

Klimaschutz – Chance oder Hemmschuh für Unternehmen?

Prof. Dr. Torsten Henzelmann



Inhalt

Seite

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Ausgangssituation und Handlungsrahmen für Unternehmen – 3 Beobachtungen | 3 |
| B. Werttreiber oder Wertvernichter? –
Ansätze zur Ermittlung des Wertbeitrags nachhaltiger Unternehmensführung | 7 |
| C. Blick in die Praxis:
Ermittlung des Wertbeitrags von Nachhaltigkeit in einem mittelständischen Unternehmen | 14 |
| D. Fazit und Erkenntnisse | 21 |

A. Ausgangssituation und Handlungsrahmen für Unternehmen



1: Pariser Klimaschutzabkommen wird den Regulierungsrahmen auf nationalen und internationalen Märkten beeinflussen



Pariser Klimaschutzabkommen tritt 30 Tage nach dem Zeitpunkt in Kraft, an dem mindestens **55 Staaten**, die für **55 Prozent** der globalen Treibhausgasemissionen stehen, ihre **Ratifizierungsurkunde** hinterlegt haben

Diese **Ratifizierungsschwelle** wurde am **7. Oktober 2016** überschritten

Mit der **Ratifizierung** sind die Staaten **verpflichtet**, Maßnahmen zur Erreichung der **Klimaziele** zu ergreifen

2: Gleichzeitig setzen die Stakeholder Erwartungen und Bedürfnisse und damit den Handlungsrahmen von Unternehmen

Stakeholder-Quadrat



#3: Die ambitionierten Klima-/Nachhaltigkeitsziele erhöhen die Anforderungen an nachhaltige Unternehmensführung

„ Unternehmerischer Klimaschutz kann als wirtschaftliche Chance genutzt werden, schafft Arbeitsplätze und sichert die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

Stellungnahme der Stiftung 2° zum Klimaschutzplan 2050 des BMUB

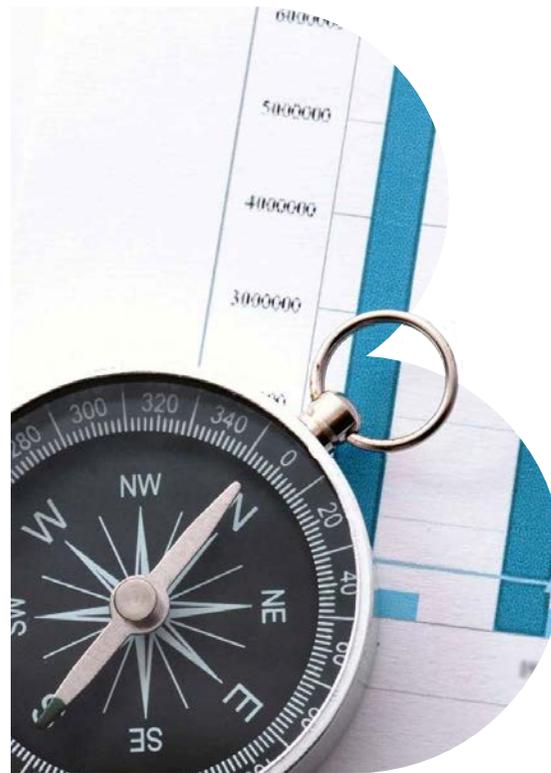
Tatsächlich?

Im Folgenden **werden drei Kernfragen** beantwortet:

- > Ist es möglich, durch Nachhaltigkeit den Unternehmenswert zu steigern?
- > Wie muss Nachhaltigkeitsmanagement betrieben werden, um den Unternehmenswert zu steigern?
- > Wie lassen sich die Effekte nachhaltiger Unternehmensführung messen?



B. Werttreiber oder
Wertvernichter? –
Ansätze zur Ermittlung
des Wertbeitrags
nachhaltiger
Unternehmensführung



Von Nachhaltigkeit werden diverse positive Auswirkungen auf ein Unternehmen erwartet – doch wie können sie gemessen werden?

Zu erwartende Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf ein Unternehmen

- > Reputationssteigerung
- > Authentische Unternehmenskultur
- > Positive Effekte auf das Personal
- > Kundenbindung
- > Produktdifferenzierung
- > PR, Werbung, Networking
- > Besseres Rating am Finanzmarkt
- > Krisenvermeidung und -management
- > Kostenersparnis durch sparsamen Ressourcenverbrauch
- > Positive Rückkopplungseffekte

Prämissen

Was Geld kostet, muss sich auch rechnen!

