

DER BETRIEBSWIRT

Mehr Verantwortung übernehmen

Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind völlig andere als früher. Wie können die Vorsitzenden ihre Rolle neu spielen?

Von Florian Schilling

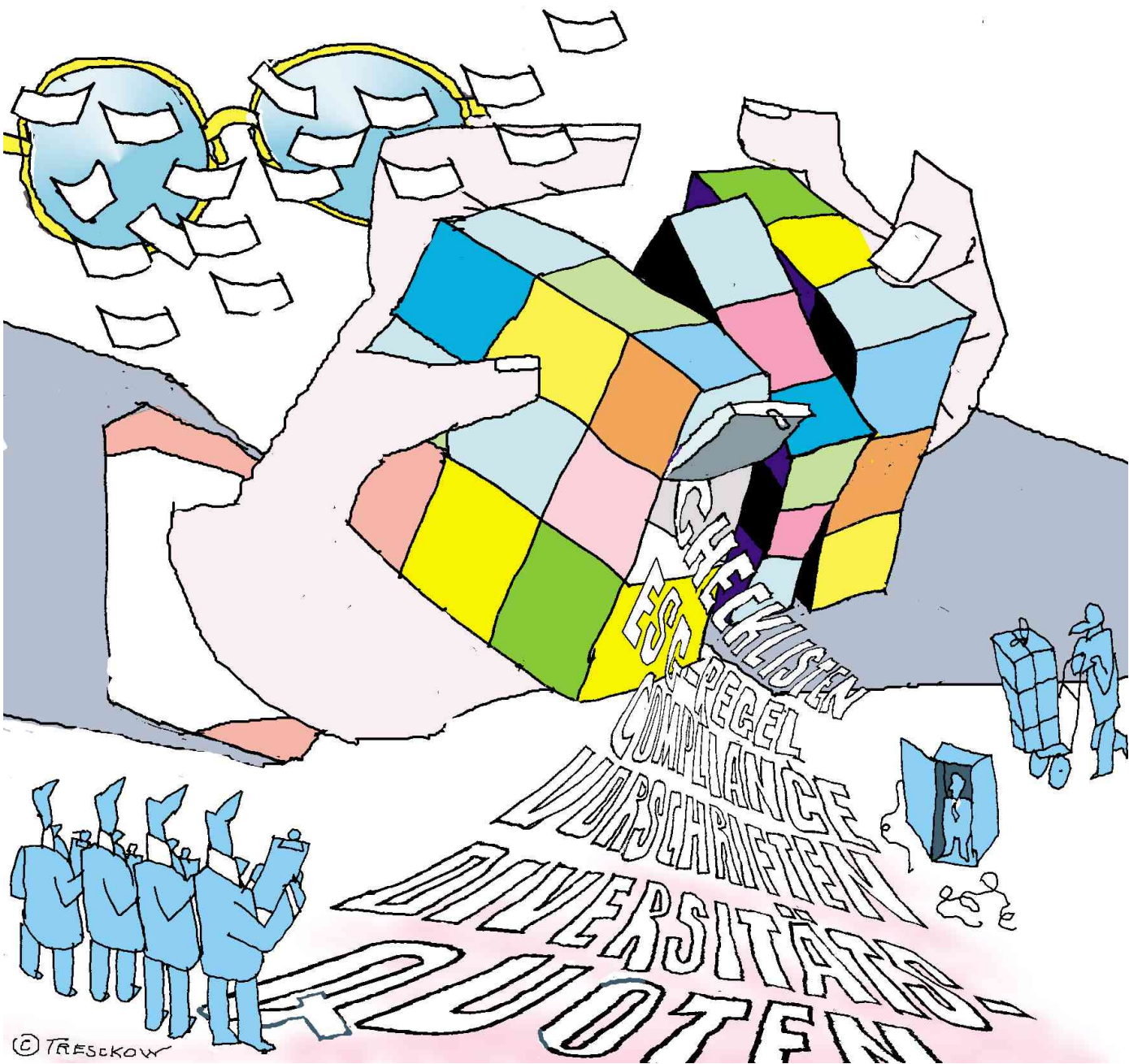
Es dürfte kaum eine Position vergleichbarer Bedeutung in unserer Wirtschaft geben, bei der die Diskrepanz zwischen Schein und Sein oder dem öffentlichen Image und tatsächlichen Inhalt größer ist als beim Aufsichtsratsvorsitz großer Unternehmen. Was vielfach immer noch als attraktive, weil prestigeträchtige, einflussreiche und weitgehend von selbst laufende Tätigkeit gesehen wird, deren Hauptqualifikationen zu sein scheinen, frei von Interessenkonflikten, geistig unabhängig und keiner der „üblichen Verdächtigen“ zu sein, hat sich zu einer anspruchsvollen Aufgabe mit einem völlig veränderten Anforderungsprofil entwickelt. Da sich Aufsichtsratsvorsitzende selbst fast nie öffentlich zu ihrer Tätigkeit äußern, soll hier von externer Seite versucht werden, ein realistischeres Bild ihrer Tätigkeit zu zeichnen. Grundlage dieser Darstellung sind Eindrücke des Autors aus zahlreichen Effizienzprüfungen deutscher und internationaler Aufsichtsgremien sowie aktuelle Gespräche mit den Aufsichts- und Verwaltungsratsvorsitzenden von mehr als einem Dutzend Großkonzernen. Solche Effizienzprüfungen haben zum Ziel, das Potential des Gremiums besser zu nutzen, indem mit vertraulichen Einzelinterviews mit allen Aufsichtsräten und Vorständen alle Aspekte der Unternehmensaufsicht erfasst werden. Auftraggeber ist immer der Aufsichtsratsvorsitzende.

