Think:Act

Roland Berger

Die neue Wettbewerbs-fähigkeit

Dekarbonisierung als Chance für Unternehmen

Roland Berger

THE BIG 3

20%

der Treibhausgas-emissionen sind bislang durch Mechanismen zur Bepreisung von Kohlenstoff abgedeckt.

→ S. 10

EUR 100/t

müsste CO_2 bis 2030 kosten, damit wir die Pariser Klimaziele erreichen.

→ S. 11

Bis zu 50%

der Unternehmensgewinne könnten gefährdet sein, wenn Unternehmen keine Maßnahmen ergreifen.

→ S. 12

Inhalt

1 – SEITE 4 Zügiges Handeln tut not. Von den Pariser Klimazielen sind wir noch weit entfernt. **2 – SEITE 6** Der Druck auf Unternehmen steigt. Konsumenten, Investoren und Gesetzgeber drängen auf klimafreundliche Lösungen. **3 – SEITE 10** Wettbewerbsfähigkeit, neu gedacht. Kohlenstoffpreise bergen neue Chancen. **4 – SEITE 16** Vier strategische Empfehlungen. Unternehmen müssen jetzt handeln, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erringen. **SEITE 18** Fazit

Cover Illustration: Francesco Ciccolella

1 – Zügiges Handeln tut not.

Von den Pariser Klimazielen sind wir noch weit entfernt.

ES IST HEUTE WEITHIN ANERKANNT, dass unser Planet ohne sofortige Gegenmaßnahmen auf eine Klimakatastrophe zusteuert. Die CO_2-Konzentration in der Atmosphäre nimmt kontinuierlich zu und bürdet zukünftigen Generationen die Lasten des Klimawandels auf. Bis dato beträgt der durchschnittliche Temperaturanstieg etwa 1 °C. Nach Meinung eines Großteils der Wissenschaft wird dieser Wert zwischen 2030 und 2050 auf 1,5 °C klettern – das ist jene Schwelle, ab der die Erderwärmung als gefährlich gilt. Schnelles Handeln ist also geboten, vor allem mit Blick auf die beiden Hauptfaktoren des CO_2-Anstiegs: die Nutzung fossiler Brennstoffe und die Emissionen aus Industrieprozessen.

Was das Thema Klimaschutz so dringlich macht, ist das rasante Tempo, mit dem der Klimawandel Menschheit und Natur schädigt – man denke nur an den rapiden Rückgang der Artenvielfalt. Im Unterschied dazu entfalten neue Technologien ihre Wirkung relativ langsam: Bis der 50-millionste Passagier ein Flugzeug bestieg, dauerte es fast 70 Jahre, und die Elektrifizierung gestaltet sich noch heute – mehr als ein Jahrhundert nach ihrem Beginn – in manchen Teilen der Welt schwierig. Ähnlich haben auch industrielle Revolutionen einen langen "Anlauf", nicht selten von zwei oder mehr Generationen. So viel Zeit haben wir aber nicht mehr: Wenn wir die Erderwärmung wirksam aufhalten wollen, so der allgemeine Konsens, bleibt uns höchstens ein Jahrzehnt, um den Ausstoß an Treibhausgasen zu halbieren. Wir müssen also dringend handeln, unter Nutzung aller technischen Möglichkeiten – sonst steuert unser Planet auf eine Katastrophe zu.

Auch die wirtschaftliche Stabilität und Weiterentwicklung ist bedroht, insbesondere in ärmeren Ländern. Die Auswirkungen der Erderwärmung auf die Lebensqualität der Menschen rund um den Globus sind heute unbestritten. Deshalb schlossen 196 Staaten 2015 das Pariser Klimaabkommen: Man einigte sich auf das Ziel, die Erderwärmung auf deutlich unter 2 °C – möglichst 1,5 °C – im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Wichtigster Ansatz dazu: die Reduktion der Treibhausgase.

Das Pariser Abkommen war ein Meilenstein im Kampf gegen den Klimawandel. Viele der Unterzeichnerstaaten leiteten inzwischen entsprechende Maßnahmen ein. Über 80 dieser Staaten – die zusammen fast zwei Drittel der globalen Treibhausgasemissionen beisteuern – erklärten ihre Absicht, bis 2060 "Net Zero" zu erreichen, also ihren Nettoausstoß an Treibhausgasen bis dahin auf null zu reduzieren.

Doch die Pariser Klimaziele bleiben eine gewaltige Herausforderung. Um die Erderwärmung bis 2050 auf unter 2 °C zu begrenzen, müssten die Treibhausgasemissionen gegenüber dem Stand von 2016 um fast die Hälfte gesenkt werden. Das aber ist derzeit nicht annähernd in Sicht: Bei Fortsetzung der aktuellen Klimapolitik lägen die jährlichen Emissionen um gewaltige 37 Gigatonnen CO_2-Äquivalent über der Zielmarke. Wollten wir gar das ehrgeizigere Ziel von maximal 1,5 °C ansteuern, müssten die Emissionen bis 2030 nahezu halbiert und dann bis 2050 um drei Viertel reduziert werden. → A

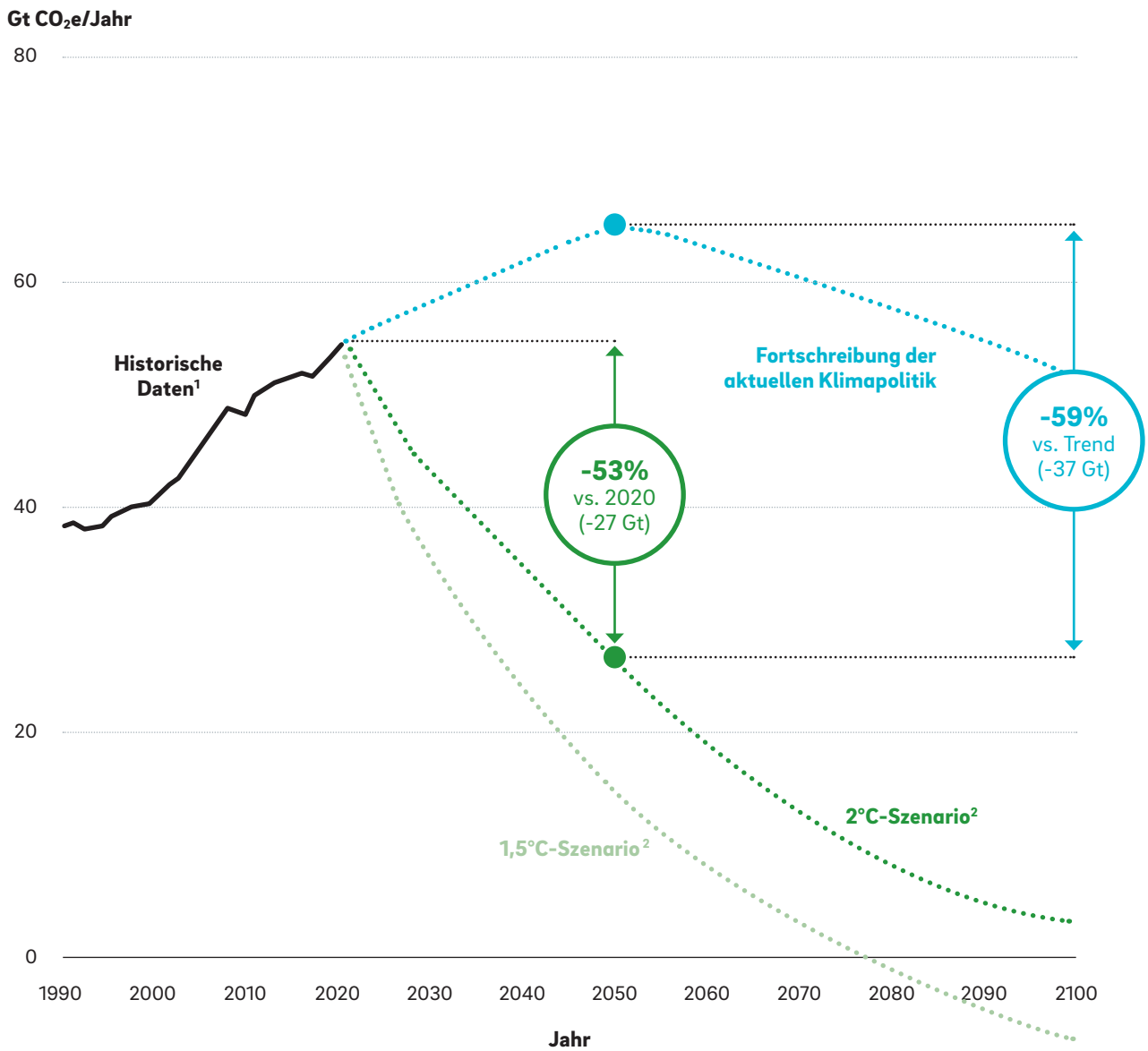
Damit wird deutlich: In Sachen Klimaschutz muss viel mehr getan werden als bisher. Und in nächster Zeit dürfte sich einiges ändern, denn die Klimaziele werden nur bei deutlich strikterer Regulierung erreichbar sein. Die Politik wird also resolute Schritte zur Reduktion der Treibhausgase ergreifen, zentrale Rahmenbedingungen der Wirtschaft werden sich verändern – mit spürbaren Konsequenzen für Unternehmen und deren künftigen Erfolg.

