

## STRATEGIE IM MITTELSTAND

# Auswirkungen der Klimapolitik auf die strategischen und operativen Planungen mittelständischer Industrieunternehmen

### Einleitung

Wirtschaftliche Entwicklungen sind einem ständigen strukturellen Wandel unterworfen. Steigende Wettbewerbsintensität, Umweltdynamik und Umweltkomplexität haben Einfluss auf die wirtschaftliche Struktur von Unternehmen. Dieser Prozess des Strukturwandels führt dazu, dass eine laufende Anpassung an sich ständig ändernde Gegebenheiten und deren Anforderungen erfolgen muss.

Auch der Klimawandel muss als neuer Treiber eines Strukturwandels angesehen werden. Aus **physischen**

**Risiken** wie extremen Wetterereignissen (Stürme, Starkregen, Hitze, Blitzeis), der Beeinträchtigung von Mensch und Maschine durch Hitze, Hochwasser, der kontinuierlichen Veränderung von Klimaparametern, Engpässen in der Energieversorgung oder fehlenden Verfügbarkeiten von Logistikwegen resultieren häufig auch **marktliche Risiken**.

Die Folgen sind die Verknappung von Rohstoffen, Lieferausfälle oder Lieferverzögerungen, ein Nachfragerückgang bei klimabelastenden Produkten oder ein Anstieg der Energiepreise bzw. der Rohstoffpreise. Bestimmte bisherige Produkte, Produktionsweisen, Märkte und Standorte werden somit infrage gestellt. Diese Risiken müssen folglich in der strategischen Positionierung von Unternehmen berücksichtigt werden.

Die mittelständische Wirtschaft ist von diesen Entwicklungen genauso betroffen wie die global agierenden Großunternehmen. Betriebe sollten frühzeitig versuchen, diese Risiken zu kalkulieren sowie ihre Geschäftsmodelle adäquat anzupassen und sie in ihrer Unternehmensplanung vorausschauend abzubilden.

### Klimapolitische Maßnahmen

Weitere Unsicherheiten resultieren aus **staatlichen Risiken**. Die Bundesregierung und die Europäische Union begegnen dem Klimawandel mit einem ausgewogenen und effizienten Mix aus unterschiedlichen klimapolitischen Instrumenten. Teilnehmer **ökonomischer Mechanismen** wie des Europäischen Emissionshandels EU ETS

(Emissions Trading System) sind Anlagen der Energiewirtschaft und der energieintensiven Industrie sowie der Luftverkehr. Als marktwirtschaftliches Instrument führt der Emissionshandel dazu, dass der Ausstoß von Treibhausgasen zum Bestandteil der Kostenrechnung wird und das durch die Gesamtmenge an Zertifikaten vorgegebene Emissionsminderungsziel erreicht wird.



Zusätzlich flankieren **Förderprogramme** wie die Nationale Klimaschutzinitiative (NKI) die nationale Klimapolitik, die zum Beispiel Projekte zur Technologieforschung, zum Einsatz erneuerbarer Energien oder

zur Energieeffizienzsteigerung anstoßen.

Relevante **Gesetze und Verordnungen** wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), die Chemikalienklimaschutzverordnung und das Gebäudeenergiegesetz schaffen einen ordnungspolitischen Rahmen und Anreize für mehr Klimaschutz. Des Weiteren hat die Europäische Kommission 2019 ihr Konzept für einen „Green Deal“ vorgestellt mit dem Ziel, bis 2050 in der Europäischen Union die Netto-Emissionen von Treibhausgasen auf null zu reduzieren und somit als erster Kontinent klimaneutral zu werden.

