

Für die Entscheidungsträger in Unternehmen ist der Klimawandel längst Realität. Der Anstieg der Temperaturen wird in unseren Breiten zwar erst in Jahr-

Von Stefan Zanzinger, Sebastian Gallehr und Christoph Frings

Besonders in Europa ändern sich mit Blick auf den Klimawandel die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln. Man denke nur an die regulatorischen Eingriffe des Gesetzgebers oder an die sich durch verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Allein das Klimaschutzpaket der Bundesregierung und die Verpflichtung der EU, bis zum Jahr 2020 die CO2-Emission um 20 Prozent zu reduzieren, werden die bestehende Geschäftsmodelle in nahezu allen Branchen massiv beeinflussen. So wird der Emissionshandel auf weitere Branchen ausgedehnt, die Emissionsberechtigungen sollen versteigert werden, und die Emissionsauflagen für den Verkehrssektor werden schärfer.

Hinzu kommt, dass Kunden das Thema Klimaschutz immer stärker in ihre Kaufentscheidungen einbeziehen. Ein erstes Beispiel liefert der Einbruch des Pkw-Abatzes in Deutschland. Der Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes ZDK führt diesen Rückgang nicht zuletzt auf die Verunsicherung der Kunden durch die sehr breit diskutierte Limitierung des CO2-Ausstoßes von Neuwagen zurück.

Weitere Akteure beginnen ebenfalls, ihre Entscheidungen am Klimaschutz auszurichten. Kapitalgeber ziehen zusätzliche klimarelevante Kriterien für ihre Entscheidungen heran. Schon werden durch Investoren Studien veröffentlicht, in denen Branchen und Sektoren nach ihren Klimarisiken beurteilt werden. Als Beispiel kann der Deutschland-Bericht des Carbon Disclosure Projects für das Jahr 2007 dienen, der im Namen von weltweit 315 institutionellen Investoren veröffentlicht wurde. Zudem werden Aufsichts-, Prüfstellen sowie Verbraucherschützer ihre Bewertungskriterien verändern.

Zentraler Bezugspunkt der veränderten Rahmenbedingungen sind für ein Unternehmen nicht nur die selbst verursachten Emissionen an Treibhausgasen, sondern

alle Emissionen entlang der Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Endprodukt. Sie sind von regulatoriven Eingriffen betroffen und werden so zum Kostenfaktor, der sich auch auf vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen auswirkt. An diesen CO2-Emissionen setzt die Methodik des Climate Value Management an.

Den Auftakt des Climate Value Management bildet eine Climate Due Diligence. Mit ihrer Hilfe werden die zentralen Bereiche und Wertschöpfungsstufen herausgefiltert, die den veränderten Rahmenbedingungen unterworfen sind. Dadurch wird transparent, welche ökologischen und ökonomischen Effekte das eigene Geschäftsmodell beeinflussen werden. Climate Due Diligence – was ist das?

Zunächst werden jene Stufen der Wertschöpfungskette identifiziert, in denen relevante CO2-Emissionen entstehen. Dieser Ausstoß an Treibhausgasen wird berechnet, um die Prozesse oder Teilprozesse auf ihre Klimawirkung (Climate Impact) hin zu bewerten.

Im nächsten Schritt wird die Klimaposition des Unternehmens ermittelt. Hierzu werden klimaindizierte Änderungen sichtbar gemacht, die das Unternehmen treffen, wie regulatorische Eingriffe, tatsächliche Klimaänderungen oder verändertes Wettbewerbsverhalten anderer Marktteilnehmer. Chancen und Risiken des Klimawandels werden somit, bezogen auf das eigene Unternehmen, offengelegt.

Die Climate Due Diligence betrachtet das Unternehmen im Kontext der gesamten Wertschöpfungskette, also auch in seinen Beziehungen zu Vorlieferanten und Abnehmern, sowie die damit verbundene Transportlogistik. Setzt ein metallverarbeitendes Unternehmen beispielsweise Stahl ein, so sind die eigenen Emissionen unter Umständen recht gering, die der Stahlproduktion als vorgelagerte Wertschöpfungsstufe dafür umso höher. Die Stahlproduktion ist einerseits sehr energieintensiv, und andererseits unterliegt dieser Sektor dem

Management

Klimaschutz als Wettbewerbsfaktor



Emissionshandel. Der Preis ist also entsprechend abhängig vom volatilen Emissionshandelspreis. Europäischer Stahl wird sich entsprechend verteuern, chinesischer Stahl gewinnt an Wettbewerbsfähigkeit – mit entsprechenden Auswirkungen für das Unternehmen. Eine Betrachtung, die nur auf die eigenen Emissionen abstellt, griffe daher zu kurz.

Die Climate Due Diligence verfolgt das Ziel, die für das Unternehmen wesentlichen Veränderungen zu erkennen, Breite geht daher vor Tiefe. Sie mündet in eine Ermittlung des Unternehmenswertes unter diesen neuen Rahmenbedingungen,

den Climate Values. Die oben beschriebenen Effekte und Änderungen werden hierzu in finanzielle Größen transformiert, indem sie in der Erfolgsrechnung des Unternehmens abgebildet werden.