In diesem Beitrag schildern wir einige der bereits absehbaren Veränderungen und zeigen auf, wie Unternehmen den Wandel für sich nutzen können.

A

Es muss viel mehr getan werden

MENSCHENGEMACHTE TREIBHAUSGASEMISSIONEN WELTWEIT (BRUTTO)



[1] Daten bis 2014, revidierte Prognosen 2015-20, IPCC-Emissionskurve nach 2020
[2] IPCC im 1,5°C/2°C-Szenario (jeweils Median-Szenario)

Quelle: EDGAR-Datenbank, GIEC, Roland Berger

2 – Der Druck auf Unternehmen steigt. Konsumenten, Investoren und Gesetzgeber drängen auf klimafreundliche Lösungen.

EIN MEHR AN Klimaschutzmaßnahmen ist also unumgänglich, und die Unternehmen müssen dringend handeln. Drei Seiten üben dabei Druck aus: Konsumenten, Investoren und Gesetzgeber.

Verbraucherinnen und Verbraucher verlangen zunehmend nach umweltfreundlichen und nachhaltigen Produkten. Mehr noch: Sie erwarten auch Transparenz über die CO_2-Bilanz – die der Anbieter selbst und die ihrer Zulieferer. Laut aktuellen Marktforschungsdaten halten rund drei Viertel der Befragten vor einem Kauf gezielt Ausschau nach Produkten, deren Anbieter umweltfreundlich produzieren, nachhaltig wirtschaften, recyceln und natürliche Inhaltsstoffe verwenden. 88 Prozent zahlen beim Online-Einkauf sogar freiwillig einen Aufpreis, um den CO_2-Ausstoß im Versand zu kompensieren – sofern dies angeboten wird. Besonders bei Jüngeren ist der Trend stark ausgeprägt: Branchen-Insidern zufolge würden mehr als 90 Prozent der Millennials zu einer Marke wechseln, die sich für einen guten Zweck einsetzt. → B

Investoren zeigen steigendes Interesse an grünen Anlagemöglichkeiten. Nachhaltige oder "ESG"-Investments – ESG steht für Umwelt, Soziales und Governance – entwickeln sich derzeit dynamisch. Drei Viertel der Anlegerinnen und Anleger bevorzugen heute Fonds mit einer besseren CO_2-Bilanz – und erhoffen sich davon auch bessere Renditen: Rund 56 Prozent glauben, dass sozial verantwortliche Unternehmen besser abschneiden werden als die Konkurrenz mit einer weniger grünen Bilanz.

28

Billionen Euro

wurden 2018 in nachhaltige Anlagen investiert

2/3

der globalen Emissionen

stammen aus Staaten, die bis spätestens 2060 "Net Zero" erreichen wollen

Im Jahr 2080

müssen die weltweiten Emissionen "Net Zero" erreichen, um die globale Erwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen

Dazu passt, dass nachhaltige Anlagen als Anteil an allen professionell verwalteten Kapitalanlagen rapide zunehmen: Allein zwischen 2014 und 2018 wuchs ihr Umfang von gut 17 auf knapp 28 Billionen Euro, das entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 13,5 Prozent. Entfiel 2014 noch rund ein Viertel des gesamten verwalteten Vermögens auf grüne Investments, war es 2018 schon ein Drittel. Diese Entwicklung dürfte sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Auch ein Rückzug aus fossilen Energieträgern ist zu beobachten: Weltweit haben sich bereits über 1.100 institutionelle Investoren mit einem Gesamt-Anlagevolumen von rund 10 Billionen Euro zur Reduktion dieser Investments verpflichtet. → C

Im vergangenen Jahr wurden im Bereich Cleantech 20 SPAC-gestützte[1] Börsengänge angekündigt, 15 davon wurden durchgeführt. Der Gesamtwert der Unternehmen: rund 1,8 Mrd. EUR. Setzt sich diese Dynamik fort, könnten bis Ende 2021 mehr als 100 Cleantech-Unternehmen über ein SPAC gelistet sein oder dies planen.

Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden weltweit sind die dritte Quelle des Handlungsdrucks: Immer energischer drängen sie auf Emissionsziele

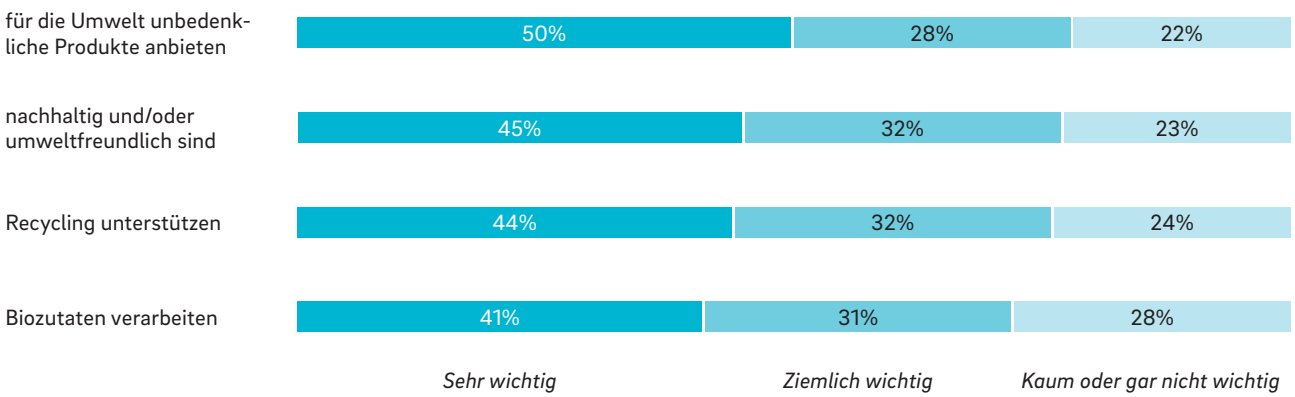
[1] SPAC = Special Purpose Acquisition Companies