Was ich nicht messen kann, kann ich auch nicht steuern!

Frage:

Wie können die vermuteten Nachhaltigkeitseffekte gemessen werden?



Ansätze zur Messung: Aktienkurs und Banken würdigen Nachhaltigkeit kaum – Wertmanagementansätze zeigen Wertbeitrag

Mögliche Ansatzpunkte zur Messung des Wertbeitrags von Nachhaltigkeit

Aktienkurs ⚡ **Fremdkapitalzinsen** ✖ **Wertmanagement** ✓



- > Kapitalmarkt erkennt Nachhaltigkeit noch nicht bzw. nicht in vollem Umfang als Werttreiber an
- > Anwendbarkeit lediglich für börsennotierte Unternehmen



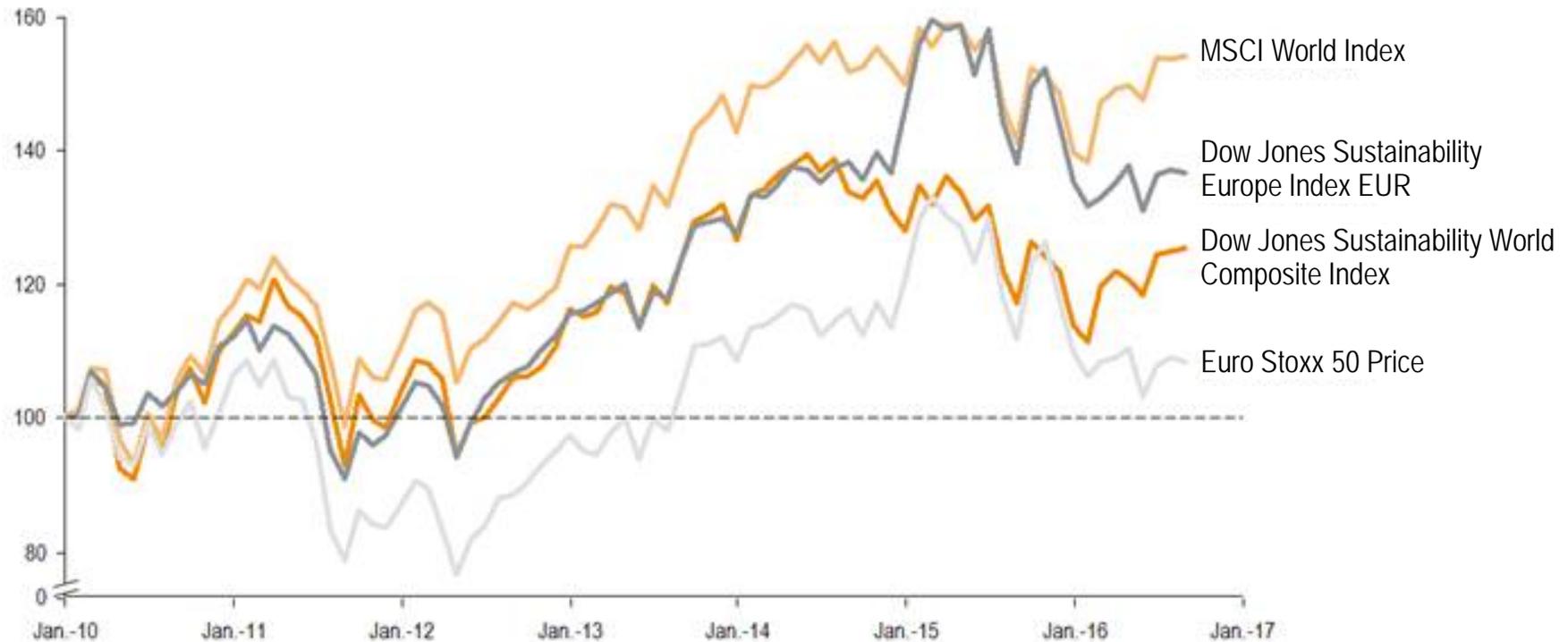
- > Banken bewerten Nachhaltigkeit jedoch primär im Bezug auf das Risikomanagement
- > Vergünstigung des Fremdkapitalzins nicht erkennbar



- > Nachhaltigkeitskriterien können systematisch Wertsteigerungshebeln zugeordnet werden
- > Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Wertmanagement
- > Für alle Unternehmen anwendbar

