentsservices ausgelegten Geschäftsbereich von Institutional Shareholder Services, verantwortet, setzt sich zunächst detailliert mit Dekarbonisierungsstrategien von Aktieninvestitionen und deren finanziellen und ökologischen Implikationen auseinander. Anschließend berichtet **Reinhard Friesenbichler**, Geschäftsführer der rfu Unternehmensberatung, Details zum VÖNIX Index als Nachhaltigkeitsbenchmark des österreichischen Aktienmarkts, der jene rund 20–25 Unternehmen an der Wiener Börse

umfasst, die in ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht führend sind. Der Geschäftsführer der Denkstatt GmbH, **Christian Plas**, beschäftigt sich eingehend mit der Frage jener Treiber, die Änderungen in den Unternehmensstrategien erfordern. Es werden Evidenzen gezeigt, dass proaktive Strategien – die gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen – Chancen bieten, mit ambitionierten Klimaschutzstrategien mittelfristig erfolgreich zu sein. **Angelika Delen**, verantwortlich für den Bereich Investment Consulting und Nachhaltigkeit bei Mercer Austria, setzt sich danach mit der Frage auseinander, warum man sich – auch wenn es derzeit noch nicht rechtlich oder regulatorisch verpflichtend ist – bereits jetzt mit Klimarisiken beschäftigen sollte. Daran anschließend erläutern **Peter Ertl** und **Katharina Schönauer** von der KPMG Austria, dass die Anforderungen an eine systematische Auseinandersetzung mit klimabezogenen Risiken durch den Druck von Investoren, Stakeholdern sowie der Gesetzgebung zunehmend steigen. Dies bedingt wiederum, dass Unternehmen vermehrt Rechenschaft über ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft ablegen müssen. Andererseits erwarten Finanziere zunehmend, dass Unternehmen sich strukturiert auf die Auswirkungen durch Klimaveränderungen für die Geschäftstätigkeit vorbereiten.

Im **Teil IX** des Buchs wird der Frage nachgegangen, wie **kleine und mittlere Unternehmen mit dem Klimawandel umgehen**. Zunächst beleuchtet **Stephan Strzysowsky**, Chefredakteur des österreichischen Magazins *Die Wirtschaft* – basierend auf den Ergebnissen einer Online-Umfrage –, wie sich kleine und mittlere Unternehmen den Folgen des Klimawandels stellen und warum die Veränderungen auch wirtschaftliche Chancen bieten. Geschäftsführer **Wolfgang Meyer** und Werkleiter **Oswald Steinbauer** von der MAPLAN GmbH, einem österreichischen Maschinenbauunternehmen in der Elastomerbranche, berichten von ihrer 2016 erfolgten Übersiedelung an einen größeren Standort im niederösterreichischen Kottlingbrunn. Bei der Gestaltung des neuen Hauptquartiers wurde besonderer Wert auf Effizienz und Nachhaltigkeit gelegt und das Energiekonzept zieht sich auf allen Ebenen durch den gesamten Standort. Dies trug dazu bei, dass MAPLAN beim renommierten Produktionswettbewerb „Fabrik des Jahres“ von Fraunhofer Austria und dem Industriemagazin den zweiten Platz belegte und in der Kategorie „Green Factory 2018“ gewann. **Georg Hechenblaikner**, Geschäftsführer des Congress Centrums Alpbach in Tirol, beschreibt anschließend, wie sich das Unternehmen mit konsequent umgesetzten Maßnahmen als Green-Meeting-Anbieter im deutschsprachigen Raum zu einem Best-Practice-Beispiel entwickelt hat. Und **Josef Brandauer** von der Ebbisas GmbH erläutert – in seinem Zwischenbericht – den Weg und die konsequente Verfolgung des ehrgeizigen Ziels einer bilanziellen Energieautonomie bis zum Jahr 2020 des Krankenhauses St. Josef in Braunau der Franziskanerinnen von Vöcklabruck.

Die Buchbeiträge zeigen, welche vielfältigen Anstrengungen bereits unternommen werden. Um dieses existenzielle Problem weltweit in den Griff zu bekommen, bedarf es selbstverständlich noch unendlich viel mehr an Überlegungen, technologischer Weiterentwicklungen und der Umsetzung konkreter Maßnahmen. Vor allem erfordert der Klimawandel, der vielerorts bereits als globale Klimakrise eingestuft wird, unmittelbaren Handlungsbedarf. Daher liegt es in der gesellschaftlichen Verantwortung aller

Akteure der Wirtschaft umgehend, strategisch, proaktiv und im wahrsten Sinn des Worts nachhaltig zu handeln. Denn es gibt keinen Plan B und ebenso – jedenfalls aus heutiger Sicht – keinen Planeten B.

So ist zu hoffen, dass der vom zukunftsInstitut in Frankfurt prognostizierte Megatrend Neoökologie (zukunftsInstitut 2018) tatsächlich die Koordinaten des Wirtschaftssystems zukünftig in Richtung einer neuen Businessmoral verschieben und dadurch die Märkte und das Konsumverhalten radikal verändern wird. Es wäre wünschenswert, dass ein großer gesellschaftlicher Veränderungsprozess so zu einem ressourceneffizienten, nachhaltigen Wirtschaften führt.

Laut Albert Camus „besteht die wahre Großzügigkeit der Zukunft gegenüber darin, in der Gegenwart alles zu geben“. In diesem Sinne hoffe ich, dass die vorliegende Lektüre dazu beiträgt, das Wissen um den Klimawandel sowie die direkten und indirekten Folgen und die daraus resultierenden Risiken, aber auch Chancen zu vertiefen. Gleichzeitig würde es mich freuen, wenn es die interessierten Leserinnen und Leser motiviert, alle notwendigen Anstrengungen zu unternehmen, um auch unseren nachfolgenden Generationen ein lebenswertes Leben zu ermöglichen. Letztlich liegt es an uns allen, zur Gestaltung der Zukunft beizutragen.

