



WSW Nachrichten



Liebe Unternehmer, Verbandsmitarbeiter und Freunde der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie,

bereits in der ersten Ausgabe der WSM Nachrichten in diesem Jahr haben wir uns mit dem Thema Lieferketten befasst. Dort wurde aus verschiedenen Perspektiven die Abhängigkeiten der Industrien von China betrachtet. Rohstoffabhängig sind wir aber von vielen Ländern der Welt. Zu Recht schenkt die Politik den daraus erwachsenden Risiken mehr Aufmerksamkeit.

Der von der EU-Kommission am 16. März 2023 vorgelegte "Critical Raw Material Act" soll die Versorgungssicherheit der EU erhöhen, indem Abbauprojekte für Rohstoffe in der EU erleichtert, Rohstoffpartnerschaften mit Nicht-EU-Ländern geschlossen und die Einfuhren der EU diversifiziert werden. Außerdem soll die Kreislaufwirtschaft verstärkt werden. Auch die Bundesregierung arbeitet an einer Rohstoffstrategie; der Bundeskanzler hat das Thema zuletzt auf seinem Staatsbesuch in Japan adressiert.

Eine wichtige Säule ist die Verbesserung der Kreislaufwirtschaft. Metalle und kritische Rohstoffe sollten so weit wie möglich wiederverwendet werden. Hier liegen Handlungskonzepte vor, und echte Fortschritte werden erzielt. Gesellschaftliche Widerstände sind nicht ersichtlich. Alles im Kreislauf zu halten, ist eine sehr gute Idee. Das allein reicht aber nicht. Wir brauchen als zweite Säule auch die stete Zufuhr neuer Rohstoffe aus dem heimischen Bergbau. Nur wenige wissen, dass es in Deutschland große Lithiumvorkommen gibt, ein Stoff, der für die Herstellung von Batterien gebraucht wird.

Mit der Genehmigungspraxis beim heimischen Rohstoffabbau haben wir aber nicht nur gute Erfahrung gemacht. Widerstände aus der Bevölkerung und folglich auch aus der Politik haben



Vorhaben immer wieder scheitern lassen. Hier müssen wir umdenken. Denn der Import von Rohstoffen aus fernen Ländern ist im Ergebnis viel belastender für Umwelt und Klima, als heimische Vorkommen zu nutzen. Überdies verringern wir damit unsere Abhängigkeit von Dritten.

Klar ist aber auch: Neben der Kreislaufwirtschaft und dem heimischen Abbau wird der Import von Rohstoffen weiterhin notwendig bleiben, weil wir über viele Rohstoffe wie beispielsweise Seltene Erden gar nicht verfügen. Dafür braucht es Handelsabkommen mit den Herkunftsstaaten. Deren Abschluss wird indes immer schwieriger, weil die EU den Verhandlungsgegenstand zunehmend in einen Kokon aus Nachhaltigkeitszielen und Menschenrechten einbinden will. Diese Verknüpfung erhöht die Komplexität der Verhandlungen und verzögert deren Abschluss oft um Jahre. Hier müssen wir pragmatischer denken und schneller werden. Die Verhandlungen auf kritische Rohstoffe zu beschränken und die Handelsverträge einfacher zu gestalten wären zielführende Ansätze, von denen wir alle profitieren würden.

Ich lade Sie herzlich ein, zu diesen und anderen Themen mehr in den aktuellen WSM Nachrichten zu lesen!

Chustian Vidnage

Christian Vietmeyer

INHALT

■ Aktuelles aus Wirtschaft & Politik

5 WSM im Gespräch

Dennis Rheinsberg, IKB: "Die Sicherung der Lieferketten ist weiterhin von hoher Bedeutung"

8 Supply Chain Management

Wie Unternehmen ihre Lieferketten stabilisieren

12 3 Fragen an ...???

Ulrich Flatken, CEO – Executive Partner der Mecanindus Vogelsang Group

13 Herausforderungen für den Mittelstand

Wandel der Energiemärkte setzt Industriestandort unter Druck

16 Strompreisbremse

Der "Doppel-Wumms" ist kein Kracher

Aus der Branche

20 WSM-KONJUNKTUR

Auf einen Blick

21 WSM-KONJUNKTUR

Produktion im ersten Quartal 0,7 Prozent unter Vorjahresniveau

22 PFAS-Verbot

Die EU geht gegen die "ewigen Chemikalien" vor

■ WSM Intern

27 PERSONALIA

Neue betriebswirtschaftliche Leitung im IMU

Verstärkung im Bereich Forschung und Technik

Neues aus unserem Verbändenetzwerk

28 BDI legt Vorschläge zum Bürokratieabbau vor

■ Für die Betriebspraxis

29 RECHT

Vereinsmitglieder dürfen sich virtuell treffen

30 EU-Kommission fordert ein "Recht auf Reparatur"

32 Energiekosten

Der Schlüssel ist eine belastbare Datenlage

36 Nachhaltige Ressourcennutzung (V)

Unternehmensführung: Gut

40 INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN (XLII)

Wertschöpfungsketten absichern? Richtig versichern!



Wirtschaftsverband Stahlund Metallverarbeitung e.V.

IMPRESSUM

Herausgeber

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. Uerdinger Str. 58-62 40474 Düsseldorf Telefon: 0211 / 95 78 68 22 info@wsm-net.de www.wsm-net.de Hauptgeschäftsführer:

Verlag

Union Betriebs-GmbH (UBG)

Egermannstraße 2 53359 Rheinbach Telefon: 02226 / 802-0 verlag@ubg365.de HRB 10605 AG Bonn Geschäftsführer: Dr. Christoph Hoppe

Christian Vietmeyer

Redaktion

Christian Vietmeyer (WSM/V.i.S.d.P.) Christine Demmer (UBG)

Projektleitung (UBG)

Sonja Bach-Meiers (UBG) Telefon: 030 / 22 070-271 sonja.bach-meiers@ubg365.de

Anzeigenverwaltung

Claudia Kuchem (UBG) Telefon: 02226 / 802-213 claudia.kuchem@ubg365.de

Titelfoto

Artur - stock.adobe.com, makspogonii - stock.adobe.com

Die WSM Nachrichten werden vier Mal jährlich herausgegeben. Mitgliedsunternehmen erhalten sie kostenlos im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

Urheberrechte:

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Herausgebers nicht erlaubt.

© WSM 2023



Wir finden die Lösung. Gemeinsam.

hahn, consultants ist anerkannter Consultingpartner des Mittelstands. Seit über 20 Jahren sind wir erfolgreich tätig, vornehmlich für mittelständische Industrieunternehmen. Unsere hohen Beratungsstandards werden gewährleistet durch die Expertise unserer Mitarbeiterteams und das überregionale Partner-Netzwerk. Unser Versprechen an Sie: Kompetenz zu Ihrem Vorteil, ganzheitliche Lösungsansätze und praxisnahe Umsetzung.

hahn, consultants gmbh

Memeler Straße 30 | 42781 Haan | Tel. +49 (0)21 29 - 557 310 Lister Straße 9 | 30163 Hannover | Tel. +49 (0)5 11 - 89 939 910 Arnulfstraße 37 | 80636 München | Tel. +49 (0)89 - 212 311 410 Alsfelder Straße 7 | 64289 Darmstadt | Tel. +49 (0)61 51 - 66 96 051 info@hahn-consultants.de | www.hahn-consultants.de



Restrukturierung/Sanierung



M&A/Unternehmensnachfolge



Wachstum



Unternehmenssteuerung





WSM im Gespräch

"Die Sicherung der Lieferketten ist weiterhin von hoher Bedeutung"

Dennis Rheinsberg, Direktor Energie, Rohstoffe und Metalle bei der IKB Deutsche Industriebank AG, Düsseldorf

Die Stahl- und Metallverarbeiter in Deutschland sind auf den zuverlässigen Bezug großer Mengen Stahl und Aluminium angewiesen. Welche hauptsächlichen Herausforderungen und Risiken sehen Sie hier?

Dennis Rheinsberg: Bereits heute wird ein großer Teil des Bedarfs durch Importmengen gedeckt. Denn im Zuge der Energiekrise wurden aus Kostengründen die inländischen beziehungsweise europäischen Erzeugungskapazitäten stark heruntergefahren.

Auch wenn sich die Energiemärkte gegenüber dem vergangenen Jahr beruhigt haben, werden die Strom- und Gaspreise mittelfristig deutlich über dem Niveau vor der Energiekrise notieren. Die Diskussion um einen deutschen beziehungsweise europäischen Industriestrompreis liefert aktuell keine belastbare Grundlage für Investitionsentscheidungen. Insofern könnten Kapazitäten dauerhaft verloren gehen, wie bei der Primäraluminiumproduktion bereits geschehen.

Für den Stahlsektor machen diese Rahmenbedingungen die grüne Transformation noch herausfordernder, als sie ohnehin schon ist. Die Sicherung der Lieferketten ist daher auch weiterhin von hoher Bedeutung.

Für den Leichtbau und klimaschonende Technologien sind neben metallischen Rohstoffen auch mineralische Ressourcen wie Zink, Magnesium, Quarz und Titan von großer Bedeutung. Welche volkswirtschaftliche

5



Strategie brauchen wir hier, um die Wertschöpfungskette wetterfest zu machen? Und was können die Firmen auf betriebswirtschaftlicher Ebene tun?