Aktienkurs bildet Nachhaltigkeit nicht hinreichend ab – Nachhaltigkeits- & konventionelle Indices zeigen keine signifik. Unterschiede

Vergleich zwischen konventionellen Indices und Nachhaltigkeitsindices



Banken berücksichtigen Nachhaltigkeit nicht unmittelbar bei der Festlegung von Fremdkapitalzinsen

Bewertung durch Banken

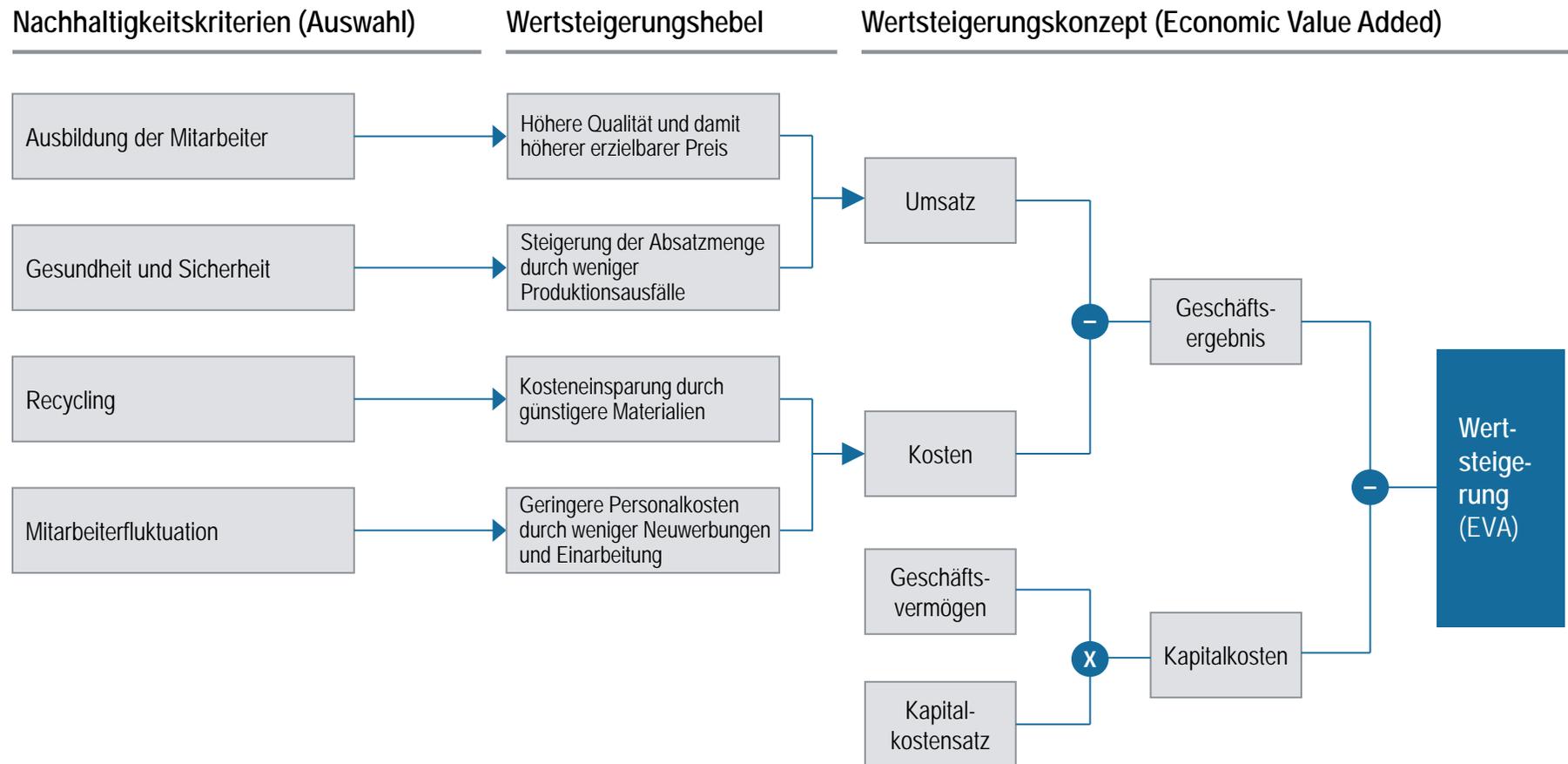
- Nachhaltigkeitsbanken fordern Einhaltung von konkreten ESG¹⁾-Kriterien, vergeben aber fast nur projektbezogene Kredite
- Hausbanken betrachten ESG¹⁾-Kriterien nur in Zusammenhang mit dem Risikomanagement des Unternehmens
- Banken sehen Nachhaltigkeitskriterien meist nur unter der Perspektive des Risikomanagements – Herabsetzung des FK-Zins nicht unmittelbar erkennbar



1) Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)

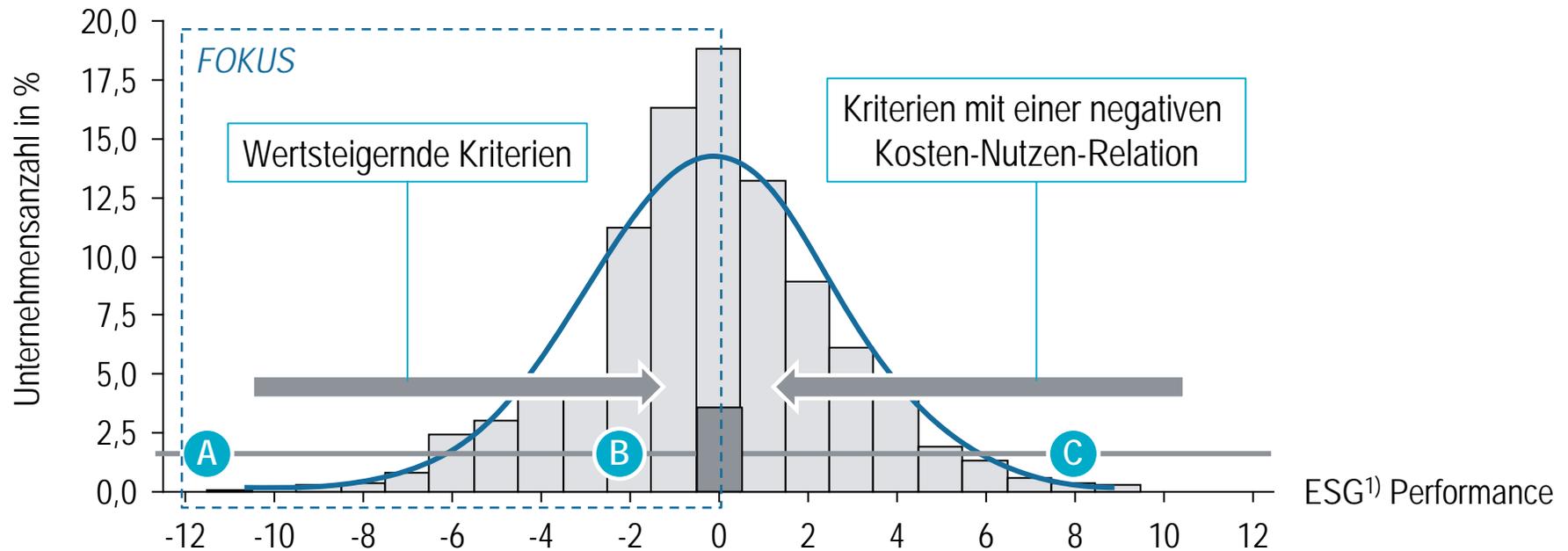
Über Wertsteigerungshebel kann der Einfluss von Nachhaltigkeitskriterien auf den Unternehmenswert abgebildet werden...

Beispiel: Zuordnung Nachhaltigkeitskriterien auf das Wertmanagement



... die Nachhaltigkeitskriterien sind jedoch unter dem Aspekt ihrer Kosten-/Nutzen-Relationen zu betrachten

Bewertung der Kriterien (Wertschöpfungsanalyse)



- A Unternehmen:** Hohe Investitionen nötig, um Mehrwert aus Nachhaltigkeit zu generieren
- B Unternehmen:** Geringe Investitionen zur Optimierung der Nachhaltigkeit nötig, Mehrwert wird größtenteils schon generiert
- C Unternehmen:** Unternehmen handelt aus Überzeugung und investiert willentlich mehr, ohne Betrachtung der Nutzenseite

1) Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)