B

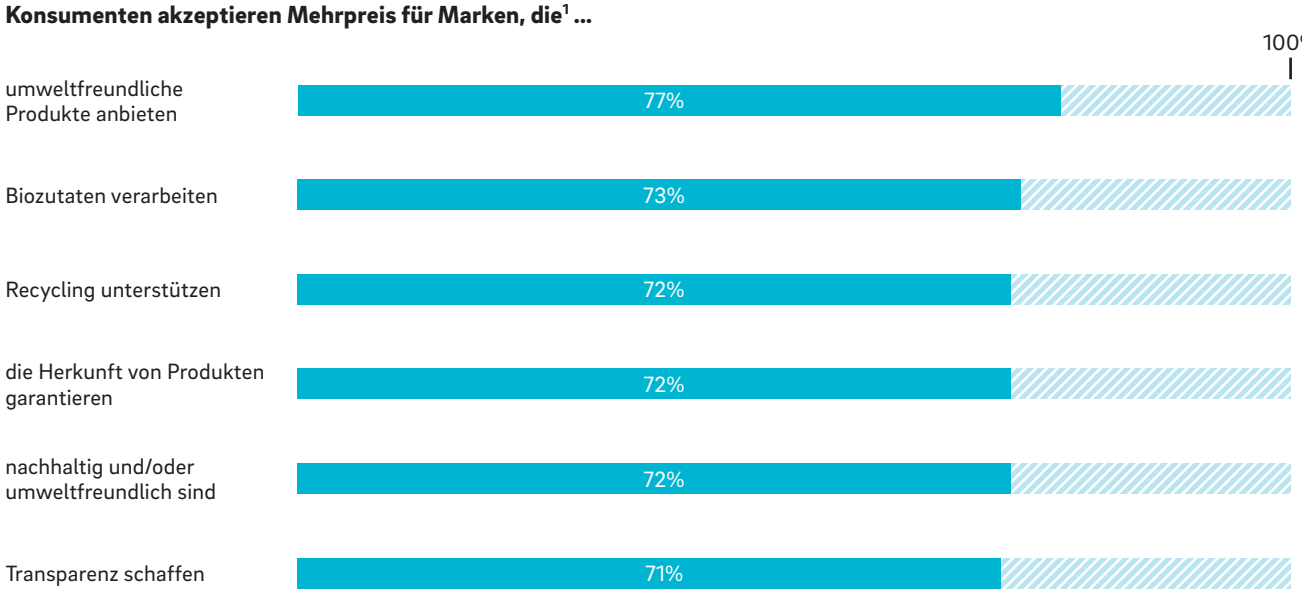
Trend zu grünen Produkten und Dienstleistungen

KONSUMENTEN SIND BEREIT, FÜR GLAUBWÜRDIG UMWELT-FREUNDLICHE MARKEN MEHR ZU ZAHLEN

Konsumenten suchen nach Marken, die[1] ...



Konsumenten akzeptieren Mehrpreis für Marken, die[1] ...



[1] Marktforschungsstudie mit 18.980 Befragten in 28 Ländern

Quelle: IBM, Roland Berger

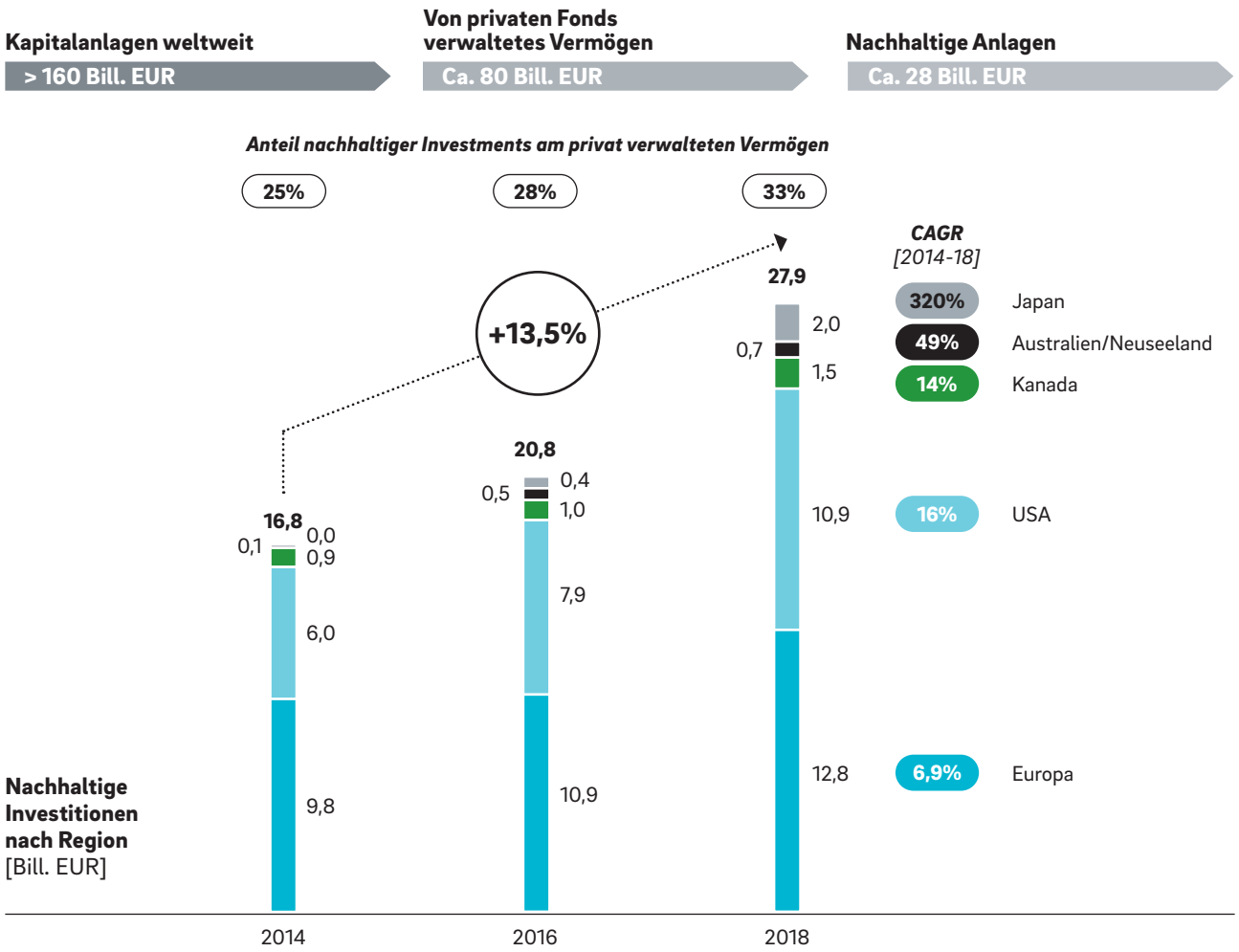
von netto null. Mehr als 85 Staaten, die zusammen zwei Drittel des globalen Treibhausgasausstoßes verursachen, wollen bis 2060 "Net Zero" erreichen. Vorreiter sind Norwegen, Schweden, Großbritannien und Frankreich: Diese vier haben bereits Gesetze zum Erreichen dieses Ziels erlassen, wenn auch mit unterschiedlichen Zeithorizonten. Andere Länder diskutieren noch Detailfragen, haben Grundsatzpapiere erarbeitet oder Gesetzesvorschläge vorgelegt, die nun auf Umsetzung warten. → D

Klimawandel ist ein Thema von globaler Tragweite. Auch die Vereinigten Staaten, die sich in letzter Zeit beim Klimaschutz eher zurückhielten, gehen diesen nun mit neuer Energie an. Der politische und wirtschaftliche Einfluss der drei Wirtschaftsmächte USA, EU und China und die wachsende Sorge um das Klima werden den Druck auf Unternehmen in den nächsten Jahren noch deutlich steigern.