Dennis Rheinsberg: Mit dem Critical Raw Materials Act (CRMA) hat die EU-Kommission die Grundlage für eine volkswirtschaftliche Strategie gelegt. Der CRMA soll die Versorgung mit kritischen Rohstoffen durch beschleunigte Genehmigungen, gebündelten Einkauf, gemeinsame Lagerhaltung und eine diversifizierte Einkaufsstrategie sicherstellten. Zudem will die EU die europäische Rohstoffgewinnung verbessern und Recyclingquoten anheben. Allerdings fehlen auf den Listen des CRMA beispielsweise Zink, aber auch – ergänzend zur ersten Frage – Aluminium. Hier herrscht also noch Nachbesserungsbedarf. Wichtig ist eine konsequente Umsetzung.

Auch das bereits erwähnte Thema Energiekosten wird in diesem Kontext wieder relevant, um wirtschaftliche Weiterverarbeitung überhaupt zu ermöglichen. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene sind die Diversifizierung der Bezugsquellen und eine breitere Lagerhaltung hervorzuheben, um den Schutz der Produktion vor Störungen in den Lieferketten zu optimieren.

Der Markthochlauf der Elektromobilität wird sich erheblich auf die Nachfrage nach mineralischen Rohstoffen auswirken. Wie können Unternehmen Preis- und Lieferrisiken, die einem sprunghaften Anstieg der Nachfrage geschuldet sind, am besten entgegentreten?

Dennis Rheinsberg: Geeignete, sofern umsetzbare Instrumente zur Absicherung von Preisrisiken sind Preisgleitklauseln mit Kunden, langfristige Lieferverträge, Käufergemeinschaften, Lagerhaltung und Preis-Hedging bei börsennotierten Rohstoffen. Daneben sollten sämtliche Möglichkeiten genutzt werden, um mit Ressourceneffizienz, Recycling sowie der Substitution kritischer Rohstoffe Materialeinsparungen zu erzielen.

Bei der Auswahl der Lieferanten sind vertikal integrierte Marktführer zu bevorzugen.

Weiterhin ist eine ausreichende Diversifizierung der Bezugsquellen zu beachten. Dies beinhaltet explizit auch den Aufbau neuer, zusätzlicher Lieferanten. Abnahmegarantien und Unterstützung bei der Einwerbung von Instrumenten der öffentlichen Außenwirtschaftsförderung bei entsprechenden Investitionen der neuen Partner erhöhen die eigene Attraktivität. Bei einigen Großkonzernen war zuletzt auch die Beteiligung an Zulieferer-Projekten (Upstream) zu beobachten, um den direkten Zugriff auf neue Rohstoffquellen zu sichern.

Anders als bei Öl und Gas gibt es bei mineralischen Rohstoffen keine nationalen Reserven. Ein Lieferstopp würde die deutsche Industrie sofort und weitreichend treffen. Ist die Diversifizierung von Bezugsquellen eine Lösung?

Dennis Rheinsberg: Eine möglichst weitreichende Diversifikation erscheint hier tatsächlich alternativlos, um das Verfügbarkeitsrisiko zu minimieren.

Beim Sourcing von Rohstoffen treten Währungs- und Wechselkursrisiken auf. Wie sichern sich mittelständische Unternehmen am besten davor ab?

Dennis Rheinsberg: Grundsätzlich besteht natürlich die Möglichkeit, Risiken über entsprechende Derivate zu minimieren. Vorteilhafter allerdings scheint es, diese Risiken über geeignete Vertragsklauseln – etwa durch Indexierung der Verkaufspreise – an die Abnehmer weiterzugeben. Art und Umfang eines solchen "Natural Hedge" mit eigenen Kunden hängen natürlich entscheidend von der eigenen Marktposition und -stärke ab.

Wie beurteilen Sie eine Devisenstrategie aus Termin- oder Optionsgeschäften, um für den Teil des Fremdwährungsvolumens das Wechselkursrisiko auszuschalten?

Dennis Rheinsberg: Grundsätzlich sind Terminoder Optionsgeschäfte probate Mittel, um Wechselkursrisiken zu minimieren. Dabei ist zu überlegen, ob nicht auch Teilabsicherungen reichen, um etwaige Chancen aus Wechselkursveränderungen zu erhalten und die Kosten der Absicherung zu reduzieren. Hierbei sind immer die individuellen Rahmenbedingungen entscheidend für Art und Umfang der eingesetzten Instrumente; pauschale Ansätze sind zu vermeiden.

Noch werden die weltweiten Rohstoffmärkte vom US-Dollar dominiert. Das scheint sich aber – man denke an die jüngsten Triumphmeldungen Chinas, Russlands und des Irans – gerade ein Stück weit zu ändern. Was

bedeutet das für die WSM-Branche? Raus aus dem Dollar, rein in den Renminbi?

Dennis Rheinsberg: Der Renminbi wird sich neben US-Dollar, Yen, Pfund und Euro als weitere prominente Währung in der Weltwirtschaft etablieren. Davon ist schon allein auf Grundlage der Bedeutung Chinas im Welthandel und der in Renminbi abgewickelten Transaktionen auszugehen.

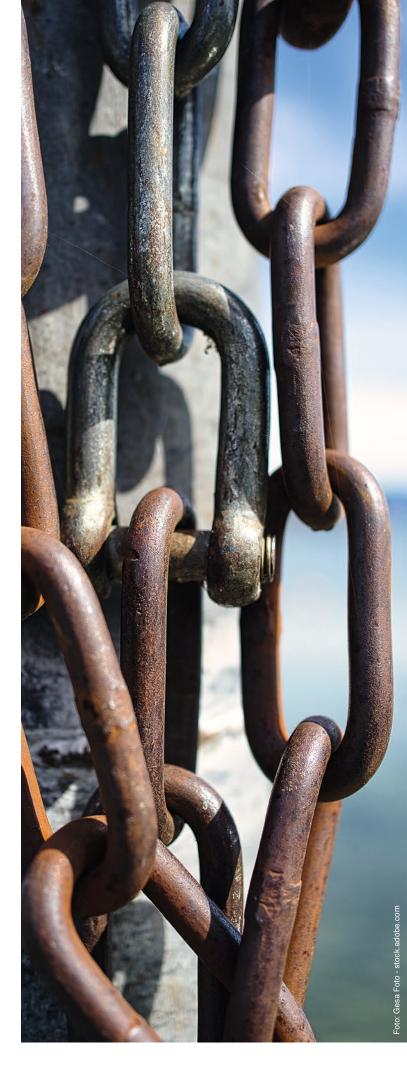
Bis zu einer etablierten Leitwährung, die einen Teil nationaler Devisenreserven ausmacht, ist es allerdings noch ein längerer Weg. Denn hierzu sind die Kapitalmärkte in China weiter zu liberalisieren, und der Renminbi muss frei handelbar sein. Noch greift die chinesische Notenbank bei der Bestimmung des RMB-Kurses kräftig ein.

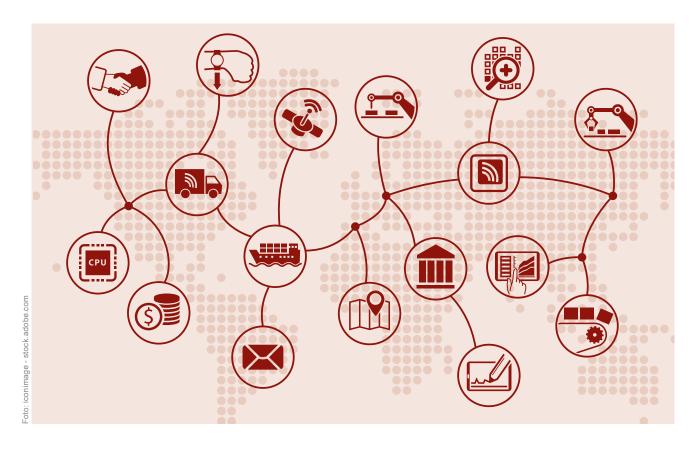
Die zunehmende Bedeutung Chinas in der Weltwirtschaft wird allerdings dafür sorgen, dass gerade auf den Rohstoffmärkten Renminbi-Transaktionen einen wachsenden Anteil einnehmen werden. Bevorzugt die übrige Welt, zum Beispiel aus politischen Gründen, weiterhin den US-Dollar, dann wird dieser die Standardwährung im Rohstoffhandel bleiben. Zumindest kurzfristig besteht deshalb kein Grund, bei Rohstofftransaktionen auf den Renminbi umzustellen.

Für Konfliktmineralien und für andere kritische Rohstoffe brauchen Unternehmen spezielle Beschaffungsstrategien. Stehen die Haus- und Geschäftsbanken dabei an ihrer Seite?

Dennis Rheinsberg: Auf Basis etablierter Geschäftsbeziehungen liegt es auch im Interesse der Banken, ihre Kunden bei der Umsetzung ihrer Beschaffungsstrategien zu unterstützen. Bei steigendem Finanzierungsbedarf und wachsenden Herausforderungen sind Unternehmen gut beraten, auch bei diesem Thema zu diversifizieren und ihre Finanzierungspartner gegebenenfalls um Banken mit Verständnis für Geschäftsmodelle und Märkte zu erweitern.