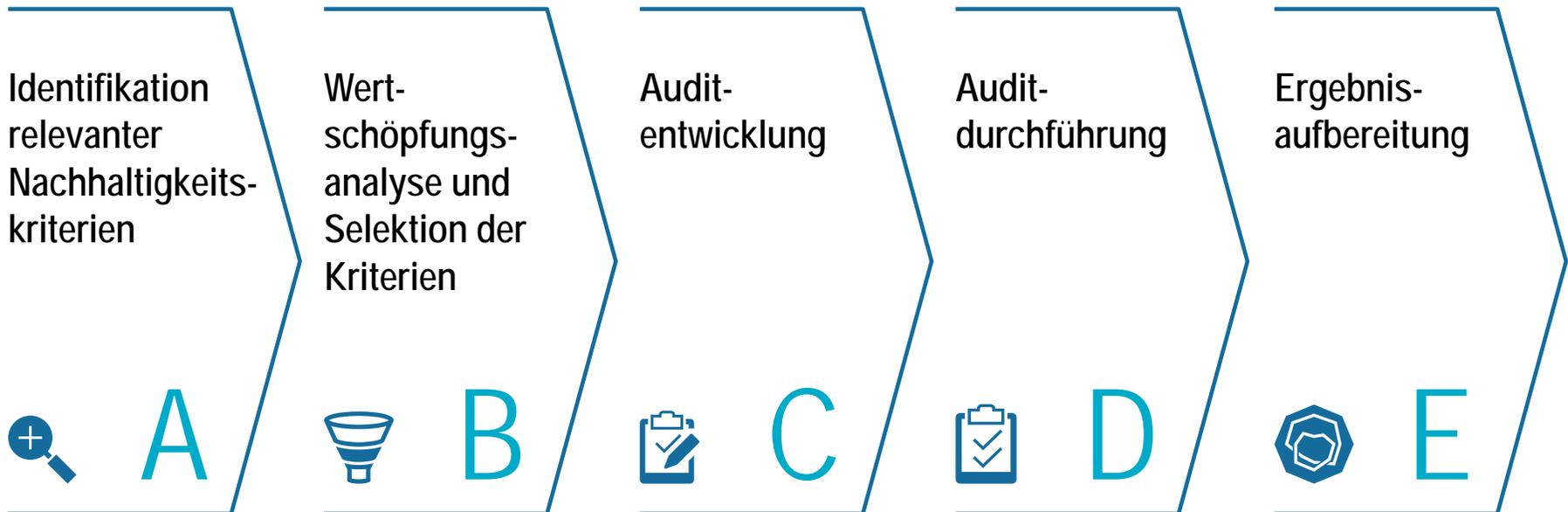
C. Blick in die Praxis:
Ermittlung des Wert-
beitrags von Nach-
haltigkeit in einem
mittelständischen
Unternehmen



Entlang von fünf Schritten können die Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf ein Unternehmen erhoben werden

Vorgehen zur Messung der Nachhaltigkeitseffekte für ein Unternehmen

Projektbeispiel mittelständisches Unternehmen



➤ Nachfolgend ist das Vorgehen anhand eines realen Projekts beispielhaft dargestellt

Anhand von Nachhaltigkeits-Indices, GRI-Indikatoren und Banken-Kriterien wurden 90 mögliche Nachhaltigkeitskriterien identifiziert

Mögliche Ansatzpunkte zur Identifikation von Nachhaltigkeitskriterien

Projektbeispiel mittelständisches Unternehmen

Nachhaltige Indices

- > Nachhaltige Indices sind nach dem allgemeinen Verständnis die Zielgruppe von nachhaltigen Investments
- > Kern der Thematik ist die Entscheidung, in traditionelle oder nachhaltig gestaltete Anlageformen zu investieren
- > Teilweise starke Überschneidung der Kriterien verschiedener Indices

Global Reporting Initiative (Gri)-Indikatoren

- > Aufgrund der Unternehmensform kann unser Unternehmen nicht in Indices gelistet werden, daher erfolgt eine Betrachtung alternativer Möglichkeiten
- > GRI-Indikatoren decken ähnliche Kriterien wie Indices ab

Banken

- > Banken verwenden häufig Environmental, Social, Corporate Governance (ESG)-Kriterien
- > Diese beeinflussen die Wertschöpfung von Unternehmen maßgeblich