Prioritäten setzen

In der immer intensiveren öffentlichen Diskussion über die Rolle von Aufsichtsräten droht deren wichtigste Aufgabe aus dem zu Blick geraten, nämlich die Berufung, Beaufsichtigung und gegebenenfalls Entlassung des Vorstandes, der laut Aktiengesetz das Unternehmen in eigener Verantwortung führt. Dies ist die mit großem Abstand wichtigste Verantwortung des Aufsichtsrates und seines Vorsitzenden, der gegenüber die genaue Einhaltung immer umfangreicherer Compliancevorschriften eine untergeordnete Rolle spielen müsste. Versagt der Aufsichtsrat in seiner Hauptverantwortung, kann das auch durch perfekte Einhaltung sämtlicher Corporate-Governance-Regeln nicht ausgeglichen werden. Früher wirkte ein Aufsichtsratsvorsitzender praktisch ausschließlich nach innen. Seine Hauptaufgabe war im Wesentlichen erfüllt, wenn er den richtigen Vorstand berufen hatte. Eine wirkliche Haftung von Aufsichtsräten gab es nicht, diese agierten in einem weitgehend unregulierten und haftungsbefreiten Umfeld. Hermann Josef Abs meinte dazu: „Es ist leichter, eine eingeseifte Sau am Schwanz zu fassen, als einen Aufsichtsrat persönlich in die Haftung zu nehmen.“ Dieses ebenso exklusive wie überschaubare Standardmodell der Unternehmensaufsicht gilt als überholt, ist aber in zwei speziellen Ausprägungen vereinzelt bis heute zu finden.

Neue Gruppen einbeziehen

Eine dieser Sonderformen ist die rein administrative Rollenwahrnehmung des Aufsichtsratsvorsitzenden: Dabei beherrscht dieser die Geschäftsrundung, das Aktiengesetz, den Corporate-Governance-Kodex und alle für das Gremium relevanten Regeln perfekt, übt die Rolle aber ausschließlich formal aus. Offene oder gar kontroverse inhaltliche Diskussionen sind in solchen Gremien unüblich, weil vom Vorsitzenden offensichtlich nicht erwünscht und mit Verweis auf Tagesordnung und Zeitrahmen auch gerne unterbunden. Ohne tiefe inhaltliche Beschäftigung mit dem Geschäftsmodell benötigen solche Vorsitzenden nur einen Bruchteil des sonst notwendigen Aufwands, können dabei aber durchaus souverän und kompetent erscheinen, solange sich das Unternehmen gut entwickelt. Dieses Modell ist eine Schönwetterveranstaltung, weil ein solcher Aufsichtsrat in einer Krise mangels Geschäftsverständnisses und wirklicher inhaltlicher Diskussion völlig überfordert ist. Besonders zeitaufwendig ist hingegen das direktive Modell des Aufsichtsratsvorsitzes: Dabei agiert der Aufsichtsratsvorsitzende wie eine Art Übervorstand und steuert de facto das Unternehmen. Solche Konstellationen findet man gelegentlich bei Unternehmensgründern oder Großaktionären, die vorher Vorstandsmitglied waren. Auch ein solches Modell kann kurzfristig erstaunlich gut funktionieren, wenn Autorität und fachliche Kompetenz des Vorsitzenden