Wir bedanken uns für das Gespräch.





Supply Chain Management

Wie Unternehmen ihre Lieferketten stabilisieren

Der akute Schock für die Wertschöpfungsketten scheint – zunächst – überstanden. Aber der Druck, diese Ketten strategisch neu auszurichten, ist gestiegen. Die Transformationsberater *Marc-René Faerber* und *Philippe Haslanger* beschreiben, wie Automobilzulieferer und Maschinenbauer die Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten auch in Zukunft sicherstellen und ihre Kunden halten.

n den vergangenen drei Jahren führten die Pandemie, die Havarie im Suez-Kanal und der Krieg in der Ukraine zu massiven Problemen in den internationalen Lieferketten. Nun mehren sich die positiven Signale: Das ifo-Institut sieht rückläufige Materialengpässe in der Industrie, der VDMA meldet Besserung, und auch unsere Experten stellen fest, dass die Störungen in Beschaffung und Produktion nachlassen.

Das ist erfreulich. Zugleich lässt sich aber beobachten, dass Überlegungen zu strategischen Umbauten in der Supply Chain vielerorts wieder zu den Akten gelegt werden. Das ist riskant. Die vergangenen Jahre haben die Verwundbarkeit vieler Firmen und ihrer Abnehmer schonungslos offengelegt. Zudem melden Automobilbauer oder Maschinenbauer immer noch weit häufiger Knappheiten bei Vorprodukten als der Durchschnitt

des produzierenden Gewerbes, von einer Entspannung in der Breite kann keine Rede sein. Und laut den Daten des VDMA ist der Anteil der Unternehmen mit "merklichen" oder "gravierenden" (Abb. 1) Problemen trotz Rückgangs weiter deutlich höher als 2020. Viele Probleme, Unsicherheiten und geopolitische Gefahren bleiben.

CEOs, Geschäftsführer und Verantwortliche sollten weiter alles daransetzen, Risiken in der Beschaffung zu reduzieren und auch auf Dauer ein stabiler Partner ihrer Kunden zu bleiben. Es geht um Kosten, Verfügbarkeit und die Absicherung der Produktion. Supply Chain Management, das haben die Krisenjahre gezeigt, ist eine Führungsaufgabe von strategischer Bedeutung.

In vielen Jahren der Turnaround- und Transformationsbegleitung haben wir immer wieder einen allzu menschlichen Mechanismus erlebt: Kaum lässt der unmittelbare Druck nach, schwindet die Aufmerksamkeit. Die Erschöpfung und die Versuchung, zu alten Gewohnheiten zurückzukehren, sind dann meist größer als die Bereitschaft, strategische Veränderungen anzugehen. Dabei sollte doch gelten: "Hope for the best, prepare for the worst." Im Fall der Lieferketten bieten sich viele Maßnahmen an – mit drei Schwerpunkten.

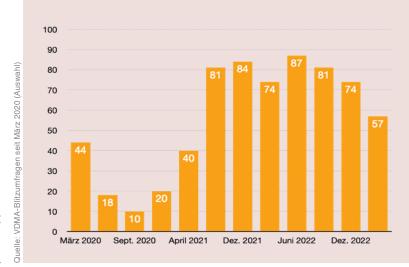
Maßnahmen bei den Lieferanten

Wie Unternehmen ihre eigene Beschaffung gewährleisten, hängt von ihrer Marktposition, vorhandenen Alternativen und finanziellen Möglichkeiten ab. Die Lösung ist daher meist ein individueller Mix mehrerer Elemente:

■ Lokalisierung: Lassen sich Lieferketten verkürzen und neue Zulieferer nahe der Heimat finden (lokale Lieferantenintegration)? Lassen sich Standorte in Asien oder Südamerika besser nutzen? Kann ein durch Reisebeschränkungen erzwungener höherer Grad an regionaler Autonomie weiter ausgebaut werden?

- Diversifizierung: Gibt es andere Märkte, andere Zulieferer oder neue Firmen, die auch als Bezugsquelle infrage kämen (Markt- und Wettbewerbsanalyse)? Können in der Krise kurzfristig genutzte Lieferanten qualifiziert werden? Was sind deren Stärken und Schwächen? Lässt sich das Netzwerk resilienter gestalten, ohne komplexer zu werden? Können Händler und Vermittler mit größerer Marktkenntnis helfen?
- Abbau von Abhängigkeiten: Gibt es Lieferanten, die die Produktion im Ernstfall ins Stocken oder gar zum Stillstand bringen können? Ist hier ein Double Sourcing denkbar? Wo es keine Alternativen gibt: Wie lassen sich diese aufbauen?

Abbildung 1: Anteil der Unternehmen im deutschen Maschinenbau mit "merklichen" oder "gravierenden" Beeinträchtigungen in vorgelagerten Lieferketten



- Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen: Lassen sich die Angebotslaufzeiten der Lieferanten verlängern? Lassen sich Fixpreise vereinbaren? Ist es denkbar, bei Verspätung oder Ausfall von Lieferungen ursachengerechte Vertragsstrafen einzuführen?
- Aufbau von Konsignationslagern: Lässt sich in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Lieferanten ein Konsignationslager auf dem eigenen Firmengelände einrichten (Abwägung Mehrkosten und Risiken)?

Im Umgang mit Lieferanten bedarf es des Feingefühls und eines Geistes der Kooperation. Eine intensivere Kommunikation kann helfen, Schwierigkeiten früh zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu finden. Zugleich dürfen langjährige Beziehungen kein Hinderungsgrund sein, gewachsene Strukturen zu hinterfragen.

Maßnahmen bei den Kunden

Die meisten Abnehmer wünschen mehr denn je verlässliche, pünktliche Lieferungen bei hoher Verfügbarkeit und Flexibilität. Trotzdem gilt es, eigene Interessen klar zu benennen:

- Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen: Lassen sich kürzere Angebotslaufzeiten durchsetzen? Oder Klauseln, die automatische oder an Konditionen respektive öffentlich zugängliche Indizes gebundene Preisanpassungen vorsehen?
- Aktiveres Pricing: Lassen sich Preise kurzfristiger ändern? Lassen sich Rabatte strikter vergeben, etwa indem sie an die zuverlässige Abnahme bestellter Produkte geknüpft werden?
- **Prämien:** Sind Kunden bereit, für Lieferfähigkeit und Termintreue eine Prämie zu bezahlen?

- Kooperationen: Ist eine strategische Zusammenarbeit denkbar – oder die finanzielle Beteiligung am Aufbau neuer Bezugsquellen?
- Kommunikation: Kennen die Kunden die Probleme, die allzu abrupte Änderungen ihrer Nachfrage in der Metall- und Stahlbranche verursachen können, sprich die Schwierigkeiten, die Produktion kurzfristig hoch- oder runterzufahren? Lässt sich der Austausch intensivieren, so dass Unternehmen früher von Problemen oder Änderungen erfahren?

Maßnahmen im eigenen Unternehmen

Viele der genannten Maßnahmen haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie systematisch angegangen werden.

- Fokus: Widmet die Führung Beschaffung und Vertrieb ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit? Herrscht Klarheit über systemische Maßnahmen und Prioritäten, über Probleme und Potenziale? Bestehen klare Verantwortlichkeiten entlang der Supply Chain? Werden die richtigen Kennzahlen erfasst und sind diese handlungsleitend?
- Befähigung der Mitarbeiter: Sind den Beschäftigten die Ziele klar? Dürfen sie eigene Entscheidungen treffen? Nicht jede Frage bedarf der Aufmerksamkeit des Managements.
- Organisation: In Krisenzeiten hat es sich als sehr sinnvoll erwiesen, Task Forces mit allen relevanten Beteiligten zu etablieren. Wie lassen sich diese in eine sinnvolle Regelorganisation und kontinuierliche Zusammenarbeit überführen? Sind die Austauschzyklen angemessen? Läuft die Kommunikation systematisch und systemgestützt (statt ad hoc wie in der Krise)?
- **Produktdesign:** Sind konstruktive Anpassungen der Produkte sinnvoll (weniger Teile,

weniger Schritte, weniger Anfälligkeit)? Wird der Einsatz von Alternativmaterialien geprüft?

- Beschaffung: Werden bestehende Lieferantenbeziehungen regelmäßig kritisch überprüft? Werden sie bei Bedarf neu verhandelt, selbst wenn sie schon viele Jahre währen? Gibt es klare, sachliche Kriterien für die Auswahl? Welche Rolle spielen informelle Aspekte? Besteht ein sinnvoller Materialplanungsprozess?
- Lager und Logistik: Lassen sich wie vereinzelt zu beobachten die Bestände insbesondere kritischer Teile und Vorprodukte (begrenzt) ausbauen, um Engpässe abzufedern? Hat das Unternehmen dabei Working Capital und Liquidität im Blick? Sind die Parameter automatischer Lager- und Beschaffungssteuerung noch sachgemäß? Werden Mindestbestände, Wiederbeschaffungszeiten und ähnliches in den Systemen korrekt gepflegt? Entspricht das eingesetzte ERP (Enterprise Resource Planning) System den gewachsenen Anforderungen?
- Monitoring: Verfügt das Unternehmen über moderne IT-Tools, die Lieferketten über alle Stufen abbilden und mit Big Data und KI hel-

fen, Risiken wie Naturkatastrophen, Streiks oder Hafenschließungen früh zu entdecken, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und Auswirkungen zu minimieren? Gibt es Notfallpläne und Versicherungen?