Der Climate Value bildet CO2-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette und ihre Wirkung auf den Unternehmenswert ab. Der Unternehmenswert hat sich als Steuerungsgröße für unternehmerische Weichenstellungen fest etabliert. Er wird vor allem für strategische Entscheidungen herangezogen. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit kommen zudem zunehmend Verfahren des Risikomanagements zum

Einsatz, die mit Wahrscheinlichkeiten für bestimmte Zukunftsentwicklungen arbeiten und einen Wertmaßstab unter Risikogesichtspunkten liefern.

Folgen des Klimawandels stellen eine strategische Weichenstellung für viele Geschäftsmodelle dar, die wirtschaftlichen Folgen für ein Unternehmen sind mit Unsicherheit behaftet. Der Climate Value integriert die ökonomischen Konsequenzen des Klimawandels risikoadjustiert in den Unternehmenswert.

Einerseits werden die direkten Kosten von CO2-Emissionen berücksichtigt, zum Beispiel durch eine Adjustierung künfti-

ger Beschaffungskosten. Andererseits werden auch weitere Veränderungen mit hoher Relevanz in den Unternehmenswert „eingepreist“, wie Auflagen an Produktionsprozesse, Veränderungen im Nachfragerhalten oder höhere Kosten der Kapitalbeschaffung. Hierzu werden etablierte Verfahren des Risikomanagements genutzt, um solche Änderungen betriebswirtschaftlich zu bewerten.

Wettbewerbsvorteile sind möglich durch geschicktes Bedienen der sogenannten Climate Value Drivers. Das sind die im Zuge der Climate Due Diligence ermittelten klimaindizierten Wertetreiber (Climate-Value-Drivers), welche die ökonomische Klimaposition des Unternehmens fundamental beeinflussen.

Gemeint sind jene Stellgrößen im Geschäftsmodell, mit denen die ökonomischen Klimawirkungen der Wertschöpfungskette selbst und die der äußeren Einflüsse auf das Unternehmen optimiert werden sollen. Dabei wird zwischen strategischen und operativen Werttreibern differenziert. Strategische Werttreiber bedingen in der Regel ein Aufbrechen der klassischen Wertschöpfungs- und Prozessarchitektur. Sie können im erwähnten Beispiel des metallverarbeitenden Unternehmens einen Wechsel in den Lieferantenbeziehungen umfassen oder eine Änderung oder Weiterentwicklung des Produkt- oder Leistungsangebots zur Verringerung des CO2-Ausstoßes, also des Climate Impacts. Ebenso denkbar ist ein Auslagern von einzelnen Prozess- oder Produktions-schritten an klimaeffizientere Unternehmen.

Strategische Werttreiber existieren auch auf der Absatzseite. Vorhandene oder neue Produkte erfahren im Rahmen dieses Managementprozesses eine klimarechte Mehrwertpositionierung. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden wird dazu genutzt, wo die Kunden bereit sind, eine Prämie für klimagerechtere Angebote zu zahlen.

Alle dargestellten Maßnahmen werden in ihrer Wirkung auf den Climate Value bewertet. Sie tragen dazu bei, ihn zu erhöhen und generieren somit zusätzlichen Wert – den Climate Value Added.

Die Änderungen, denen Unternehmen durch den Klimawandel ausgesetzt sind, sind fundamental und in ihrer Wirkung mit denen der Globalisierung oder des Internets durchaus vergleichbar. Im Wettbewerb werden jene Unternehmen erfolgreich sein, die sich diesem Wandel intelligenter und besser stellen als ihre Wettbewerber. Dazu müssen sie die wesentlichen Stellgrößen kennen und bedienen. Die Methodik des Climate Value Management unterstützt Unternehmen dabei, dies effizient zu tun.

Die Autoren Stefan Zanzinger, Sebastian Gallehr und Christoph Frings sind seit vielen Jahren in unterschiedlichen Bereichen der strategischen Beratung von Energieversorgern und Industrieunternehmen tätig.

Zertifikate – Emittentenpreise

Table with columns: WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for ABN-AMRO, BHF BANK, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Dresdner Kleinwort, AKZENT Invest, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Garantie-Zertifikate, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Societe Generale, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Best Product, Best Discount, and various indices.

publiziert von vwd group

Neue Maßstäbe in Sachen Schnelligkeit und Bedienungsschnelligkeit

Advertisement for vwd market manager financials, featuring a car image and text: 'Das innovative Marktdatensystem für Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister'.

Überzeugen Sie sich selbst! Testzugang unter 069 50701-280 oder sales@vwd.com

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for LBB LandesBank Berlin, WestLB, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Garantie-Zertifikate, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for LBB LandesBank Berlin, WestLB, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Garantie-Zertifikate, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Vontobel, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for WestLB, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Garantie-Zertifikate, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Meistgehandelte Anlageprodukte, Meistgehandelte Hebelprodukte, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Meistgehandelte Anlageprodukte, Meistgehandelte Hebelprodukte, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Aktiennanleihen, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Aktiennanleihen, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Aktiennanleihen, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Table with columns: Emittent, WPKN, Name, CAP/Basis, Laufz., Bez. Verh., Gold, Brief. Includes entries for Aktiennanleihen, Index- und Strategie-Zertifikate, and various indices.

Advertisement for vwd derivate service, including contact information and a disclaimer: 'Eine ausführliche, ständig aktualisierte Darstellung der Zertifikate- und Optionspreiskurven finden Sie im ARD-Videotext ab 5:40 und im Internet unter www.finanstrzff.de'.