### Auswirkungen auf Unternehmen

Die größten **Chancen** klimapolitischer Maßnahmen ergeben sich für Unternehmen, die klimafreundliche oder klimafreundlich erzeugte Waren und Dienstleistungen anbieten. Reale Marktchancen eröffnen sich jedoch nur, wenn das Angebot auf eine entsprechende Nachfrage stößt. Dies ist besonders dann zu erwarten, wenn auf den Märkten entweder

- a. eine stärkere Präferenz der Kunden für klimafreundliche Produkte wächst oder
  - b. staatliche Regulierung zu erhöhter Nachfrage führt.
- Folglich kann sich auch die zukunftsorientierte Ausrichtung der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Union in Sachen Klimapolitik als vorteilhaft erweisen (siehe Absatz „Klimapolitische Maßnahmen“). »

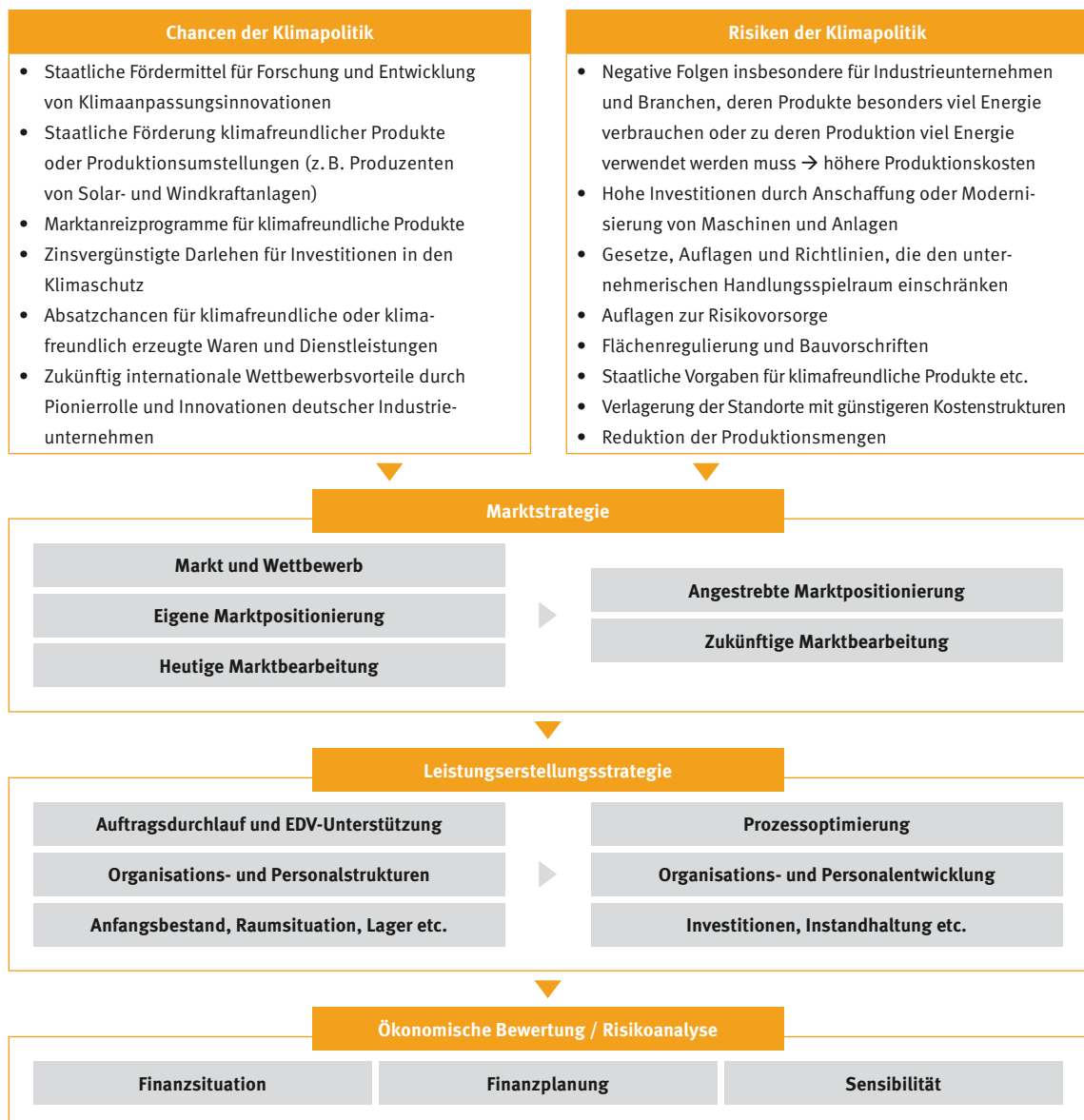
## STRATEGIE IM MITTELSTAND

Werden Klimaschutzanforderungen auf andere Länder übertragen, kann die aktuelle Pionierrolle dazu führen, dass die deutsche Industrie entsprechende Waren und Dienstleistungen entwickelt hat und nun Marktchancen nutzen kann.

Verbesserte Absatzchancen ergeben sich für Anbieter von Vorprodukten insbesondere auch dann, wenn ihre Abnehmerbranchen von den Veränderungen durch den Klimaschutz profitieren oder dort ein besonderer Handlungsdruck zur Einführung von Klimaschutzmaßnahmen besteht. So fordert Porsche ab Juli bei seinen rund

1.300 Serienlieferanten den ausschließlichen Einsatz von Grünstrom zur Fertigung der Porsche-Bauteile ein, um seine gesamte Wertschöpfungskette auf ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Niveau zu bringen.

Staatliche Förderungen führen ebenfalls dazu, dass zusätzliche Marktchancen entstehen. So profitieren die Produzenten von Anlagen für erneuerbare Energien zur Erzeugung von Strom aus Wind und Sonne von den staatlich veranlassten Förderungen durch die festen Einspeisevergütungen und Abnahmeverpflichtungen aus dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). »