Um den Übergang vom Krisenmodus zur langfristigen Anpassung der Supply Chain zu gewährleisten, sollten Unternehmen klare Strukturen, Prozesse und Kontrollen einführen. Entscheidend für den Erfolg sind die konsequente Umsetzung im Alltag, das Messen der Performance und eine konstant hohe Aufmerksamkeit.

Ausblick

Von einer Rückkehr zu dem, was früher einmal normal war, ist die Welt noch weit entfernt – sofern sie je wieder dorthin zurückkehrt. Zulieferer des Maschinen- und Automobilbaus sollten die Resilienz ihrer Wertschöpfungskette end-to-end strategisch stärken, zumal aktuelle Pläne der EU die Anforderungen an die Beschaffung erhöhen – sei es der "Critical Raw Materials Act" zur Reduzierung von Abhängigkeiten bei wichtigen Rohstoffen oder die "Corporate Sustainability Due Diligence Directive" mit neuen, strikten Kriterien für Nachhaltigkeit und Sorgfalt. Wer sein Netzwerk gezielt sichert, wird in künftigen Krisen widerstandsfähiger sein.



Marc-René Faerber Managing Partner

Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-32
50670 Köln
Telefon: 0221 / 912730-0
m.faerber@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com

Philippe Haslanger Manager

Struktur Management Partner GmbH Gereonstraße 18-32 50670 Köln Telefon: 0221 / 912730-0

Telefon: 0221 / 912730-0 p.haslanger@struktur-managementpartner.com



Ansprechpartner

Drei Fragen an...

222

Ulrich Flatken

CEO – Executive Partner der Mecanindus Vogelsang Group



Ereignisse wie die Pandemie und der Krieg in der Ukraine haben Warenströme unterbrochen. Das Motto lautet jetzt: Die Lieferketten müssen resilienter werden. Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen die wesentlichen Risiken?

Ulrich Flatken: Sorgen machen uns insbesondere die politischen Risiken. Dazu gehören sicherlich die Regulierungsthemen aus Brüssel und Berlin, aber auch die zunehmenden globalen Konflikte, Stichwort Republik China oder Taiwan.

Wir haben aber als in Hagen-Hohenlimburg ansässiges Unternehmen im Juli 2021 erlebt, welche Auswirkungen auch die Natur auf die Lieferketten haben kann.

Ein großes Thema für den Standort Deutschland ist die Energieversorgung und deren Kosten. Bei sehr energieintensiven Zulieferungen wie Oberfläche oder Wärmebehandlung ist Deutschland bereits jetzt als Standort stark belastet.

Sie fertigen in Europa, China und den USA und sind auf den verlässlichen Bezug von Stahl und anderen Vorprodukten angewiesen. Haben Sie beim Sourcing Veränderungen eingeleitet, um resilienter zu werden?

Ulrich Flatken: Seit langem verfolgen wir eine Beschaffungsstrategie, die einerseits auf Regionalisierung und andererseits auf langfristige Beziehungen setzt. Damit sind wir in der Vergangenheit gut gefahren. Auf Single-Sourcing-Strategien haben wir nie gesetzt – diese wären heute kaum noch durchführbar. Größere Veränderungen waren daher für uns nicht notwendig.

Haben Sie eine Strategie, um Währungsrisiken abzufedern?

Ulrich Flatken: Zunächst einmal versuchen wir, in den großen Währungsräumen Euro, Dollar und Renminbi mit lokaler Fertigung und lokalem Einkauf präsent zu sein. In der gleichen Währung verkaufen, einkaufen und produzieren ist sicher das natürlichste und risikoärmste Hedging. Wo uns dies nicht gelingt, nutzen wir aber auch verschiedene Angebote der Banken, um größere Risiken zu vermeiden.

Wir bedanken uns für das Gespräch.

Herausforderungen für den Mittelstand

Wandel der Energiemärkte setzt Industriestandort unter Druck

Wegen der geänderten energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen steht das exportorientierte Geschäftsmodell des Industriestandorts Deutschland vor strukturellen Herausforderungen. Dies gilt besonders für den deutschen Mittelstand. Die Anpassung an eine neue Energiewelt und andere Strukturprobleme könnte manche Unternehmen überfordern.

as Jahr 2022 war von hohen Energiepreisen und Sorgen um die Versorgungssicherheit geprägt. Deutschland ist zwar
ohne physische Versorgungsengpässe durch den
Winter gekommen. Die Energiekrise hat dennoch
Spuren in der deutschen Industrieproduktion hinterlassen. Dies gilt vor allem für energieintensive
Sektoren. Während die Produktion im gesamten
Verarbeitenden Gewerbe im letzten Jahr lediglich
um 0,4 % schrumpfte, verzeichnete die Chemieindustrie in Deutschland einen Rückgang um
11,6 %. In der Metallerzeugung lag das Minus
bei 4,6 %, in der Baustoffindustrie bei 1,9 % und
in der Papierindustrie bei 5,6 %.



Es ist zu erwarten, dass ein Teil der Produktionsverluste in den genannten Branchen permanenter Natur sein wird. Wegen der geänderten energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen steht das exportorientierte Geschäftsmodell des Industriestandorts Deutschland vor strukturellen Herausforderungen. Deutschland ist durch eine vertikal integrierte industrielle Wertschöpfungskette geprägt. Sie beginnt mit der Produktion von Metallen, Grundstoffchemikalien, Kunststoffen und anderen Zwischenprodukten und endet bei maßgeschneiderten High-End-Investitionsgütern wie Maschinen, elektrotechnischen Ausrüstungen oder Fahrzeugen für



globale Kunden. Diese vertikale Integration hat sich im globalen Wettbewerb als Vorteil erwiesen und konnte eine Reihe von Kostennachteilen des Standorts (Löhne, Steuern, Energie) kompensieren.

Am Anfang dieser Wertschöpfungskette werden die energieintensiven Branchen in den kommenden Jahren mehr Gegenwind spüren. Sie haben in den letzten Jahrzehnten von den recht günstigen und verlässlichen Pipeline-Gasimporten (nicht nur, aber auch) aus Russland profitiert. Künftig wird ein Teil dieser Gasmengen durch mehr Importe von verflüssigtem Erdgas (LNG) ersetzt werden. Es ist zu erwarten, dass die weltweite Nachfrage nach LNG in den nächsten

Jahren schneller wachsen wird als das LNG-Angebot. Damit dürfte LNG teurer bleiben als Pipeline-Gas. Wir rechnen damit, dass die Gaspreise in Deutschland auch über 2023 hinaus höher bleiben werden als vor dem Krieg in der Ukraine und vor der Covid-19-Pandemie. Zudem wird Energie weiterhin teurer bleiben als etwa in den USA oder China. So verfügen die USA über umfangreiche eigene Gasvorkommen, und ein Einstieg in eine CO₂-Bepreisung ist aktuell nicht in Sicht.

In den energieintensiven Branchen ist der reale Kapitalstock in Deutschland bereits in den letzten Jahren gesunken. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Strukturell höhere Gaspreise sind auch ein Problem für das Ziel vieler Sektoren, klimaneutral zu werden. So strebt beispielsweise die Stahlindustrie einen Übergang weg von Kohle als Reduktionsmittel hin zu grünem Wasserstoff an. Umfangreiche Investitionen sind für diese Transformation erforderlich. Da die Versorgung mit grünem Wasserstoff weiterhin knapp und teuer bleiben wird, sollte Gas eine Brückentechnologie auf dem Weg zu grünem Wasserstoff sein. Durch die zu erwartenden höheren Gaspreise wird die Umstellung in der Stahlindustrie teurer als ursprünglich geplant. Es bleibt abzuwarten, in welchem Tempo die Transformation dann am Standort Deutschland erfolgen wird.

Ausbau der erneuerbaren Energien erfordert schnelleres Tempo

Deutschland will die Abhängigkeit von Energieimporten und fossilen Energieträgern verringern sowie Fortschritte auf dem angestrebten Weg zur Klimaneutralität bis 2045 erzielen. Dazu hat sich die Bundesregierung konkrete Ziele für das Jahr 2030 gesetzt. So soll die installierte Leistung der Windenergie an Land bis dahin auf 115 Gigawatt (GW) steigen, was einem durchschnittlichen Zubau von rund 7 GW pro Jahr von 2023 bis 2030 entspricht. Das sind etwa 2 GW

mehr als der historisch höchste Zubau innerhalb eines Jahres (2017). Im Bereich Fotovoltaik strebt die Regierung bis 2030 eine installierte Leistung von 215 GW an. Dies entspricht durchschnittlich einer Bruttokapazität von 18,4 GW, die zwischen 2023 und 2030 jährlich hinzukommen muss. Das bisherige Maximum der neu installierten PV-Leistung lag bei 8,2 GW im Jahr 2012. Die Ziele für Offshore-Windkraft (30 GW bis 2030 gegenüber 8 GW heute), elektrische Wärmepumpen (6 Millionen bis 2030 gegenüber 1,5 Millionen heute), Elektroautos (15 Millionen bis 2030 gegenüber 1 Million heute) oder Ladestationen (1 Million bis 2030 gegenüber 80.000 Anfang 2023) stellen ebenfalls eine Herausforderung dar, weil auch hier das Tempo erhöht werden muss.