von allen Beteiligten uneingeschränkt anerkannt werden und dieser bereit ist, fast seine gesamte Arbeitszeit in das Mandat zu investieren. Das langfristige Risiko liegt darin, dass sich im Schatten solcher Patriarchen kaum ein starker Vorstandsvorsitzender entwickeln kann.

Die als exklusiv, administrativ und direktiv beschriebenen Modelle des Aufsichtsratsvorsitzes sind inzwischen Ausnahmen. Ganz überwiegend wird heute ein partizipatives Modell der Unternehmensaufsicht angestrebt. Dabei wird vom Aufsichtsratsvorsitzenden intensive Interaktion mit einer Vielzahl von Personen und Gruppen erwartet, die in einer Art Kräfteparallelogramm von ihm beeinflusst werden oder auf ihn einwirken. In der Reihenfolge der Kontaktintensität sind dies der Vorstand, die Kapitalvertreter, die Arbeitnehmervertreter, die Aktionäre sowie Regulierer, Politik und Öffentlichkeit.

Nicht nur die Zahl der Ansprechpartner hat sich vervielfacht, es handelt sich darüber hinaus fast durchweg um komplexe Beziehungen, für deren Funktionalisieren der Aufsichtsratsvorsitzende Verantwortung trägt, ohne über Weisungsbefugnisse gegenüber den Gesprächspartnern zu verfügen. Während in gut geführten Organisationen Kompetenz und Verantwortung normalerweise positiv korrelieren, ist dieser Zusammenhang ausgerechnet auf der höchsten Ebene börsennotierter Aktiengesellschaften nicht gegeben: Oberstes Organ der AG ist die Hauptversammlung der Aktionäre, die in der Regel weitaus weniger vom Geschäft verstehen als der von ihnen gewählte Aufsichtsrat. Dieser wiederum ist einem Vorstand übergeordnet, der ihm gegenüber einen erheblichen Wissens- und Kompetenzvorsprung hat. Derartig ambivalente Beziehungen sind für beide Seiten sehr viel anspruchsvoller zu handhaben als typische Hierarchien, in denen sich Weisungsbefugnis mit größerer Kompetenz verbindet.

Informationskanäle öffnen

Immer noch besteht zwischen den Vorsitzenden von Aufsichtsrat und Vorstand die intensivste und wichtigste Beziehung zwischen beiden Organen. Amtierende Aufsichtsratsvorsitzende schätzen, dass sie bis zu 50 Prozent ihrer Tätigkeit allein auf die Kommunikation mit dem Vorstandsvorsitzenden verwenden. Wenn beide ein gut eingespieltes Team sind, werden andere Aufsichtsräte und Vorstände ihren Vorsitzenden folgen.

War diese Beziehung früher häufig beidseitig exklusiv, indem alle Kontakte über die beiden Vorsitzenden liefen, ist es inzwischen üblich, dass der Aufsichtsratsvorsitzende auch mit den anderen Mitgliedern des Vorstands regelmäßig spricht, teils auch mit Führungskräften auf der Ebene unterhalb des Vorstandes.

Deutlich seltener sind Kontakte anderer Aufsichtsräte mit Vorstandsmitgliedern. Diese beschränken sich meist auf spezifische Beziehungen wie zum Beispiel zwischen dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und dem Finanzvorstand.

Diese Erweiterung der Kommunikationskanäle zwischen den Organen

bedeutet für den Aufsichtsratsvorsitzenden nicht nur einen wesentlich höheren Zeitaufwand als der ausschließliche Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden. Sie führt auch zu einer deutlich breiteren Palette von Eindrücken und Meinungen aus der Unternehmensführung, die der Vorsitzende einordnen muss.