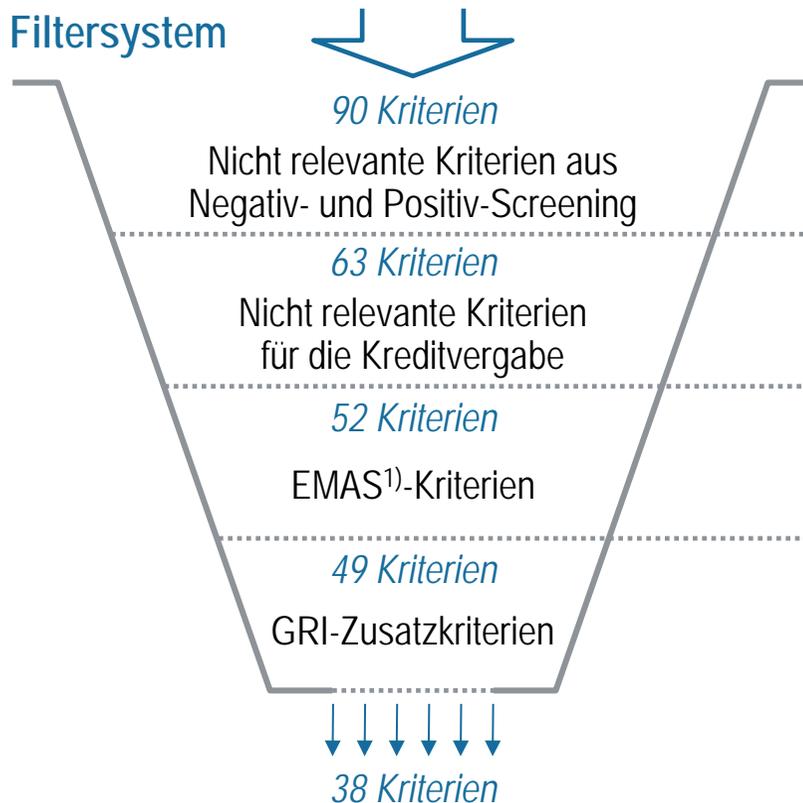
In Summe 90 Kriterien identifiziert

Ausgehend von 90 identifizierten Kriterien wurden nicht relevante Kriterien ausgeschlossen – am Ende 38 Kriterien mit Relevanz...

Mögliche Ansatzpunkte zur Identifikation von Nachhaltigkeitskriterien

Projektbeispiel mittelständisches Unternehmen

Filtersystem



Beispiele für ausgelöste Kriterien

Kriterien, die mögliche Beteiligungen des Unternehmens an Praktiken im Bereich Militär, Kernenergie, Tierversuche, Tabakindustrie, Glückspiel etc. adressieren

Einige Kriterien der Banken zur Feststellung von Nachhaltigkeit sind nur projektspezifisch ausgelegt und betrachten nicht die gesamte Unternehmensstruktur. Beispielsweise Fragen zur Nähe des Projektes zur Geschäftsführung, Dauer der Maßnahme etc.

Das betrachtete Unternehmen hat bereits eine Umwelterklärung nach EMAS erstellt, was die Abfrage von einigen Kriterien überflüssig macht. Beispielsweise die Frage nach einem Umweltmanagementsystem, einer Umweltpolitik oder der externen Berichterstattung

Die GRI-Indikatoren bestehen aus den Kernindikatoren und den vertiefenden Zusatzindikatoren. Einige dieser Kriterien hatten für das Unternehmen keine Relevanz. Beispielsweise die Energieeffizienz und Energieverbrauch des hergestellten Produktes beim Kunden, Maßnahmen zum nachhaltigen Umgang mit stehenden Gewässern etc.

1) Eco-Management and Audit Scheme

... diese 38 Kriterien wurden anschließend bzgl. ihrer Werttreiberqualitäten untersucht

Bewertung der ausgewählten Kriterien

Projektbeispiel mittelständisches Unternehmen

- > **Quantitativ direkte Kriterien**
Die Kriterien haben unmittelbare Auswirkung auf die Wertsteigerung des Unternehmens und können präzise in Werten dargestellt werden
- > **Quantitativ indirekte Kriterien**
Diese Kriterien haben indirekte Auswirkung auf die Wertsteigerung des Unternehmens und können nicht in genauen Zahlen dargestellt werden
- > **Qualitativ indirekte Kriterien**
Kriterien dieser Art haben indirekte Auswirkung auf die Wertsteigerung des Unternehmens, können jedoch nicht in Werten erfasst werden
- > **K.o.-Kriterien**
Eine Nichteinhaltung der Anforderungen dieser Kriterien deutet auf gravierende Diskrepanzen in der Nachhaltigkeit im Unternehmen hin. Sie gelten demnach nicht als wertsteigernd, sondern als unabdingbar und selbstverständlich
- > **Transparenzkriterien**
Sie haben keine begründete Wertsteigerung für ein Unternehmen, bilden jedoch die Grundlage für eine lückenlose Auskunft über die Nachhaltigkeit des Unternehmens