Der Ausstieg aus der Kohleverstromung (idealerweise) bis 2030 ist Teil der energiepolitischen Ziele. Bereits Mitte April 2023 gingen die letzten drei Kernkraftwerke in Deutschland vom Netz. Um Zeiten zu überbrücken, in denen zu wenig Wind weht und/oder die Sonne nicht scheint, will die Bundesregierung neue wasserstofffähige Gaskraftwerke bauen. Sie sollen die gesicherte installierte Erzeugungskapazität auf Basis von Kohle und Kernenergie ersetzen (Mitte 2022 waren das 40 GW, was etwa 50 % der Spitzenlast entspricht). Die Bundesnetzagentur rechnet aktuell bis 2025 lediglich mit einer zusätzlichen gesicherten Stromerzeugungskapazität von 3,3 GW. Es zeichnet sich derzeit also nicht ab, dass genügend neue Gaskraftwerke gebaut werden. Gleichzeitig wird erwartet, dass der Strombedarf bis 2030 um mindestens 20 % gegenüber 2022 steigen wird (mehr elektrische Wärmepumpen, E-Mobilität, Elektrifizierung von Industrieprozessen, Digitalisierung und anderes).

Angesichts dieser Entwicklung könnten Industrieunternehmen bei Investitionsvorhaben Sorgen bezüglich der Versorgungssicherheit haben. Sollte die Lücke nicht geschlossen werden,

dürfte ein Teil der Kohlekraftwerke länger als bis 2030 laufen oder in einer Art Sicherheitsreserve verbleiben. Ein Grundproblem besteht darin, dass kostengünstige Stromspeichertechnologien im großindustriellen Maßstab nicht in Sicht sind.

Obwohl die Bundesregierung zum Beispiel durch schnellere Genehmigungsverfahren das Ausbautempo etwa bei Erneuerbaren erhöhen will, gibt es eine Reihe von Engpässen, die derzeit einen zügigen Hochlauf in den einzelnen Teilsegmenten erschweren. Dazu gehören der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, ein ausreichendes Angebot an Rohstoffen und Zwischenprodukten, die Abhängigkeit von Importen etwa im Bereich der Fotovoltaik und begrenzte finanzielle Ressourcen.

Differenziertes Bild, aber sinkender Industrieanteil wahrscheinlich

Der Wandel der Energiemärkte wird den Industriestandort Deutschland verändern. Dabei zeichnet sich ein differenziertes Bild ab. Eine umfassende Deindustrialisierung in Deutschland über alle Branchen hinweg ist aus heutiger Sicht wenig wahrscheinlich. So sind die Perspektiven des Maschinenbaus oder der Elektrotechnik am Standort Deutschland durchaus gut. Beide Branchen liefern die Technologien, die für eine klimaverträglichere Zukunft benötigt werden. Auch der globale Trend zur Digitalisierung und Elektrifizierung begünstigt diese Sektoren.

Richtig ist aber auch, dass sich die Perspektiven für einige Industriesektoren am Standort Deutschland durch die akute Energiekrise und die mittelfristig höheren Gaspreise eingetrübt haben. Neue Investitionen werden wohl eher in Ländern getätigt, wo die Preise für fossile Energien dauerhaft niedriger sein werden als in Deutschland und Europa (zum Beispiel in den USA) oder wo große Mengen an erneuerbaren Energien oder grünem Wasserstoff kostengünstiger als in Deutschland

produziert werden können. Hohe Energiepreise werden aber auch für jene Branchen eine Belastungsprobe darstellen, die selbst nicht energieintensiv produzieren, weil sie beispielsweise die Kosten von Automatisierung und Digitalisierung erhöhen. Um die deutschen Klimaziele zu erreichen, muss der Energieverbrauch, ein wichtiger Inputfaktor, in den kommenden Jahren deutlich verringert werden.

Unsere Prognose

In Summe erwarten wir, dass der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung in den nächsten Jahren wohl weiter zurückgehen dürfte. Im Jahr 2016 lag der Anteil noch bei 22,9 %. Bis 2022 sank er auf 20,4 %. In Zukunft wird es wichtiger, zwischen den deutschen Industrieunternehmen auf der einen Seite und dem Industriestandort Deutschland auf der anderen Seite zu unterscheiden. Dabei sind wir optimistischer für die ersteren, da große deutsche Industrieunternehmen ihre Aktivitäten besser internationalisieren und Produktionsstandorte nach ihren individuellen Kosten- und Kundenstrukturen wählen können. Für den deutschen Mittelstand, insbesondere in den energieintensiven Branchen, wird die Anpassung an eine neue Energiewelt und andere Strukturprobleme eine größere Herausforderung, womit manche Unternehmen überfordert sein könnten.

Eric Heymann

Senior Economist Energie und Klima, deutsche Industrie, Verkehrswirtschaft

Deutsche Bank AG

Deutsche Bank Research Mainzer Landstraße 11-17 60329 Frankfurt am Main Telefon: 069 / 910 - 3 17 30 E-Mail: Eric.Heymann@db.com www.dbresearch.de www.deutsche-bank.de/ub



Ansprechpartner

Strompreisbremse

Der "Doppel-Wumms" ist kein Kracher

Laut einer WSM-Umfrage verzichten 49 Prozent der Industrieunternehmen auf die Inanspruchnahme der Energiepreisbremse. Die Angst vor Nachzahlungen und Bürokratie ist groß, und die Preisgrenzen sind für viele zu hoch. Schlussfolgerung: Die Bremsen greifen nicht.

pürt die Industrie den "Doppel-Wumms" der Energiepreisbremsen? Ein Kracher ist er laut einer Umfrage des Wirtschaftsverbands Stahl- und Metallverarbeitung (WSM) jedenfalls nicht: Von 107 Unternehmen geben auf die Frage nach der Nutzung der Energiepreisbremsen 49 an, diese nicht zu nutzen, weitere 10 nutzen die Bremsen nicht in vollem Umfang.

Warum kommt der "Doppel-Wumms" nicht an?

Mit 38 % dominieren die "anderen Gründe", was de facto heißen dürfte: Die gesetzten Preisgrenzen übersteigen oft die von den Unternehmen mit den Versorgern vereinbarten Bezugspreise. Wer sich qualifiziert, scheitert am häufigsten an der

Abb. 1: Wie beurteilen Sie die Energiepreisbremsen insgesamt im Hinblick auf die Entlastungshöhe?

2 %

schlecht
ausreichend
befriedigend
gut
sehr gut
N = 88



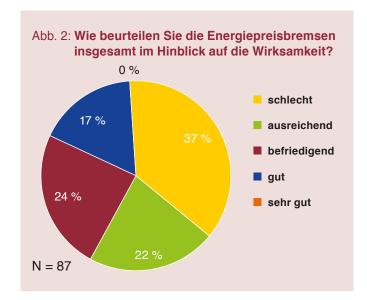
"Wir brauchen ein Instrument, das der mittelständischen Industrie dauerhaft und verlässlich Zugang zur regenerativen Energieversorgung sichert – zu wettbewerbsfähigen Preisen", fordert WSM-Hauptgeschäftsführer Christian Vietmeyer.

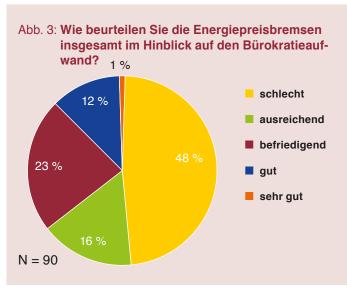


"Die Strompreisbremse ist das Gegenteil von dem, was die Bundesregierung versprochen hatte: Ein einfaches, schnell wirksames Instrument", kritisiert Holger Ade.

Bürokratie oder an der Voraussetzung der Gewinnentwicklung. 14 % der Befragten können nicht einschätzen, ob sie die Voraussetzungen schaffen, 12 % erfüllen sie definitiv nicht. Von 9 % und damit als eher weniger herausfordernd wird die Beschäftigungs- oder Standorterhaltungsgarantie eingeschätzt (Abbildung 4, Seite 17).

Der WSM fordert für die Zeit nach den Preisbremsen: "Die Politik muss das kurzfristige Notfallinstrument 'Energiepreisbremse' in ein langfristiges Werkzeug überführen. Wir brauchen ein Instrument, das der mittelständischen Industrie dauerhaft und verlässlich Zugang zur regenerativen Energieversorgung sichert – zu wettbewerbsfähigen Preisen."