Der Aufsichtsratsvorsitzende trägt die Verantwortung für Form und Qualität der Beziehung zum Vorstand. Die Herausforderung liegt darin, den bisher exklusiven Informationskanal zu öffnen und Mitgliedern beider Organe mehr direkte Kommunikation zu ermöglichen, ohne gleichzeitig durch konkurrierende Informationswege und widersprüchliche Interpretationen die Willensbildung im Aufsichtsrat zu erschweren.

Alle Mitglieder einbinden

Auch die Beziehung des Vorsitzenden zu den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat ist mehrdimensionaler und komplexer geworden. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird aus dem Kreis der Mitglieder gewählt, denen gegenüber er meist einen erheblichen Kompetenz- und Wissensvorsprung, jedoch keine Weisungsbefugnis hat. Dennoch trägt er auch hier die Verantwortung für die Arbeit des Gremiums. Diese Aufgabe war früher deutlich einfacher wahrzunehmen, weil die Kapitalsseite im Aufsichtsrat homogener besetzt war und ein gleichartiges Rollenverständnis teilte. Das hat sich in mehrfacher Hinsicht geändert. Aufsichtsräte sind heute sehr viel diverser besetzt, an die Stelle der üblichen Dax-Vorstände können asiatische Wissenschaftler oder kalifornische IT-Spezialisten getreten sein. Hinzu kommt, dass sich heute kaum ein Aufsichtsratsmitglied mit einer völlig passiven Rolle begnügt. Damit gehört das weitgehend unausgesprochene, einheitliche, passive Rollenverständnis der Vergangenheit an.

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Verantwortung, alle Mitglieder, ob national oder international, einzubinden und sie mit den offiziellen und den ungeschriebenen Regeln deutscher Unternehmensaufsicht vertraut zu machen. Die Herausforderung liegt darin, aus einer Gruppe selbstbewusster „Häuptlinge“ ganz unterschiedlicher Herkunft ein Team zu formen, das konstruktiv zusammenarbeitet, ohne als Vorsitzender über Belohnungs- oder Sanktionsmöglichkeiten zu verfügen.

Aufseiten der Arbeitnehmer sind Rollenverständnis und Interessenfokus sehr viel einheitlicher: Wenn diese im Rahmen von Effizienzprüfungen nach ihrem Rollenverständnis gefragt werden, antwortet ein Großteil spontan, dass es ihm vor allem um die Sicherheit der Arbeitsplätze in Deutschland geht. Diese Eindeutigkeit erleichtert die Arbeit im Aufsichtsrat, gerade weil man sich der unterschiedlichen Interessenlage bei manchen Themen durchaus bewusst ist.

Es ist eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden, kritische Themen, die für die Arbeitnehmerseite von Bedeutung sind, in Einzelgesprächen mit seinem Stellvertreter und anderen maßgeblichen Arbeitnehmervertretern vor den Sitzungen zu klären,

um dem Gremium gemeinsame Lösungen zu präsentieren. Gelingt ihm das, wird dies von der Arbeitnehmerseite anerkannt. Auch kann der Vorsitzende dann wertvolle Hinweise über deren betriebliche Sicht auf den Vorstand erhalten.

Aktionäre breiter berücksichtigen

In Unternehmen mit breit gestreutem Anteilsbesitz hatten Aktionäre früher de facto wenig Einfluss. Dazu das Bonmot des Bankiers Fürsteng: „Aktionäre sind dumm und frech, dumm, weil sie Aktien kaufen, und frech, weil sie dafür auch noch eine Dividende erwarten.“

Heute sehen sich Unternehmen vielfältigen Forderungen ganz unterschiedlicher Aktionärsgruppen ausgesetzt. Das stärkste Gehör dürften dabei Vertreter institutioneller Investoren finden, deren Fonds insgesamt eine Mehrheit der Aktien der Dax-Unternehmen halten. Auch wenn Hauptansprechpartner der Vorstand ist, wird zunehmend der Kontakt zum Aufsichtsratsvorsitzenden gesucht. Hier besteht die Herausforderung vor allem darin, für maßgebliche Aktionärsgruppen Ansprechpartner zu sein, ohne dabei die grundsätzlich gleichen Informationsrechte aller Aktionäre zu vernachlässigen.