C

ESG im Aufwind

DER ANTEIL NACHHALTIGER INVESTITIONEN WÄCHST



Quelle: GSI, Roland Berger

D

Wandel durch Regulierung

WELTWEIT BEKENNEN SICH STAATEN ZU "NET ZERO"

[1] Nur Bhutan und Suriname haben dank hohem Ausgleich durch Forstaktivitäten bereits CO_2-Neutralität erreicht
[2] Soll bei restlichen 22 EU-Staaten gesetzlich verankert werden; Zusage Polen ausstehend

Quelle: IEA, Energy & Climate Intelligence Unit (ECIU), Roland Berger

3 – Wettbewerbsfähigkeit, neu gedacht. Kohlenstoffpreise bergen neue Chancen.

JE MEHR DAS "CO_2-BUDGET" der Welt schrumpft – also die Gesamtmenge an Treibhausgasemissionen, die wir bis zum Erreichen des Schwellenwerts von maximal 2 °C Erderwärmung noch erzeugen dürfen –, desto mehr steigt der Handlungsdruck für Unternehmen.

Was, wenn sie diesen Druck ignorieren? Dann wären vonseiten der Verbraucherinnen und Verbraucher, Investoren und Regulierungsbehörden plötzlich weitaus drastischere Aktionen denkbar, verbunden mit einem doppelten Risiko für Unternehmen: Zum einen könnte ihr Zugang zu Finanzierung und Versicherungen eingeschränkt werden – zum anderen könnten sich ihre heutigen Geschäftsmodelle als weniger tragfähig erweisen. In der Folge würde eine rückläufige Nachfrage nach ihren Produkten und Dienstleistungen die Umsätze schrumpfen lassen – während gleichzeitig höhere Kosten für CO_2-Emissionen die Margen drücken. Ein doppelter Ergebnisdruck also.

Als Anreiz zur Reduktion des CO_2-Ausstoßes wurden sogenannte Kohlenstoffpreise eingeführt – beispielsweise das Emissionshandelssystem der EU und ähnliche "Cap-and-Trade-Programme", die derzeit diskutierten CO_2-Grenzausgleiche oder auch steuerliche Instrumente. Bislang haben rund 30 Länder solche Mechanismen eingeführt, die zusammen jedoch erst 20 Prozent des CO_2-Ausstoßes abdecken. Doch diese Zahlen dürften in nächster Zeit steigen. Allerdings ist der Kohlenstoffpreis in den meisten marktbasierten Systemen noch viel zu niedrig, um die Pariser Klimazeile zu erreichen. Dazu müsste der CO_2-Preis bis 2030 zwischen 80 und 120 EUR pro Tonne betragen, bis 2040 zwischen 90 und 150 EUR/t. Derzeit realisieren das nur die Vorreiter Schweden (EUR 123/t) und Schweiz (EUR 96/t). Eine Nachbesserung ist daher über kurz oder lang zu erwarten. → E

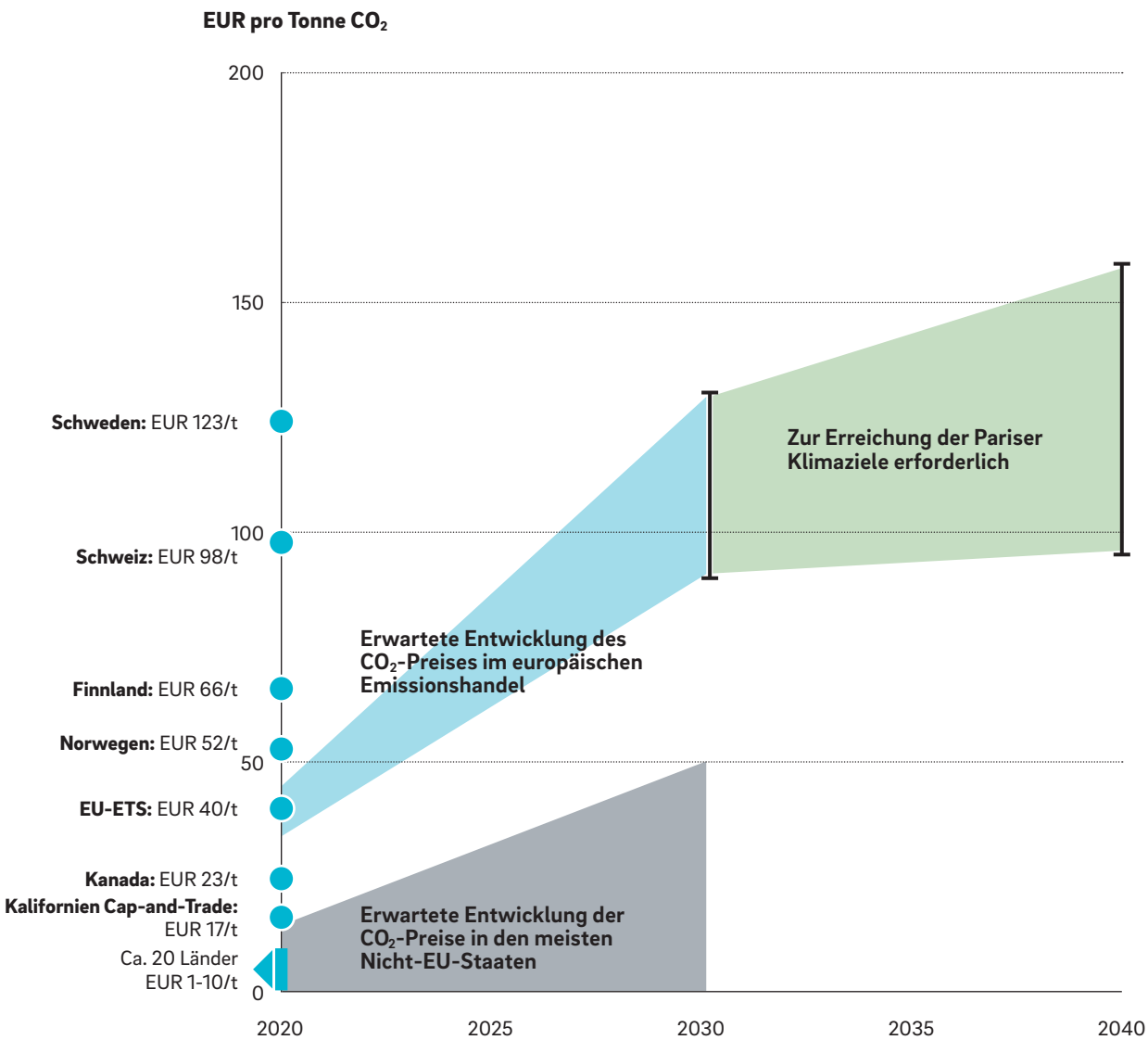
Was aber geschieht, wenn die Kohlenstoffpreise auf ein adäquates Niveau steigen, das uns auf den Pfad zur Erreichung der Pariser Klimaziele bringt? Wie würde sich das auf die Wirtschaft auswirken? Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir das Rentabilitätsrisiko für Unternehmen diverser Branchen – darunter Automotive, Chemie, Finanzdienstleistungen und Energie – unter der Annahme geschätzt, dass der Kohlenstoffpreis auf EUR 100/t steigen würde. Das Resultat: Ohne Gegenmaßnahmen sind in vielen Branchen bis zu 50 Prozent der Unternehmensgewinne bedroht. → F

In diesem neuen Paradigma der Wettbewerbsfähigkeit spiegelt sich der Wert des Unternehmens in seinen Klimaschutzaktivitäten wider. Eingesparte Emissionen werden zum Wettbewerbsfaktor und bilden eine neue Ertragsquelle.