Nicht planbar: Unternehmen sollen "Geld beiseitelegen"

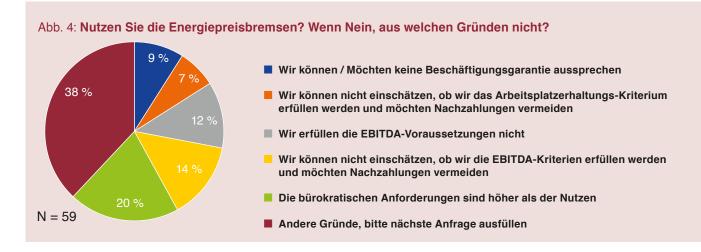
Die Umsetzung der Preisbremsen stellt manche Energielieferanten offenbar vor große Herausforderungen. "Leider können wir an dieser Umfrage nicht teilnehmen, da wir seit Januar keine Abrechnungen mehr von unserem Versorger bekommen haben", schreibt ein Mitgliedsunternehmen. Sein Versorger sei mit der Umsetzung der Energiepreisbremse vollkommen überfordert. "Wir sollen einfach Geld beiseitelegen", so der Unternehmer. "Wie soll er so planen und kalkulieren?", fragt Holger Ade, Leiter Wirtschaftsund Energiepolitik beim WSM.

Die Unzufriedenheit der Unternehmer mit der Gestaltung der Preisbremsen überwiegt (Abbil-

dung 1). So gibt ein Drittel der Teilnehmer der Entlastungshöhe das Prädikat "schlecht", weitere 18 % halten diese lediglich für ausreichend. Die Hälfte der Unternehmer hält die Preisbremsen für zu bürokratisch (Abbildung 3). "Die Bundesregierung hatte ein einfaches, schnell wirksames Instrument versprochen. Geliefert wurde das Gegenteil", kritisiert Ade.

Nicht ausreichend: Preisbremse nicht wirksam genug

Auch der Wirkungsgrad ist begrenzt (Abbildung 2). 37 Prozent der Befragten geben dafür ein Mangelhaft (Note 5), weitere 22 nur ein Ausreichend (Note 4). Ähnlich sieht es bei der Entlastungshöhe aus: Lediglich 17 Prozent halten sie für gut, 2 Prozent für sehr gut. "Immerhin



Aktuelles aus Wirtschaft & Politik

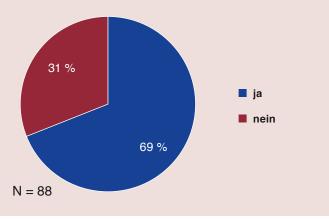
mutet man den Verbrauchern eine Verdoppelung ihrer Energiekosten im Vergleich zum Jahr 2021 zu", so Holger Ade. "Und die Begrenzung gilt nur für 70 Prozent des Energiebedarfs."

Nicht mehr tragbar: Stromkosten in Deutschland

Die Preisgrenze, bei der die Bremse auslöst, ist ein weiteres Problem. Bei jedem dritten Befragten greift sie gar nicht, da seine im internationalen Vergleich hohen Bezugspreise dennoch unter der Grenze liegen – 13 Cent/KWh bei Strom, 7 Cent bei Erdgas. "Mittelständische Industrien brauchen – in ihrer ganzen Breite und Vielfalt –

Abb. 5: Die Energiepreisbremsen beziehen sich auf die Arbeitspreise. Wir haben Hinweise erhalten, dass die Netzentgelte im Jahr 2023 signifikant angestiegen sind, obwohl die Bundesregierung zur Dämpfung der Netzentgelte 12,83 Milliarden Euro bereitstellt.

Können Sie bestätigen, dass die Netzentgelte 2023 gegenüber 2022 signifikant angestiegen sind?



zukunftstaugliche und wettbewerbsfähige Tarife", betont Holger Ade. "Der WSM steht der Politik jederzeit für den Austausch über wirksame und umsetzbare Instrumente und Modelle zur Verfügung. Nur so kann die Politik verhindern, dass immer mehr Unternehmen mit steigendem Verlangen auf die verlockend niedrigen Strompreise außerhalb Deutschlands schauen", unterstreicht WSM-Hauptgeschäftsführer Christian Vietmeyer. Auch das gäbe einen "Wumms" ... allerdings einen, der den Wohlstand am Standort Deutschland massiv schwächen würde.

Ebenfalls untragbar hoch sind inzwischen die Netzentgelte. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen berichten, dass die Leitungskosten signifikant gestiegen seien (Abbildung 5). Und das, obwohl die Bundesregierung knapp 13 Milliarden Euro für deren Stabilisierung aufgewendet hat. Die notwendige Ertüchtigung der Netze für die weitgehende Elektrifizierung der Bereiche Wärme und Verkehr sowie für den angestrebten 80 %-Mindestanteil erneuerbarer Energien am Strommix im Jahr 2030 wird zu erheblichen Steigerungen dieses Strompreisbestandteils führen und damit zu unkalkulierbaren Rahmenbedingungen für Investoren und Unternehmer. Eine Reform der Netzentgeltsystematik wird längst diskutiert, bislang ohne sichtbares Ergebnis. Da der Staat die Netzentgelte über die Bundesnetzagentur ohnehin reguliert und zudem die Finanzierung unterstützt, wäre es nur konsequent, diese Infrastruktur wieder zu verstaatlichen.



Dipl.-Kaufmann Holger Ade Leiter Industrie- und Energiepolitik

WSM Wirtschaftsverband Stahlund Metallverarbeitung e.V. Goldene Pforte 1 58093 Hagen Telefon: 02331 / 95 88 21 hade@wsm-net.de

www.wsm-net.de

Christian Vietmever

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahlund Metallverarbeitung e.V. Uerdinger Straße 58-62

40474 Düsseldorf Telefon: 0211 / 95 78 68 22 cvietmeyer@wsm-net.de www.wsm-net.de



Ansprechpartner

WSM-PARTNER

Gemeinsam stark!

ENERGIEBERATUNG



ECG Energie Consulting GmbH

Wilhelm-Leonhard-Straße 10 77694 Kehl-Goldscheuer

Prof. Dr. Jürgen Joseph

Telefon: 07854 98750 Fax: 07854 9875200 juergen.joseph@ecg-kehl.de

UNTERNEHMENSBERATUNG



VIA Consult GmbH & Co. KG

Martinstraße 25 57462 Olpe/Biggesee

Guido Solbach

Telefon: 02761 83668-14 Fax: 02761 83668-24 g.solbach@via-consult.de

FINANZIERUNG



Deutsche Bank AG Verbände und Institutionen

Taunusanlage 12 60325 Frankfurt

Dr. Alexander Winkler

Telefon: 069 910-39018 alexander.winkler@db.com

INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN

VSM Versicherungsstelle Stahl- und Metallverarbeitung GmbH

Hohenzollernstraße 2 44135 Dortmund



Günter Hennig

Telefon: 0231 5404430 Fax: 0231 54047430 guenter.hennig@leue.de

UNTERNEHMENSBERATUNG

hahn,consultants gmbh

Memeler Straße 30 42781 Haan

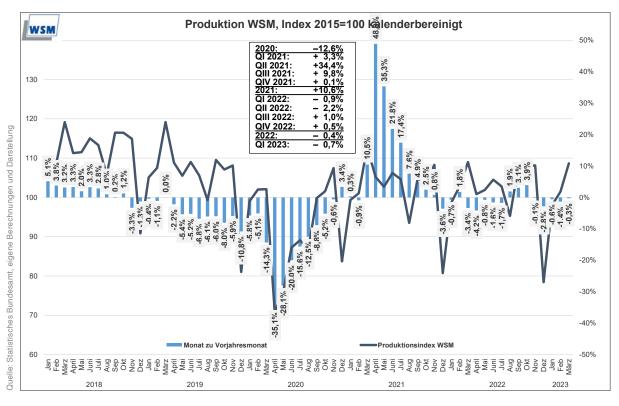


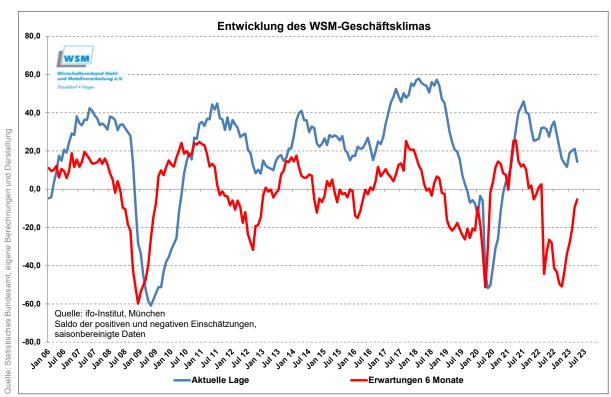
Holger Hahn

Telefon: 02129 557333 Fax: 02129 557311 h.hahn@hahn-consultants.de

WSM-Konjunktur

AUF EINEN BLICK







WSM-Konjunktur

Produktion im ersten Quartal 0,7 % unter Vorjahresniveau

eit Dezember konnte die Produktion von Monat zu Monat erhöht werden. Dennoch wird im ersten Quartal 2023 das Vorjahresniveau um 0,7 % unterschritten. Die im Monatsverlauf zunehmende Produktion geht einher mit Entspannungstendenzen in den Lieferketten, insbesondere in der Automobilindustrie. Das führt dort ebenfalls zu einer Ausweitung der Produktion und der Zulassungszahlen; der Auftragsbestand kann schrittweise zurückgeführt werden. Dazu trägt ein nachlassender Auftragseingang bei, der sich auch in die WSM-Branchen überträgt. Im ersten Quartal verfehlen die Bestellungen das Vorjahresniveau um 16 %. Für die weitere Entwicklung wird entscheidend sein. wie schnell die Materialbestände der Automobilhersteller aufgebraucht werden und somit Neubestellungen ausgelöst werden.