Unternehmensaufsicht gilt heute nicht mehr als primär fachliche Eigenverantwortung der handelnden Personen, sondern zunehmend als Objekt gesellschaftlichen und politischen Einflusses im Hinblick auf Zusammensetzung und Arbeitsinhalte von Aufsichtsräten. Seitdem muss der Aufsichtsratsvorsitzende gesellschaftspolitisch begründete Vorgaben wie die Erhöhung der CO₂-Preise werde dieser ohnehin kommen, wie sich schon in Großbritannien gezeigt habe. In seinem Buch analysiert Wambach, welche Maßnahmen wirken und welche nicht. Wenig hält er von der bürokratischen EU-Taxonomie, auch das Beziehen von Ökostrom und eine Pflicht zum Bau von Solardächern helfe wenig. Eine intelligente Straßenmaut, der Verzicht auf Flüge ins außereuropäische Ausland, der Bau von Radschnellwegen, ein geringerer Fleischkonsum und die Ausweitung des Emissionshandels dagegen helfe viel mehr. CO₂ müsse genau dort eingespart werden, wo die Kosten der Einsparung am niedrigsten seien. Nur wo ist das? Weil das auch kein zentraler Planer wissen könne, müssten Märkte genutzt werden, so könne das individuelle Streben nach Eigennutz und Gewinn den kostengünstigsten Weg finden.

Wer sich für die Ökonomie des Klimaschutzes interessiert, wird in diesem Buch fündig. Wambach erklärt den im Jahr 2005 eingeführten Emissionsrechtehandel in Europa, der zunächst nur für die energieintensive Industrie und Stromerzeuger galt, mittlerweile aber auch für den innereuropäischen Luftverkehr. Zu diesem hinzu kommt der 2021 eingeführte nationale Emissionshandel in Deutschland für die Sektoren Gebäude (also Heizen) und Verkehr. Von den großen Verursachern ist nur die Landwirtschaft in den Emissionshandel noch nicht einbezogen. Wambach geht es um ein Grundverständnis für die Wirkungs-

Florian Schilling ist Partner der Unternehmensberatung Board Consultants International. Er führt seit 20 Jahren Effizienzprüfungen durch und sucht Mitglieder von Aufsichtsräten.

EUROPLATZ FRANKFURT

Entlastungs-Illusionen

Von Jörg Krämer

Im Herbst drohen Inflationsraten von mehr als 9 Prozent – nicht zuletzt wegen der Gasumlage. Sozialverbände und Politiker fordern, breite Bevölkerungskreise zu entlasten. Dieses Ziel ist zwar edel, aber leider nicht erreichbar. Denn an einem kann man nichts ändern: Der enorme Anstieg der Energiepreise macht Deutschland ärmer. Während wir im vergangenen Jahr für den Nettoimport von Öl und Gas 72 Milliarden Euro ans Ausland überwiesen haben, dürften es in diesem Jahr 150 Milliarden werden. Der Anstieg der deutschen Energierechnung entspricht gut 2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und ist ähnlich hoch wie bei den Ölpreiskrisen 1973 und 1979. Dieser Kostenschock macht viele energieintensive Fertigungen unrentabel. Laut einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags wollen deshalb 16 Prozent der Unternehmen ihre Produktion zurückfahren. Das Güterangebot sinkt.

Wenn man in dieser Situation alle Bürger entlasten wollte, müsste der Staat ihnen den Verlust ersetzen, der durch die gestiegenen Energiekosten entstanden ist. Wenn er das täte, bliebe die Kaufkraft der Bürger trotz der explodierten Energiepreise gleich. Eine unveränderte Nachfrage trafe auf ein gesunkenes Güterangebot. Die Preise würden so lange steigen, bis die Kaufkraft der Menschen so weit gefallen ist, dass sie wieder dem gesunkenen Güterangebot entspricht. Am Ende wäre niemand entlastet, nur die Inflation wäre höher.