E

Kohlenstoffpreise werden steigen

PREISKORRIDORE 2020-2035



Preis Stand März 2021

Quelle: I4CE, Carbon Market Watch, Roland Berger

EINE NEUE PERSPEKTIVE

Unternehmen sollten also ihre CO_2-Bilanz und die Entwicklung der Kohlenstoffpreise genau im Auge zu behalten. Das wiederum wird ihre operativen und strategischen Entscheidungen grundlegend beeinflussen. Doch anstatt CO_2-Emissionen vornehmlich als Kostentreiber zu betrachten, sollten Unternehmen Kohlenstoffpreise wie eine Währung behandeln. Wenn sie sich auf klimafreundliche, emissionsarme Produkte und Dienstleistungen konzentrieren, können sie Klimarisiken in Klimachancen verwandeln – und so einen Wettbewerbsvorteil erringen.

In diesem neuen Paradigma der Wettbewerbsfähigkeit spiegelt sich der Wert des Unternehmens in seinen Klimaschutzaktivitäten wider. Eingesparte Emissionen werden zum Wettbewerbsfaktor und bilden eine neue Ertragsquelle. Mit dem Kohlenstoffpreis steigt auch der Wert der neuen Währung.

Dieser neue Begriff der Wettbewerbsfähigkeit erfordert einen Perspektivwechsel: Dekarbonisierung nicht als Kostenfaktor und Ergebnisbelastung, sondern als Investition in die Zukunft. Und ja: Die neue Währung birgt für Unternehmen, die beim Klimaschutz schlecht abschneiden, natürlich Risiken. Doch all jenen, die Klimaschutzmaßnahmen ergreifen, bietet sie spannende Chancen.

Wo aber liegen die wesentlichen Unterschiede zur herkömmlichen Wettbewerbsfähigkeit? Vereinfacht gesagt, hatte man bisher tendenziell dann einen Wettbewerbsvorsprung, wenn man in Qualität oder Preis führend war. Die Wettbewerbsfähigkeit basierte also auf Faktoren wie einer überlegenen Kostenstruktur, einem einzigartigen Produkt oder einer Innovation. Im neuen Konzept hängt die Wettbewerbsfähigkeit primär vom Handeln oder Nichthandeln in Klimafragen ab. Was ein Unternehmen in diesem Schlüsselbereich tut oder lässt, beeinflusst sämtliche Aspekte seiner Wettbewerbsfähigkeit.

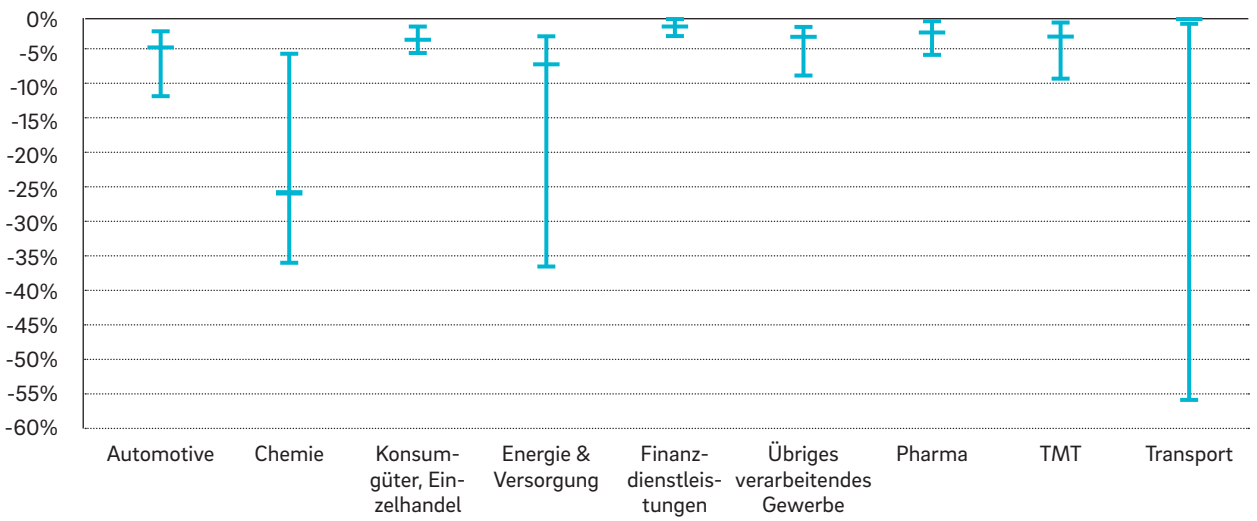
Auch die Spielregeln des Wettbewerbs verändern sich,

F

Das Risiko des Nichthandelns

PROFIT AT RISK FÜR SCOPE-1- UND SCOPE-2-EMISSIONEN BEI EINEM KOHLENSTOFFPREIS VON EUR 100/T

Rückgang der Unternehmensgewinne in % des EBITDA
[25., 50., 75. Perzentil]



Quelle: Sekundärrecherchen, Reuters, Dow Jones, Roland Berger

eine Fülle neuer Möglichkeiten tut sich auf. Unternehmen können neue Geschäftsmodelle schaffen und neue Ertragsquellen ausschöpfen: "Net Zero"-Kraftfahrzeuge etwa, die sich kostenlos mit Solarenergie aufladen lassen, Dienstleistungen im Bereich Energieeffizienz von Gebäuden, CO_2-freies Heizen, Batterienrecycling und dergleichen mehr. Wer als Erstes klimaneutral wird oder die CO_2-Emissionen seines Betriebs am schnellsten senkt, kann Wert fürs Geschäft generieren – über niedrigere Kosten, einen größeren Kundenstamm oder höhere Gewinnmargen. Es gibt viele Chancen.