Die Geschäftserwartungen der Unternehmer geben Anlass zu Hoffnung, dass die Branche im Laufe des Jahres auf den Wachstumspfad zurückfindet. Gleichzeitig schätzen die Entscheider die aktuelle Geschäftslage tendenziell zurückhaltender ein. Die Kosten des Tarifabschlusses und die trotz Energiepreisbremsen weiterhin hohen Strom- und Erdgaspreise belasten die Stimmung.



Grafik

Produktion WSM, Index 2015 = 100 kalenderbereinigt



Grafik

Entwicklung des WSM-Geschäftsklimas

Die Bundesregierung muss umschalten vom Krisenbekämpfungsmodus in einen Zukunftsgestaltungsmodus. Dabei müssen aus Sicht der Industrie insbesondere verlässliche Rahmenbedingungen für langfristige Investitionsentscheidungen geschaffen und gleichzeitig Bürokratielasten abgebaut werden.



Ansprechpartner

PFAS-Verbot

Die EU geht gegen die "ewigen Chemikalien" vor

Die Europäische Union will die Herstellung, das Inverkehrbringen und die Verwendung aller PFAS-Chemikalien oberhalb bestimmter Konzentrationsgrenzen untersagen. Seit Mitte März läuft die öffentliche Anhörung.



m März 2023 hat die EU-Chemikalienagentur ECHA ein Dossier zur Beschränkung aller PFAS (per- und polyfluorierte Chemikalien) erstellt und eine öffentliche Konsultation gestartet. Die bisher punktuellen Regelungen werden mit dem vorliegenden Gruppenansatz massiv ausgeweitet. Für die im Fokus stehenden rund 10.000

Stoffe für extreme Rahmenbedingungen soll ein vollständiges Verbot mit wenigen befristeten Ausnahmen kommen. In einem aktuellen BDI-Positionspapier wird unter anderem der nicht risikobasierte Ansatz kritisiert, die Nichtberücksichtigung der Kriterien "polymers of low concern" und die nicht ausreichenden Übergangsfristen.



22

Umfang der Beschränkung

Mit der Beschränkung soll die Herstellung, das Inverkehrbringen und die Verwendung aller PFAS an sich oder als Teil von Gemischen und Erzeugnissen oberhalb bestimmter Konzentrationsgrenzen verboten werden.

Der Anwendungsbereich des Beschränkungsvorschlags entspricht der OECD-Definition von PFAS. Er umfasst alle Stoffe, die mindestens eine vollständig fluorierte Methylgruppe (-CF3) oder Methylengruppe (-CF2-) ohne weitere H-, Cl-, Broder I-Atome enthalten (insgesamt mehr als 10.000 Stoffe). Dazu gehören auch Fluorpolymere und Polymere mit fluorierten Seitenketten.

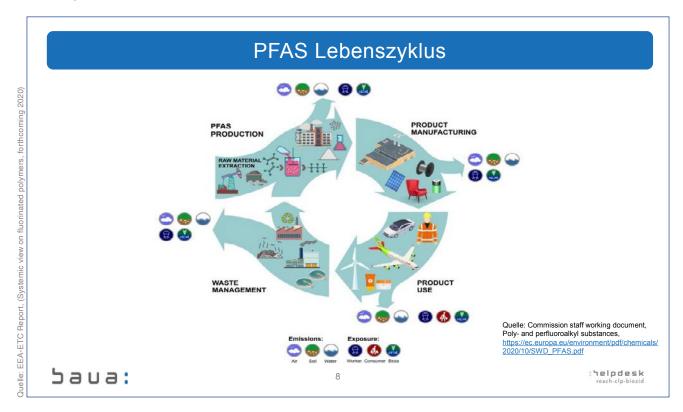
Im Beschränkungsdossier werden zwei Optionen untersucht:

- Vollständiges Verbot aller PFAS mit einer Übergangfrist von 18 Monaten.
- II. Vollständiges Verbot aller PFAS mit verwendungsspezifischen und überwiegend zeitlich begrenzten Ausnahmen (6,5 Jahre oder

- 13,5 Jahre nach Inkrafttreten) sowie im Übrigen einer Übergangsfrist von 18 Monaten.
- III. Im Beschränkungsdossier wird Option II als bevorzugt bewertet.

Ausnahmen

Die vorgeschlagenen Ausnahmen sind sehr kleinteilig formuliert. Auffällig ist zudem, dass viele Anwendungen, die von der Industrie im Rahmen der beiden "Calls for Evidence" als Verwendungen ohne geeignete Alternativen eingebracht wurden, nicht im Beschränkungsdossier berücksichtigt werden, zum Beispiel die Verwendung von PFAS in Lithium-Ionen-Batterien, in Industrieanlagen, in der Wasserstoffelektrolyse und in der Chlorelektrolyse. Zusätzlich werden Ausnahmeverwendungen genannt, für die noch keine ausreichende Evidenz vorliegt. Sie sollen nur dann gewährt werden, wenn von der Industrie im Rahmen der öffentlichen Konsultation weitere Informationen und Daten zur Verfügung gestellt werden. Hierbei bleibt jedoch offen, welche Informationen genau vorgelegt werden müssten, um ausreichende Evidenz zu erreichen.



23



Bewertung des Beschränkungsvorschlages

Der Beschränkungsvorschlag ist sehr breit gefasst. Eine Strukturierung oder Untergliederung der mehr als 10.000 Stoffe, die sehr unterschiedliche intrinsische Eigenschaften aufweisen, ist nicht erkennbar. Eine Differenzierung, die den unterschiedlichen Risikoprofilen der Stoffe Rechnung trägt, wird nicht vorgenommen. Stattdessen wird ein umfassendes Verbot der gesamten Substanzklasse vorgeschlagen.

Während im Rahmen bisheriger Beschränkungsverfahren meist einzelne Verwendungen, bei denen gemäß Art. 68 Abs. 1 der REACH Verordnung ein unannehmbares Risiko bekannt ist, gezielt verboten wurden, wird bei der vorgeschlagenen PFAS-Beschränkung erstmalig ein komplett generischer Ansatz gewählt, bei dem – neben Herstellung und Inverkehrbringen – jegliche Art der Verwendung untersagt wird.

Ein so umfassendes und undifferenziertes Verbot von PFAS-Substanzen hätte massive Auswirkungen auf die europäischen Unternehmen

und deren Innovationsfähigkeit. Durch die reduzierte Verfügbarkeit von Stoffen in Europa, für die es derzeit keine geeigneten Alternativen gibt, wären die Transformation der Industrie und die Ziele des Green Deals nicht in der vorgesehenen Zeit zu erreichen.

Der WSM unterstützt das Ziel der Chemikalienstrategie für Nachhaltigkeit, den Schutz der menschlichen Gesundheit und der Umwelt vor Risiken durch Chemikalien bei gleichzeitiger Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie. Sie bekennt sich zu den bestehenden und gut etablierten Mechanismen der REACH Verordnung.

Auch bei PFAS muss es das Ziel sein, Verwendungen, die mit Risiken verbunden sind, zu substituieren und Emissionen in die Umwelt durch geeignete Maßnahmen zu verhindern. In den vergangenen Jahren hat die Industrie bereits erhebliche Anstrengungen unternommen und in der Produktion umfassende Umweltschutzmaßnahmen etabliert. Toxische und besonders schädliche Substanzen aus der

Stoffgruppe der PFAS (zum Beispiel PFOA und PFOS) wurden substituiert und Herstellungsverfahren umgestellt.

Bewertungen zeigen jedoch, dass ein Ersatz von PFAS in vielen Anwendungen derzeit nicht möglich ist. Der BDI hat 2021 in einem Positionspapier aufgezeigt, in welchen Bereichen für PFAS keine geeigneten Alternativen existieren und bei welchen Anwendungen diese zum Einsatz kommen. PFAS werden in vielen Branchen immer dann eingesetzt, wenn extreme Rahmenbedingungen wie hohe oder niedrige Temperaturen, hohe Reibungswiderstände oder aggressive chemische Bedingungen dies erfordern. Sie spielen daher in den meisten bestehenden Industrieanlagen und im Bereich der Zukunftstechnologien eine wichtige Rolle, zum Beispiel bei Brennstoffzellen, Wasserstoffelektrolyse, Wärmepumpen und Solaranlagen.