---

## Literatur

- Deutsches Umweltbundesamt (2019) Wirtschaftliche Chancen durch Klimaschutz: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/wirtschaftliche-chancen-durch-klimaschutz>. Zugegriffen: 21. Juni 2019
- Earth System Science Data (2018): <https://www.earth-syst-sci-data.net/10/2141/2018/>. Zugegriffen: 4. November 2019
- Europäische Kommission (2015) Paris Agreement: [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_en). Zugegriffen: 4. November 2019
- Europäische Kommission (2018): Nachhaltige Finanzierung & action plan on sustainable finance: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance\\_de](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_de). Zugegriffen: 24. Juni 2019
- Europäische Kommission (2019) Press Release Database: [https://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-19-4230\\_de.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-19-4230_de.htm). Zugegriffen: 4. November 2019
- Financial Stability Board (2017) Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>.
- Sustainable Energy for All (2018): Sustainable Energy for All Annual Report 2018: <https://www.sefor-all.org/publications/sustainable-energy-for-all-annual-report-2018>. Zugegriffen: 27. Juni 2019
- United Nations (2015) Sustainable Development Goals: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>. Zugegriffen 27. Juni 2019
- World Economic Forum (2019) Global Risks Report 2019: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019>. Zugegriffen: 4. November 2019
- zukunftsInstitut (2018): Neo-Ökologie: Die Märkte werden grün: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/neo-oekologie-die-maerkte-werden-gruen/>. Zugegriffen: 26. Juni 2019



**Mag. Andrea Sihh-Weber**, CSE leitet seit 2012 in der Raiffeisen Bank International AG den Bereich Group Sustainability Management für Österreich und CEE. Diese Tätigkeit beinhaltet im Rahmen der konzernweiten Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie u. a. auch das Stakeholderengagement, das Diversitätsmanagement sowie die intensive Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Sustainable Finance. Darüber hinaus ist sie, ebenfalls seit 2012, Geschäftsführerin der Raiffeisen Nachhaltigkeits-Initiative. Über diese Plattform für nachhaltige Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung mit ihren 23 namhaften Mitgliedsorganisationen werden Projekte im Bereich Klima- und Umweltschutz, erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz umgesetzt. Ihre Berufslaufbahn startete sie 1988 beim amerikanischen Konsumgüterhersteller Procter & Gamble. Ende 1989 wechselte sie zur Raiffeisen-Leasing GmbH, wo sie viele Jahre als Leiterin der Abteilung Marketing und Public Relations tätig war und die erfolgreiche Positionierung des Unternehmens im Bereich der Ökoenergie und Elektromobilität verantwortete. Zusätzlich zum Studium der Betriebswirtschaft absolvierte sie den Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie verschiedene CSR- und Bank-Ausbildungen. Aufgrund der zunehmenden Relevanz der Beschäftigung von Aufsichtsräten mit den Aspekten der Nachhaltigkeit und Diversität hat sie sich 2018 als Certified Supervisory Expert zertifizieren lassen. Ihr umfassendes Fachwissen gibt sie in Buchbeiträgen, Vorträgen und als Dozentin einer Lehrveranstaltung zu CSR – im Rahmen eines General Management MBA an der Technischen Universität Wien – weiter.

# Der Klimawandel erfordert tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformationen

Franz Fischler

Auch wenn es immer noch ein paar Unbelehrbare und Zweifler gibt, das Anthropozän hat längst begonnen. Tausende Forscherinnen und Forscher haben in jahrzehntelanger Arbeit nachgewiesen, dass ein dramatischer Klimawandel stattfindet, der zu etwa 90 % menschengemacht ist und sich rasant beschleunigt.

Ebenso weiß man mittlerweile über seine Folgen sehr gut Bescheid. Auch wenn es gelingt, die Erderwärmung innerhalb der Zwei-Grad-Grenze zu halten, werden die Folgen bereits dramatisch sein. Die Korallenriffe in den Weltmeeren werden ebenso verschwinden wie die Gletscher in den Alpen. Abnormale Wetterereignisse wie Dürren, Stürme, Starkregen und die damit einhergehenden Schäden werden häufiger und intensiver. Besonders ungerecht ist dabei, dass die Hauptverursacher des Klimawandels – nämlich die Industriestaaten – wesentlich glimpflicher davonkommen werden als die ärmeren Länder, denen gerade durch die Folgen des Klimawandels die ohnehin geringen Entwicklungschancen noch weiter geschmälert werden.

Eine tiefgreifende Wende ist alternativlos. Diese kann jedoch nur gelingen, wenn wir bis zur Mitte des 21. Jahrhunderts den Hauptverursacher des Klimawandels – nämlich die Treibhausgasemissionen – in den Griff bekommen. Auf den Punkt gebracht heißt das: Wir müssen die Dekarbonisierung bis zur Mitte dieses Jahrhunderts schaffen. Gelingt das nicht und schießt die Erderwärmung deutlich über die Zwei-Grad-Grenze hinaus, müssen wir mit dramatischen, zu einem wesentlichen Teil auch nicht mehr umkehrbaren Folgen rechnen.

Doch die Transformation ist zu schaffen und wenn es richtig gemacht wird, muss man sich auch nicht vor großen Wohlstandsverlusten fürchten. Schon im Jahr 2015 ist es gelungen, den dafür notwendigen Handlungsrahmen abzustecken.

---

F. Fischler (✉)

Franz Fischler Consult, Absam, Österreich

E-Mail: [ffc@franz-fischler-consultant.co.at](mailto:ffc@franz-fischler-consultant.co.at)