Dagegen könnte man einwenden, dass eine staatlich erhöhte Nachfrage

dazu führt, dass die Unternehmen mehr produzieren. Das gilt aber nur, wenn sie über freie Kapazitäten verfügen, was jedoch nicht der Fall ist. Stattdessen herrscht ein Arbeitskräftemangel, der schon 40 Prozent aller deutschen Industrieunternehmen zu einer Einschränkung der Produktion zwingt. Sogar 75 Prozent klagen darüber, dass ihre Produktion durch einen Mangel an Vorprodukten behindert wird. Dabei hilft ein Ausweichen auf Importe nicht weiter. Denn auch bei unseren Handelspartnern gibt es kaum freie Produktionskapazitäten. So sind in den USA Arbeitskräfte sehr knapp, auf einen Arbeitslosen kommen fast zwei offene Stellen.

Wenn eine Entlastung aller Bürger wegen hoch ausgelasteter Kapazitäten im In- und Ausland nicht möglich ist, kann die Regierung dennoch einzelne bedürftige Bevölkerungsgruppen auf Kosten der anderen Bürger entlasten. Automatisch geschieht dies weitgehend bei den 3,6 Millionen Menschen, die Arbeitslosengeld II beziehen. Denn hier bezahlt die Bundesagentur für Arbeit nicht nur die Miete, sondern auch die Heizkosten. Bei den Empfängern von Wohngeld, die ebenfalls wenig verdienen, hat die Regierung Heizkostenzuschüsse beschlossen. Menschen mit niedrigem Einkommen von hohen Energiepreisen zu entlasten ist Ausdruck von Solidarität. Aber dieses Ziel erreicht man nicht, wenn man versucht, alle Bürger zu entlasten. Denn die dadurch angefachte Inflation senkt am Ende die Kaufkraft aller, auch die der bedürftigen Menschen.

Der Autor ist Chefvolkswirt der Commerzbank.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Im Gewirr der Klimapolitik

Moralappelle helfen wenig, solide Ökonomik schon

Am Klimawandel ist der Mensch schuld. Das schlechte Gewissen plagt viele, aber was kann man tun? Das Buch „Klima muss sich lohnen“ des Mannheimer Ökonomen Achim Wambach ist ein Plädoyer für mehr Klimaschutz, aber vor allem für mehr ökonomische Vernunft in dieser Angelegenheit. Der Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) lässt den Einzelnen zwar nicht aus der Verantwortung, doch die unterschwellige Botschaft vieler Klimadebatten, jeder fange am besten bei sich selbst an, überzeugt ihn nur halb. „Die Betonung der individuellen Verantwortung ist eine Besonderheit der Klimapolitik, bei anderen Politikfeldern ist das anders“, schreibt Wambach in seinem überaus lesenswerten Buch. Letztlich sei Klimaschutz Aufgabe der Regierungen, nicht – oder nur indirekt – Einzelner. Dafür sei die Aufgabe zu groß und das Unterfangen mit all seinen Wechselwirkungen zu komplex.

Vieles, was gut gemeint sei, helfe dem Klimaschutz wenig, argumentiert Wambach. Der frühe Präsident der Monopolkommission plädiert für mehr Verantwortungs- und weniger Gesinnungsethik. Allzu oft erschöpfe sich Klimapolitik in wirkungsloser Symbolpolitik – womöglich auch deshalb, weil viele Politiker und Bürger die entscheidenden Mechanismen nicht richtig verstünden. So sei etwa der genaue Zeitpunkt des Kohleausstiegs in Deutschland überhaupt nicht entscheidend. Durch die Erhöhung der CO₂-Preise werde dieser ohnehin kommen, wie sich schon in Großbritannien gezeigt habe.

In seinem Buch analysiert Wambach, welche Maßnahmen wirken und welche nicht. Wenig hält er von der bürokratischen EU-Taxonomie, auch das Beziehen von Ökostrom und eine Pflicht zum Bau von Solardächern helfe wenig. Eine intelligente Straßenmaut, der Verzicht auf Flüge ins außereuropäische Ausland, der Bau von Radschnellwegen, ein geringerer Fleischkonsum und die Ausweitung des Emissionshandels dagegen helfe viel mehr. CO₂ müsse genau dort eingespart werden, wo die Kosten der Einsparung am niedrigsten seien. Nur wo ist das? Weil das auch kein zentraler Planer wissen könne, müssten Märkte genutzt werden, so könne das individuelle Streben nach Eigennutz und Gewinn den kostengünstigsten Weg finden.