## STRATEGIE IM MITTELSTAND

Die **Risiken** des klimapolitisch bedingten Strukturwandels stellen sich zunächst weitgehend spiegelbildlich dar. Negative Folgen haben insbesondere Unternehmen und Branchen zu erwarten, die einen hohen Energieverbrauch bzw. hohe Treibhausgasemissionen zu verzeichnen haben oder deren Produkte besonders viel Energie verbrauchen.

Aufgrund einer strengeren Klimaschutzpolitik und der daraus folgend steigenden Energiepreise ist hierbei mit Nachfragerückgängen zu rechnen. Alternativ können hohe Investitionen zur (gegebenenfalls gesetzlich vorgeschriebenen) Verbesserung der Klimabilanz der Produkte bzw. der Produktion notwendig sein, was ebenfalls ein finanzielles und operatives Risiko für die Unternehmen darstellt.

Viele prozessbedingte Emissionen lassen sich zudem praktisch nur durch eine Reduktion der Produktionsmengen einschränken, was für die Wirtschaftlichkeit der Branche natürlich kontraproduktiv wäre.

Weitere Nachfragerückgänge sind für all die Märkte zu erwarten, die in nennenswertem Umfang, unabhängig von der Klimarelevanz der eigenen Produkte bzw. der eigenen Produktion, Teil der Wertschöpfungskette anderer Risikomärkte sind. Kunden aus gefährdeten oder schrumpfenden Branchen fallen als Abnehmer zunehmend weg und transportieren die klimapolitisch bedingten Risiken damit in Unternehmen und Branchen, die zunächst gar nicht negativ betroffen sind.

Besonders für international agierende Unternehmen mit hoher Außenhandelsintensität besteht das Problem, dass klimapolitisch bedingte Kostensteigerungen kaum auf Weltmärkten weitergegeben werden können und damit als Belastung bei den heimischen Unternehmen anfallen.