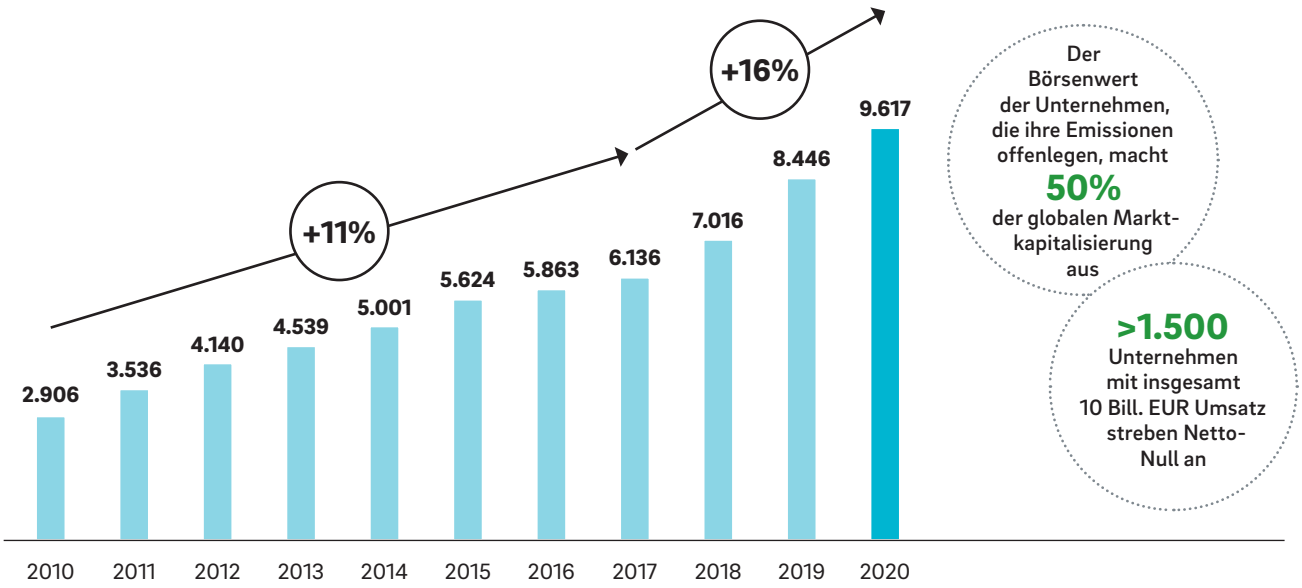
Zahlreiche Unternehmen haben das bereits erkannt. Seit einigen Jahren steigt der Anteil der Unternehmen, die ihre CO_2-Emissionen offenlegen; inzwischen macht der Börsenwert dieser Unternehmen mehr als 50 Prozent der weltweiten Marktkapitalisierung aus. Über 1.500 Firmen mit insgesamt über 10 Billionen Euro Umsatz und 19,3 Millionen Beschäftigten haben sich Netto-Null-Ziele gesetzt. Am weitesten ist der Konsumgütersektor: Die Netto-Null streben hier 195 Unternehmen an, die in Summe 2 Billionen Euro Umsatz erwirtschaften und 3,9 Millionen Beschäftigte zählen. Auf Rang zwei folgt das produzierende Gewerbe mit 171 Unternehmen, die sich "Net Zero" auf die Fahnen geschrieben haben und zusammen für über eine Billion Euro Umsatz und mehr als drei Millionen Beschäftigte stehen. Selbst in CO_2-intensiven Sektoren wie der Energiewirtschaft verfolgen viele Unternehmen ehrgeizige Ziele: Einige wollen in den nächsten Jahren Netto-Null erreichen; andere nehmen auch die Emissionen in ihren Lieferketten und nachgelagerten Bereichen ins Visier. → G

Früher oder später werden wohl alle nach den neuen Regeln spielen müssen. Wie allerdings der richtige Weg im Einzelfall aussieht, hängt vom Geschäftsmodell ab. Zwei Erfolgsbeispiele sind auf Seite 14/15 zu finden: beides Unternehmen, die schon heute das neue Konzept der Wettbewerbsfähigkeit realisiert haben.

G

Unternehmen erkennen die Chancen

GESAMTZAHL DER UNTERNEHMEN, DIE IHRE EMISSIONEN IM RAHMEN DES CARBON DISCLOSURE PROJECT OFFENLEGEN



Quelle: Carbon Disclosure Project, New Climate Institute, Roland Berger

CASE STUDIES

Fallbeispiel #1
Eine große europäische Fluggesellschaft

Angesichts steigender Klimaschutzstandards hat eine große europäische Fluglinie, unterstützt von Roland Berger, eine neue Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Unter anderem umfasst sie ein völlig neuartiges Programm zur Kompensation von CO_2-Emissionen sowie die Kooperation mit diversen Herstellern, um die Forschung an innovativen emissionsfreien Flugzeugen gezielt zu fördern.

Nachhaltigkeitsstrategie mit drei Säulen

CO_2-EMISSIONEN REDUZIEREN

CO_2-neutraler Flugverkehr (Ausgleich der Emissionen)

Kontinuierlicher Abbau der CO_2-Intensität

Eintreten für intelligentere Regulierung des Luftverkehrs

EMISSIONSARME INNOVATION FÖRDERN

Förderung und Mitarbeit an der Entwicklung hybrider, elektrisch und wasserstoffbetriebener Flugzeuge

Einsatz nachhaltiger Treibstoffe sowie von Technologien zur CO_2-Abtrennung

ÜBER CO_2 HINAUSDENKEN

Konsequente Vermeidung von Müll und Plastik im Unternehmen sowie bei den Lieferanten

Aufbau einer Nachhaltigkeitskultur

Förderung gemeinnütziger Aktivitäten im Bereich Umwelt/Nachhaltigkeit

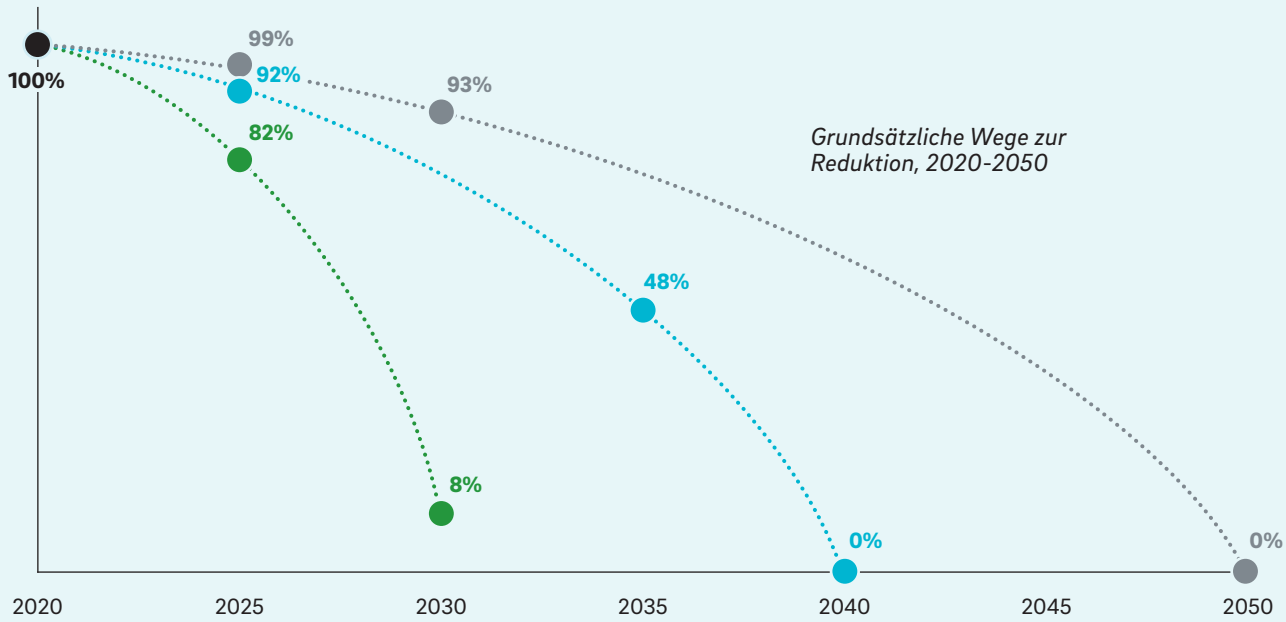
Entwicklung einer Strategie für Diversität, Inklusion und Wohlergehen