Wer sich für die Ökonomie des Klimaschutzes interessiert, wird in diesem Buch fündig. Wambach erklärt den im Jahr 2005 eingeführten Emissionsrechtehandel in Europa, der zunächst nur für die energieintensive Industrie und Stromerzeuger galt, mittlerweile aber auch für den innereuropäischen Luftverkehr. Zu diesem hinzu kommt der 2021 eingeführte nationale Emissionshandel in Deutschland für die Sektoren Gebäude (also Heizen) und Verkehr. Von den großen Verursachern ist nur die Landwirtschaft in den Emissionshandel noch nicht einbezogen. Wambach geht es um ein Grundverständnis für die Wirkungs-

weise und auch der Nebenwirkungen, die jedermann kennen sollte – insbesondere den „Wasserbetteffekt“: Weil mit dem Emissionshandel schon eine Obergrenze für den CO₂-Gesamtausstoß politisch festgelegt wird, führe dies dazu, dass zusätzliche Maßnahmen oft überflüssig seien. Die Emissionen in der EU reduzierten sich nicht, wenn etwa ein Kohlekraftwerk vom Netz gehe, schreibt Wambach: „Natürlich emittiert dieses Kraftwerk dann kein CO₂; mehr. Aber die Zertifikate, die es nicht mehr benötigt, werden von anderen Unternehmen gekauft, die dann entsprechend mehr emittieren können.“ Es sei wie im Wasserbett, drücke man an einer Stelle auf die Matratze, schwappe das Wasser an eine andere Stelle, die Wassermenge aber werde nicht geringer. Nur wer das versteht, begreift auch die Sinnlosigkeit mancher Symbolpolitik.

Das Buch sieht die Lage dramatisch, ist aber dennoch optimistisch: Konzeptionell sei die europäische Klimapolitik gut aufgestellt, vor allem wenn der Emissionshandel noch ausgebaut werde. Obwohl das Buch nicht umfangreich ist, werden einige komplexe ökonomische Themen abgehandelt, zumindest die Grundideen werden verständlich vorgestellt. Etwa die vom Wirtschaftsnobelpreisträger William Nordhaus vorgeschlagene Idee eines Klimaklubs, die Wambach sehr lobt. Gemeint ist damit die Schaffung eines internationalen Wirtschaftsraums, in dem sich Länder zusammenschließen, die sich an vorher vereinbarte Regeln zum Klimaschutz halten. Produkte aus anderen Ländern, die sich nicht daran halten, dürfen mit einem Strafzoll belegt werden. Eine andere gute Idee – die auch gut erklärt wird – ist der Nutzen räumlich differenzierter Strompreise – etwa durch unterschiedliche Preiszonen im Süden und Norden. Weil die großen Windparks im Norden, die großen industriellen Verbraucher aber eher im Süden angesiedelt sind, muss viel Strom durch die Republik transportiert werden. Sinnvoll für einen Ausgleich wäre es, wenn sich künftig mehr Kraftwerke im Süden und mehr Abnehmer im Norden ansiedeln würden. Doch dafür brauchte es die richtigen Preissignale. Wambach erklärt die ökonomische Idealvorstellung, in der es nicht nur zwei, sondern noch viel mehr unterschiedliche Preise gibt – die sogenannten „Knotenpreise“, die auch die Engpässe im Stromnetz berücksichtigen. Anders als viele, die den Kapitalismus für die Verschmutzung verantwortlich machen, argumentiert Wambach genau umgekehrt: Mit wettbewerblichen Märkten sei im Klimaschutz schon viel erreicht worden: „Im Vergleich zu 1990 sind die Emissionen in Europa bis 2019 um 24 Prozent gesunken, während die Wirtschaft um gut 60 Prozent gewachsen ist.“

Achim Wambach: Klima muss sich lohnen, Verlag Herder, Freiburg 2022, 160 Seiten, 16 Euro.