	Qualitativ	Quantitativ
Direkt	X	10 Kriterien
Indirekt	8 Kriterien	7 Kriterien

Weitere 13 Transparenz- und K.o.-Kriterien sind nicht direkt quantifizierbar, da nur eine Nennung gefordert ist

Auszug quantitativ direkte Kriterien: Insgesamt wurden zehn quantitativ direkte Kriterien identifiziert

Darstellung der quantitativ direkten Kriterien

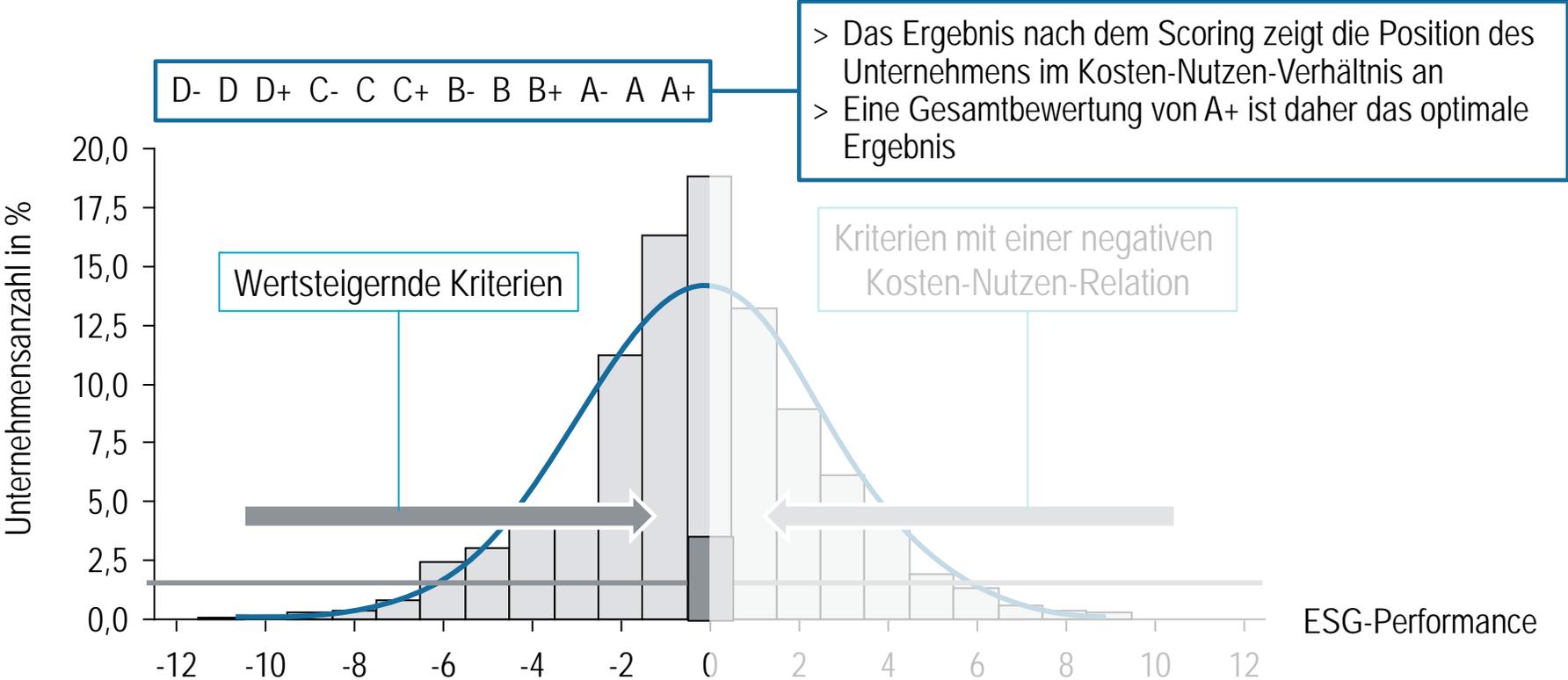
Projektbeispiel mittelständisches Unternehmen

- | | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Mitarbeiterfluktuation | <ul style="list-style-type: none"> > Fixe Kosten sinken, da teure Personalrekrutierung und Einarbeitung entfällt > Absatzmenge steigt, da Routine Prozesse beschleunigt und verbessert – kein Produktionsausfall |
| 2 | Gesundheit & Sicherheit | <ul style="list-style-type: none"> > Geringe Krankenquote führt zu weniger Produktionsausfällen, Neuerwerbungen; Absatzmenge steigt; fixe Kosten sinken > Risiko von Schadensersatzforderungen sinkt > Zudem steigt die Mitarbeiterzufriedenheit, dadurch geringere Fluktuation. |
| 3 | Ausbildung | <ul style="list-style-type: none"> > Gut ausgebildete Mitarbeiter garantieren die Qualität der Produkte, was die Bruttoerlöse steigert > Gut ausgebildete Mitarbeiter machen weniger Fehler, was Materialkosten spart. Variable Kosten sinken |
| 4 | Abfälle | <ul style="list-style-type: none"> > Variable Kosten sinken, da weniger Restmüll bezahlt werden muss > Entsorgungskosten für Gefährliche Stoffe können reduziert werden |
| 5 | Recycling | <ul style="list-style-type: none"> > Recycling spart Kosten für Materialien – variable Kosten sinken |
| 6 | Energieverbrauch | <ul style="list-style-type: none"> > Geringerer Energieverbrauch – variable Kosten sinken |
| 7 | Wasserverbrauch | <ul style="list-style-type: none"> > Variable Kosten sinken |
| 8 | Maßnahmen zu Reduktion von CO₂-Emissionen | <ul style="list-style-type: none"> > Variable Kosten sinken, da weniger Ausgaben für CO₂-Zertifikate nötig sind |
| 9 | Flächenversiegelung, Grünflächenanteil | <ul style="list-style-type: none"> > Weniger versiegelte Fläche bedeutet weniger Niederschlagswasserentgelt – dadurch sinkende variable Kosten |
| 10 | Energiegewinnung aus biogenen Stoffen | <ul style="list-style-type: none"> > Bruttoerlössteigerung durch Vergütung nach EEG |

Zuletzt erhält das Unternehmen eine Gesamtbewertung, basierend auf den einzelnen wertsteigernden Kriterien

Gesamtbewertung für das Unternehmen

Projektbeispiel mittelständisches Unternehmen



D. Fazit und Erkenntnisse



Nachhaltigkeit rechnet sich und lässt sich über Wertmanagement gezielt steuern

Ausgangsfragen

- > *Ist es möglich, durch Nachhaltigkeit den Unternehmenswert zu steigern?* 
- > *Wie muss Nachhaltigkeitsmanagement betrieben werden, um den Unternehmenswert zu steigern?*
- > *Wie lassen sich die Effekte nachhaltiger Unternehmensführung messen?*

Fazit und Erkenntnisse



- > **Nachhaltigkeit kann den Unternehmenswert steigern!**
 - Kapitalmärkte reflektieren Nachhaltigkeit noch nicht bzw. nicht ausreichend
 - Nachhaltigkeit führt zudem nicht zu einem Herabsetzen der Fremdkapitalzinsen durch Banken
 - Wertmanagementansätze bilden Nachhaltigkeitskriterien ab
- > **Mithilfe des Wertmanagements kann Nachhaltigkeit gezielt gesteuert werden!**
 - Definition klarer Nachhaltigkeitskriterien notwendig
 - Durch eine Zuordnung von Nachhaltigkeitskriterien zu Wertsteigerungshebeln kann der Einfluss von Nachhaltigkeit auf den Unternehmenswert gemessen werden
 - Das Wertmanagement bietet damit klare Messgrößen und erlaubt eine gezielte Steuerung des Geschäfts anhand dieser Messgrößen (inklusive der Definition von Zielen)

Kontakt



Roland Berger GmbH
OpernTurm
Bockenheimer Landstraße 2-8
60306 Frankfurt

Tel.. +49 69 29924 6303
Fax: +49 69 29924 6157
E-Mail: torsten.henzelmann@rolandberger.com

Prof. Dr. Torsten Henzelmann

Senior Partner | Head of
Competence Center Civil
Economics, Energy &
Infrastructure, Chemicals &
Pharma