Quelle: Website des Unternehmens, Roland Berger

Fallbeispiel #2
Globaler Konsumgüterhersteller

Ein globaler Konsumgüterhersteller entwickelte einen Zehnjahresplan zur Dekarbonisierung seiner Logistik. Wir stellten dem Unternehmen drei unterschiedlich intensive Ansätze zur Dekarbonisierung vor – "maximal", "fokussiert" oder "defensiv" – und zeigten auf, wann und wie jeder Ansatz die Emissionen des Unternehmens reduzieren könnte. Dazu wurden Use Cases betrachtet, Technologien bewertet, die Total Cost of Ownership (Anschaffungs- und Betriebskosten) sowie die Kosten zur CO_2-Vermeidung kalkuliert und um eine Analyse aktueller und potenzieller zukünftiger politischer Rahmenbedingungen ergänzt.

Wege zur Dekarbonisierung
[Kosten/Konsequenzen für CO_2]



1. MAXIMUM		2. FOKUSSIERT		3. DEFENSIV	
Kosten-anstieg	***Ausgleichskosten*** *(% des aktuellen OPEX)*	***Kosten-anstieg***	***Ausgleichskosten*** *(% des aktuellen OPEX)*	***Kosten-anstieg***	***Ausgleichskosten*** *(% des aktuellen OPEX)*
+20 -25%	**<1%[1]**	**+15 -20%**	**1-5%[1]**	**+10 -15%**	**5-20%[1]**
Schneller Ausstieg aus fossilen Technologien, Einführung emissionsfreier Technologie (Elektrofahrzeuge, Nutzung von Biodiesel)		Pilotierung neuer Technologien bis 2030, ab dann kompletter Aussstieg aus fossilen Technologien		Sicherung operativer Leistungsfähigkeit, Ausgleich von Emissionen, stufenweiser Ausstieg aus fossiler Technologie ab 2030	

[1] Annahme: 100 EUR/Tonne CO_2

Quelle: Roland Berger

4 – Vier strategische Empfehlungen. Wer den Wandel jetzt angeht, kann einen Wettbewerbsvorsprung erringen.

JE SCHNELLER SICH UNTERNEHMEN auf das neue Paradigma der Wettbewerbsfähigkeit ausrichten, desto eher können sie das Potenzial der neuen Währung "CO_2-Emissionen" ausschöpfen. All denen, die den Schritt wagen wollen, bietet dieses Kapitel vier strategische Empfehlungen.

1

DAS RISIKO BEWERTEN

Als Erstes gilt es, den Handlungsbedarf in puncto Klimaschutz für das eigene Unternehmen zu konkretisieren. Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen.

Erstens: Welche Vorschriften könnten Ihr Geschäft betreffen, und welcher Anteil Ihres Gewinns wird davon berührt? Wie wir in Kapitel 3 gesehen haben, gibt es mehrere Mechanismen, um CO_2 zu bepreisen, darunter Cap-and-Trade-Programme, freiwillige Handelssysteme und CO_2-Steuern. Ende 2020 waren etwa 20 Prozent des weltweiten Treibhausgasausstoßes durch diese nationalen oder subnationalen Regulierungsansätze abgedeckt – ein Anteil, der in nächster Zeit steigen wird. Unternehmen müssen daher genau im Auge behalten, welche Regelungen und Programme sich auf ihr Geschäft auswirken werden.

Für Dekarbonisierungstechnologien gibt es teilweise staatliche Subventionen. Dabei ist jedoch zu bedenken: Haben neue Technologien erst im Markt Fuß gefasst, laufen solche Anreize oft wieder aus, denn die Steuerzahler werden wenig gewillt sein, sie längerfristig zu finanzieren. Folglich werden Unternehmen die nötigen Investitionen zum Großteil aus eigener Tasche bestreiten müssen.

Zweitens: Wie wichtig ist Ihren Kundinnen und Kunden der Klimaschutz? In einigen Branchen gibt es bereits Nachfrageverschiebungen – neben dem wachsenden Markt für Biolebensmittel zeigt sich dies auch in der zunehmenden Bereitschaft, für grüne Produkte einen Mehrpreis zu akzeptieren oder einen Aufschlag zum Emissionsausgleich zu bezahlen. Die Nachfrage verlagert sich also hin zu Produkten und Dienstleistungen mit geringer CO_2-Intensität. Auch B2B-Dienstleistungen sind davon nicht ausgenommen: Erste Unternehmen drängen bereits darauf, dass Zulieferfirmen ihre Emissionen offenlegen und stark reduzieren. Als Folge werden sich Firmen vieler Branchen bemühen, ihre gesamte Wertschöpfungskette CO_2-neutral zu gestalten.

Drittens: Wie schneiden Sie im Wettbewerbsvergleich ab? Weltweit haben sich viele Unternehmen bereits verpflichtet, klimaneutral zu werden – seit 2019 hat sich der Trend merklich beschleunigt. Wer hier vorangeht, kann Wettbewerbsvorteile erringen: zum einen aufgrund der Wertschätzung der Kundinnen und Kunden sowie Märkte, die sich auch in barer Münze auszahlt; zum anderen, weil First Mover in Sachen Dekarbonisierung noch relativ frei agieren können: Sie haben die Wahl unter den Technologie-Providern und können Pflichtenhefte nach eigenen Bedürfnissen festschreiben.

2

AUSWIRKUNGEN AUF DAS GESCHÄFTSMODELL ABSCHÄTZEN

Unternehmen sollten also prüfen, was der Übergang zu einer CO_2-neutralen Welt für ihr derzeitiges Geschäftsmodell be-

deutet. Ganz konkret sollte sich das Topmanagement fragen: Wie können wir unsere Produktionsprozesse klimaneutral gestalten? Und, allgemeiner gesprochen: Wie könnte (sollte) sich unsere Positionierung in einer dekarbonisierten Zukunft weiterentwickeln? Wird unser Produkt- oder Dienstleistungsangebot noch tragfähig sein? Wie werden unsere Hauptertragsquellen nach dem Wechsel aussehen?

Natürlich hängen die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell zunächst von der Branche ab. In B2C-Branchen, etwa bei Konsumgütern, sehen wir schon heute höhere Kundenerwartungen – sowohl an die Nachhaltigkeit in Produktion und Beschaffung als auch bezüglich Wiederverwendbarkeit, Reparatur- und Recyclingfähigkeit von Produkten und Verpackungen. Marketingversprechen genügen nicht – schon um das Umsatzniveau zu halten, ist es heute unerlässlich, diese Kundenwünsche wirklich zu erfüllen.

Im Transportsektor wurden vielfach sogenannte CAFE[2]-Standards für Leichtfahrzeuge eingeführt, unter anderem in den USA, China, Indien, Mexiko, Südkorea, Japan und Europa. Allerdings hielt sich die Wirkung staatlicher Maßnahmen auf den CO_2-Ausstoß der Unternehmensflotten in Grenzen, insbesondere im letzten Jahrzehnt. Dass die Fahrzeughersteller den Absatz vollelektrischer Fahrzeuge bislang – trotz hoher Anreize – nur zögerlich vorantreiben, wird nun zur Bedrohung für ihr Geschäft: nicht nur wegen der teils heftigen Bußgelder bei Verstößen gegen von Auflagen, sondern auch, weil jetzt Newcomer in das Segment der E-Fahrzeuge einsteigen, um die rapide wachsende Kundennachfrage zu decken.