### **Klimapolitik als Chance**

Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist es für Unternehmen unabdingbar, die Chancen und Risiken des Klimawandels und der Klimapolitik bestmöglich zu bewältigen. Da es aufgrund häufig begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen für mittelständische Unternehmen in der Regel weder möglich noch sinnvoll ist, Maßnahmen für alle Chancen und Risiken gleichzeitig

umzusetzen, müssen sie auf Machbarkeit und Erfolgswirksamkeit überprüft, bewertet und mithilfe eines Strategieplans priorisiert werden.

Gegenstand der operativen Planung sind Entscheidungen, die kurz- bis mittelfristig orientiert sind und sich im Wesentlichen auf das Tagesgeschäft und seine nähere Zukunft beziehen. Hierbei geht es vor allem um die Planung von Mengen- und Wertegerüsten für einzelne Geschäftsparameter sowie um die daraus abgeleitete integrierte Finanzplanung.

Dabei spielt ein ganzheitlicher Ansatz eine entscheidende Rolle, der die Wechselwirkungen zwischen den drei Säulen **Markt, Leistungserstellung und Finanzplanung** berücksichtigt.

Aus klimapolitischen Maßnahmen entstehen für Unternehmen neue Entwicklungen am **Markt** wie wechselnde Kundenanforderungen, die Verknappung von Rohstoffen, Lieferausfälle oder Lieferverzögerungen, ein Anstieg der Energiepreise bzw. der Rohstoffpreise und durch technologische Innovationen ein dynamisches Wettbewerbsumfeld. Wichtig für eine langfristig erfolgreiche Marktpositionierung ist es daher, in diesem Wandel die individuellen Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Wachstumschancen können nur effektiv genutzt werden, wenn die spezifischen Ablauf- und Aufbaustrukturen des Unternehmens Berücksichtigung finden. Grundlage für die Gestaltung effizienter Strukturen in der **Leistungserstellung** ist eine effiziente Planung der Prozesse, Produktionsweisen und Unternehmensressourcen. Neue Anforderungen an die Standorte der Produktionsstätten in puncto Gebäudeklimatisierung, energieeffizienter Baumaßnahmen und Hochwasserschutz sowie ein daraus resultierender Investitionsbedarf müssen von Unternehmen laufend planerisch überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Einhaltung und Erreichung gesetzlich vorgegebener klimapolitischer Grenzwerte, insbesondere der Emissionswerte, durch Um- bzw. Aufrüsten oder Anschaffen neuer technischer Anlagen und Maschinen.

Getreu dem Motto „Nur was man messen kann, kann man auch steuern“ wird aus der strategischen Planung und ihrer Umsetzung die operative Planung abgeleitet. >>

## STRATEGIE IM MITTELSTAND

Hierbei müssen die Ergebnisse der konzeptionellen Planung von Markt und Leistungserstellung in einer mittelfristigen Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung erfasst und auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft werden.

Die marktlichen und leistungserstellungstechnischen Anpassungen führen in den meisten Fällen zu einem Finanzierungsbedarf, der häufig unter Integration öffentlicher Fördermittel so zu gestalten ist, dass aus dem eingesetzten Kapital eine lohnende Investition wird.

Im Ergebnis steht eine integrierte **Finanzplanung**, in der auch weitere Unsicherheiten durch Anpassung von Richtlinien und gesetzlichen Vorgaben risikoadäquat abgebildet werden sollten. So können Unternehmen frühzeitig auf geänderte Rahmenparameter und äußere Umwelteinflüsse reagieren.

### Fazit

Letztlich gilt es jedoch, verstärkt Wachstumschancen zu nutzen. Durch die strategische Planung und ihre operative Umsetzung lassen sich hierbei wichtige Weichenstellungen vornehmen. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die durch Wachstum und Internationalisierung erhöhte Komplexitätsanforderungen zu bewältigen haben, können hiervon profitieren.



Michael Otta  
Senior Partner  
hahn,consultants gmbh



Martin Winkel  
Senior Consultant  
hahn,consultants gmbh