



HANDELSBLATT, Mittwoch, 20. Februar 2008

## **Fünf Schritte zum erfolgreichen CO<sub>2</sub>-Management**

Von Prof. Dr. Edeltraud Günther, Martin Nowack, Gabriel Weber

Die Risiken des Klimawandels sind für Unternehmen oft schwer greifbar. Deshalb haben bislang nur wenige deutsche Firmen ihre Strategie auf die daraus resultierenden Risiken abgestimmt. Auch Ziele zur CO<sub>2</sub>-Reduktion sind selten in konkreten Maßnahmen verankert. Ein Verfahren der Universität Michigan – vom Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie der TU Dresden erweitert und auf Deutschland übertragen – kann Abhilfe schaffen.

### **Festlegung des Emissionsprofils**

In einem ersten Schritt sollten sich die Entscheider in den Unternehmen zunächst mit der Frage auseinandersetzen, welche Arten von direkten und indirekten Treibhausgasemissionen in ihrem Unternehmen entstehen. Weiterhin ist es besonders wichtig, die wesentlichen Emissionsquellen zu identifizieren und die Emissionsmengen zu erfassen. Eine Hilfestellung für die Analyse bietet das Greenhouse Gas Protocol als international anerkanntes Bilanzierungstool für die Identifikation, die Quantifizierung und das Management von Treibhausgasemissionen.

### **Beurteilung von Risiken und Möglichkeiten**

Nicht nur die Emissionen des Unternehmens selbst stellen ein Risiko dar. Für das Image von Automobilkonzernen sind beispielsweise Emissionen, die während der Herstellung eines Autos anfallen, weniger relevant als der CO<sub>2</sub>-Flottenausstoß. Daher müssen sich die Unternehmen fragen, welche Treibhausgasintensität ihre Produkte und Dienstleistungen haben. Damit ein Bestehen im Wettbewerb möglich ist, sollten sich die Manager fragen, wie sie ihr Unternehmen in Bezug auf klimafreundliche und damit risikoärmere Wirtschaftszweige besser als ihre Wettbewerber positionieren können. In der Autoindustrie könnte eine Senkung des Flottenverbrauchs erwogen werden. Zudem können mit Hilfe von Marktforschung die Chancen möglicher klimafreundlicher Produkte und Dienstleistungen evaluiert werden.

### **Abwägung möglicher Handlungsoptionen**

In diesem Schritt sollten Unternehmen sich fragen, welche Optionen für Emissionsreduktionen vorhanden sind. Hierfür können zunächst sogenannte „Low-hanging fruits“ identifiziert werden, das sind Reduktionsmöglichkeiten mit geringen Kosten. Diese liegen häufig im Einsatz moderner Technologien und damit verbundenen Effizienzerhöhungen und Verbrauchsreduzierungen. Unternehmen können aber auch Emissionsreduktionen außerhalb ihrer Systemgrenze vornehmen. Um das Ziel einer Treibhausgasreduktion von 20 Prozent bis 2010 gegenüber 1990 erreichen zu können, hat der weltgrößte Zementhersteller Lafarge zahlreiche Projekte zur Emissionsreduktion in Entwicklungsländern durchgeführt, wie die Errichtung eines Windparks in Marokko. Bei diesen sogenannten CDM (Clean Development Mechanism) Projekten haben Unternehmen aus Industrieländern die Zielsetzung eine Reduktion von Treibhausgasen zu den spezifisch geringsten Kosten zu gewährleisten. Insgesamt ist bei der Abwägung möglicher Alternativen neben der Langfristigkeit auch die Frage, welche Handlungsoptionen den Gewinn des Unternehmens steigern können, besonders relevant.

### **Festlegen von Zielen**

Nach der Evaluierung von möglichen Handlungsoptionen ist es sinnvoll, konkrete Ziele setzen. Diese Ziele sollten sich zum einen auf die Minderung von Treibhausgasemissionen, der sogenannten Mitigation beziehen. Dabei kann es für ein Unternehmen vorteilhaft sein, schrittweise Ziele zu setzen. Der amerikanische Chemiekonzern Du Pont hatte sich beispielsweise bereits 1994 das Ziel gesetzt, seine Treibhausgasemissionen um 40 Prozent gegenüber dem Niveau von 1990 bis zum Jahr 2000 zu senken. Nachdem das Ziel schon 1999 erfüllt wurde, hat sich das Unternehmen ein neues

Ziel gesetzt, nämlich die Senkung der Treibhausgasemissionen um 65 Prozent bis 2010 gegenüber 1990. Entscheidend ist, dass die Mitigationsziele mit den wirtschaftlichen Zielen und Reduktionskapazitäten des Unternehmens harmonieren. Neben den Reduktionszielen sollten die Unternehmen auch eine Anpassungsstrategie, die sogenannte Adaptationsstrategie an die direkten und indirekten Folgen des Klimawandels entwickeln. Die direkten Folgen sind unter anderem der Anstieg des Meeresspiegels sowie eine gesteigerte Intensität und Häufigkeit von Extremwetterereignissen. Indirekte Folgen sind etwa eine zunehmende Regulierung aber auch ein stärkerer öffentlicher Druck auf die Unternehmen. Der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen zu Klimainitiativen wie Combat Climate Change (3C) kann als Adaptationsstrategie auf die indirekten Folgen des Klimawandels betrachtet werden. Diese Anfang 2007 gegründete Initiative hat mittlerweile 49 Mitglieder, darunter sind Bayer, Siemens und Vattenfall. Ein zentrales Ziel von Combat Climate Change ist die weltweite Ausweitung des Handels mit Emissionszertifikaten.

### **Evaluation der Kosten von Klimaschutzmaßnahmen**

Parallel zur Festlegung von Zielen müssen die Entscheider auch die Kosten der Umsetzung von Zielen betrachten. Hierzu können Unternehmen die absoluten Kosten von Maßnahmen zum Klimaschutz festlegen. Der Energieversorger RWE hat beispielsweise jüngst angekündigt, hierzulande sieben Milliarden Euro in effizientere und klimafreundliche Kraftwerke zu investieren. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Betrachtung der Vermeidungskosten pro Tonne CO<sub>2</sub>. Dabei können zum Beispiel alle Klimaschutzmaßnahmen durchgeführt werden, die Vermeidungskosten von weniger als 25 Euro pro Tonne haben, wie etwa die Nutzung von Windkraft. Um Klimaschutzmaßnahmen besonders kostengünstig zu gewährleisten, sollten zunächst Maßnahmen mit negativen Vermeidungskosten durchgeführt werden, wie Investitionen in eine verbesserte Wärmedämmung und energieeffizientere Beleuchtungssysteme in den Unternehmensgebäuden.

### **Fazit**

Die dargestellten fünf Schritte bieten sicher auch Ihrem Unternehmen eine Hilfestellung für die erfolgreiche Implementierung von Strategien im Umgang mit dem Klimawandel. Nach der Implementierung können Sie dieses Verfahren auch für eine kontinuierliche Verbesserung Ihres CO<sub>2</sub>-Managements nutzen.