Für Lkw werden ähnliche Vorschriften derzeit in den USA, der EU und weiten Teilen Asiens schrittweise eingeführt. Auch hier sind die Kurzfristziele recht einfach zu erreichen, die Langfristziele aber werden eine komplette Umstellung auf kohlenstofffreien Transport erfordern. Welche Technologie zur CO_2-Reduktion letztlich das Rennen machen wird, hängt stark vom einzelnen Anwendungsfall und Fahrprofil ab (Stadtbus, Überlandbus, städtischer Lieferverkehr, Langstreckenverkehr usw.).

In der Stromerzeugung hat der Wechsel zu kohlenstoffarmen Technologien schon stattgefunden; neue Kapazitäten werden zum Großteil aus erneuerbaren Energien gespeist. Der Anteil von Kohle- und Gaskraftwerken an der weltweiten Kapazität schrumpfte 2020 stärker als je zuvor. Erneuerbare Energien sind heute wettbewerbsfähiger als fossile Alternativen – meist sogar ohne Subventionen.

[2] CAFE = Corporate Average Fuel Economy

H

Wie ambitioniert sind Sie?

VIER PARAMETER DEFINIEREN IHR ANSPRUCHSNIVEAU

Umfang

Umfang erfasster Emissionen **meist Scope 1 und 2**

- Scope 1: Direkte Treibhausgasemissionen
- Scope 2: Emissionen aus eingekaufter Energie
- Scope 3: Indirekte Emissionen durch eingekaufte Waren

Zeit

Datum, an dem die **CO_2-Neutralität** erreicht warden soll (bzw. ein weniger ambitioniertes Emissionsziel)

Weg

Weg zur Erreichung des Ziels

- **US-Unternehmen** setzen sich oft **ambitionierte,** aber sehr **langfristige Ziele**
- **Europäische Unternehmen** bevorzugen **weniger ehrgeizige**, aber **kurzfristige und konkrete Ziele**

Abbau vs. Ausgleich

Methode zur Erreichung des Ziels

- **Abbau Treibhausgasemissionen** (durch geringeren Verbrauch und/ oder Nutzung erneuerbarer Energien)
- **Ausgleich der Emissionen** über Emissionsgutschriften

Quelle: Roland Berger

Die Schwerindustrien sind beim Übergang zur CO_2-Neutralität noch nicht so weit. Sie unterliegen zwar der Kohlenstoffbepreisung – wo vorhanden –, doch sind dabei die Quoten hoch genug, um Emissionen nur langsam reduzieren zu müssen. Andererseits aber werden die Anbieter auch die langen Investitionszyklen ihrer Branche im Auge behalten müssen: Sollten sie bei steigendem Druck zum CO_2-Abbau irgendwann technisch überholte Anlagen besitzen und wertlos gewordene Vermögensgüter (sogenannte "stranded assets") abschreiben müssen, wäre das für sie fatal.

3

ANSPRUCHSNIVEAU FESTLEGEN

Im Vorfeld der Dekarbonisierung ist es wichtig, das eigene Anspruchsniveau zu bestimmen. Basis sind zwei Schätzgrößen: auf der einen Seite der Druck von Kundinnen und Kunden, Investoren und Regulierungsbehörden, auf der anderen Seite das eigene Abschneiden im Wettbewerbsvergleich. Auch sollte der Umfang der Investitionen berücksichtigt werden, die zum Erreichen des gesetzten Ziels nötig sein werden.

Wir empfehlen, das Anspruchsniveau anhand von vier Größen zu definieren: dem Umfang der relevanten Emissionen, dem Zeithorizont für das Erreichen der Klimaneutralität, dem Weg zur Klimaneutralität sowie schließlich der Frage, ob Sie eher auf den Abbau oder den Ausgleich von Emissionen setzen wollen. → H

4

KLIMASCHUTZSTRATEGIE (NEU) DEFINIEREN

Die Entwicklung einer Klimaschutzstrategie – oder die Anpassung einer bereits vorhandenen – ist für die Ausrichtung Ihres Unternehmens auf eine klimaneutrale Welt unerlässlich. Die Strategie sollte alle relevanten Bereiche abdecken: von der neuen Vision und dem passenden Geschäftsmodell über nachhaltige Produkte und Dienstleistungen bis hin zu einem neuen F&E-Fahrplan, möglicherweise auch einer neu ausgerichteten Wertschöpfungs- und Standortstruktur.

Im Kern geht es darum, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens langfristig abzusichern. Die Strategie liefert den Mechanismus, der dafür sorgt, dass Sie die lokalen Klimaziele und Verschmutzungsgrenzwerte nicht überschreiten, die Beschaffung nicht durch den Klimawandel gefährdet ist (und nach der Dekarbonisierung nicht ohne Bezugsquellen dasteht) und Ihre Erzeugnisse mit einer kohlenstoffarmen Welt kompatibel sind.

Fazit

Die Dekarbonisierung als Chance zu erkennen: Das erfordert einen Perspektivwechsel auf allen Organisationsebenen, von der Topetage bis zum Fließband. Dahin gehende Anstrengungen sollten Bestandteil eines umfassenden Nachhaltigkeitsansatzes sein, der die UN-Nachhaltigkeitsziele ebenso berücksichtigt wie die Methoden der Kreislaufwirtschaft, die bei der Umsetzung dieser Ziele zur Verfügung stehen. Dass umfassende Veränderungen zwingend nötig sind, steht außer Zweifel – der heute schon spürbare Handlungsdruck wird weiter ansteigen. Für viele Unternehmen bedeutet das ernste Risiken für ihre Margen – doch diesen stehen ebenso große Chancen gegenüber. Unternehmen, die jetzt handeln, können sich im neu verstandenen Wettbewerb einen klaren Vorsprung sichern.

Impressum

AUTOREN

YVONNE RUF
Partner, Member of Supervisory Board
+49 69 29924 6334
yvonne.ruf@rolandberger.com

DAVID FRANS
Partner
+31 20 7960 600
david.frans@rolandberger.com

ERWAN GAUDEMER
Project Manager
+ 33 1 70 39 4132
erwan.gaudemer@rolandberger.com

SHEILA SEPTIANATAN
Research Expert
+62 2150848126
sheila.septianatan@rolandberger.com

LEV BLINOV
Consultant
+44 73 8421 3402
lev.blinov@rolandberger.com

Wir freuen uns über Ihre Fragen, Kommentare und Anregungen.

WWW.ROLANDBERGER.COM

April 2021

Erfahren Sie, was Sie jetzt tun können!

Unsere Expertise und die daraus entwickelten Lösungen decken viele Anwendungsfelder ab, von der Verbesserung der Klimaschutz-Performance und der Klimaresilienz über Investitionen in klimafreundliche Methoden und Geschäftsmodelle bis hin zu Kreislaufstrategien.

Diese Lösungen sowie weitere Publikationen zum Thema finden Sie auf unserer Landing Page zu Nachhaltigkeit & Klimaschutz.

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2021 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ROLAND BERGER, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 250 Partnern.

HERAUSGEBER:
ROLAND BERGER GMBH
Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

RB_TA_21_001