Mit seiner Stellungnahme vom 24. April 2023 (Positionspapier des BDI) kommuniziert der BDI die aus Sicht der deutschen Industrie relevanten Aspekte, Kritikpunkte und Lösungsvorschläge zur PFAS-Beschränkung. Unter anderem müsse die Beschränkung von PFAS stoffbezogen und risikobasiert sein (Art. 68 Abs. 1 der REACH-Verordnung). Nicht alle PFAS stellten ein Risiko dar, das eine Beschränkung rechtfertigt. Außerdem müsse die Beschränkung zwischen den unterschiedlichen PFAS-Gruppen und den Risiken, die von deren Verwendungen ausgehen (Stichwort "polymer of low concern) differenzieren und einzelne Stoffgruppen ganz vom Beschränkungsvorschlag ausnehmen. Gefordert werden überdies angemessene Übergangsfristen. Die generelle Frist von 18 Monaten sei für die Umstellung aller Anwendungen, für die keine Ausnahmen vorgesehen sind, deutlich zu gering. Auch die Entwicklungs-, Freigabe- und Zertifizierungszeiträume für regulierte Produkte müssten berücksichtigt werden, und zwar sowohl generell als auch bei Ausnahmen. Andernfalls drohten unverhältnismäßige Folgen für die Liefer- und Produktionsketten in vielen Schlüsselindustrien. Schließlich sei die Kohärenz mit bestehenden oder gerade entstehenden EU-Rechtsvorschriften zu gewährleisten.

Wenn die Risikoanalyse (RAC) und die sozialökonomische Analyse (SEAC) abgeschlossen und die Stellungnahmen angenommen sind, werden sie an die EU-Kommission weitergeleitet. Die Kommission entscheidet dann gemeinsam mit den EU-Mitgliedstaaten über die mögliche Beschränkung.



Dipl.-Ing. Volker Bockskopf Leiter Umwelt und Arbeitsschutz

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. Uerdinger Straße 58-62

40474 Düsseldorf Telefon: 0211 / 95 78 68 30 vbockskopf@wsm-net.de www.wsm-net.de



Ansprechpartner

WSM Mitgliedsverbände

- **Deutscher Schraubenverband e.V. DSV**Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02333 799-0, www.schraubenverband.de
- **Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e.V. ESV**Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211 4564237, www.drahtverband.org
- Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e.V. IVEST An der Pönt 48, 40885 Ratingen, Telefon: 02102 186200, www.ivest.de
- Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V. FVK

 Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211 4564120, www.fv-kaltwalzwerke.de
- Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V. FMI Leostr. 22, 40545 Düsseldorf, Telefon: 0211 5773910, www.fmi.de
- Fachverband Pulvermetallurgie e.V. FPM
 Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958817, www.pulvermetallurgie.com
- Herstellerverband Haus & Garten e.V. HHG

 Deutz-Mülheimer Str. 30, 50679 Köln, Telefon: 0221 2798010, www.herstellerverband.de
- Industrieverband Bau- und Bedachungsbedarf IV B+B Lechfeldstraße 67, 86899 Landsberg am Lech, Telefon: 08191 4286719, info@ivbb-net.de
- Industrieverband Blechumformung e.V. IBU
 Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958831, www.industrieverband-blechumformung.de
- Industrieverband Garten e.V. IVG
 Wiesenstraße 21a, 40549 Düsseldorf, Telefon: 0211 90999800, www.ivg.org
- Industrieverband Härtetechnik e.V. IHT
 Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958825, www.haertetechnik.org
- Industrieverband Massivumformung e.V. IMU
 Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958813, www.massivumformung.de
- Verband der Deutschen Federnindustrie e.V. VDFI
 Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02231 958851, www.federnverband.de

Personalia

Neue betriebswirtschaftliche Leitung im IMU

m 15. Februar 2023 hat Wirtschaftsingenieur **Axel Hinder** die Leitung des Fachbereichs Betriebswirtschaft / Markt im Industrieverband Massivumformung (IMU) übernommen. Er hat umfangreiche Erfahrung in der Branche der Massivumformung und in weiteren Stahl- und Metall verarbeitenden Branchen.

Nach dem Studium an der Universität Kaiserslautern war er als Technischer Verkaufsmanager bei Mannesmann Demag Hüttentechnik in Düsseldorf beschäftigt. Von dort wechselte er zu Benteler Automotive in Paderborn, wo er zuletzt als weltweiter Verkaufsleiter eines Geschäftsbereichs tätig war. 2009 wechselte er zur Metallumform (später Hay Group) in Hann. Münden und leitete dort zuletzt bis 2015 als Geschäftsführer die Produktion von drei Werken der Gruppe. Seine letzten Stationen waren Geschäftsführungs- und andere Leitungsfunktionen bei Brand Federn in Anröchte und bei Awuko Abrasives Wandmacher in Hann. Münden.



Verstärkung im Bereich Forschung und Technik

m 1. Mai 2023 hat Manuela Brauckmann im Bereich Forschung und Technik die Nachfolge von Sabine Kühnel angetreten, die ab August 2023 – nach mehr als 40 Jahren IMU – in den verdienten Ruhestand gehen wird. Manuela Brauckmann war zuvor 28 Jahre bei der Carl Bechem GmbH in Hagen tätig, zuletzt im Marketing. Wir freuen uns über die Verstärkung des Teams!



Axel HinderLeitung Betriebswirtschaft / Markt

Industrieverband
Massivumformung e. V. – IMU
Goldene Pforte 1
58093 Hagen, Deutschland
Telefon: 02331 / 95 88 - 33
Hinder@massivumformung.de

Manuela Brauckmann Referentin Innovation und Technik

Industrieverband
Massivumformung e. V. – IMU
Goldene Pforte 1
58093 Hagen, Deutschland
Tel.: 02331 / 95 88 - 46
Brauckmann@massivumformung.de



Ansprechpartner



BDI legt Vorschläge zum Bürokratieabbau vor

Im Koalitionsvertrag hatte die "Ampel" weiteren Bürokratieabbau angekündigt. Bis zum 17. Februar 2023 lief unter Koordination des Bundesjustizministeriums (BMJ) eine digitale Verbändeabfrage zu Bürokratieentlastungsvorschlägen. Nun befasst sich der Staatssekretär-Ausschuss "Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau" unter Leitung von Staatssekretär Strasser im BMJ mit den Ergebnissen.

er BDI hat viele Vorschläge verschiedener Themenbereiche eingereicht. So werden Regelungen identifiziert, die entfallen können – beispielsweise könnte die Verpflichtung zu zusätzlichen Angaben bei nicht genehmigungspflichtigen Waren des außenwirtschaftsrechtlichen Ausführers ersatzlos gestrichen werden.

Einige Vorschläge zielen darauf ab, Verfahren wie zum Beispiel Genehmigungsverfahren von Anlagen zu beschleunigen. So könnten Unterlagen, die für die Genehmigung der Anlage nicht unmittelbar von Bedeutung sind, nachgereicht werden. Ansonsten muss die Feststellung, dass die Unterlagen vollständig eingegangen sind, zügiger, das heißt längstens binnen eines Monats, erfolgen. Dann könnte die sofort daran anschließende Entscheidungsfrist von derzeit drei bis zu sieben Monaten je nach Anlage verkürzt werden. Zu beteiligende Behörden müssen an Fristen gebunden werden. Wenn sie dann nicht antworten, sollte ihre Zustimmung fingiert werden. Das gesamte Verfahren muss gestrafft werden, um lange Genehmigungsdauern, die sich in der Praxis teilweise über mehrere Jahre hinziehen, zu beenden.

Mit der Digitalisierung ließe sich Aufwand vermeiden und Zeit einsparen. Im Besteuerungsverfahren zum Beispiel ist immer noch Papier die Regel. Der papiergebundene Bescheid sollte durch einen digitalen Bescheid ersetzt werden. Dies darf sich aber nicht nur auf die Bereitstellung eines Bescheides im pdf-Format beschränken. Vielmehr müssen die Daten des Steuerbescheides mit einem eingebetteten, bundesweit einheitlichen,

standardisierten und strukturierten XML-Datensatz dem Steuerpflichtigen (oder seinem Berater) zum Abruf zur Verfügung gestellt werden. So wird die Maschinenlesbarkeit sichergestellt, und die Daten können direkt von den Systemen der Unternehmen übernommen werden.

Generell ist die "One in, one out"-Regel fortzuentwickeln. Sie würde wirken, wenn endlich das EU-Recht miteinbezogen würde. Denn sehr viele bürokratische Belastungen kommen aus Brüssel und zählen derzeit bei der Anwendung der Regel nicht mit.

Insgesamt haben 57 Verbände 442 Vorschläge beim Bundejustizministerium eingereicht. Sie sind im April an die Ressorts zur weiteren Prüfung übermittelt worden.



Christian Vietmever

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahlund Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Straße 58-62 40474 Düsseldorf Telefon: 0211 / 95 78 68 22 cvietmeyer@wsm-net.de www.wsm-net.de



Ansprechpartner



Vereinsmitglieder dürfen sich virtuell treffen



Willkommen im 21. Jahrhundert: Auch ohne Anordnung in der Satzung ist eine digitale Vereinsversammlung zulässig.

ach der Rechtsprechung kann eine digitale Mitgliederversammlung eines Vereins nur dann im Ausnahmefall von der bisher gesetzlich vorgesehenen Präsenzversammlung (§ 32 Abs. 1 S. 1 BGB) durchgeführt werden, wenn der Verein entsprechende Regelungen in der Satzung vorgesehen hat. Während der Corona-Pandemie hatte der Gesetzgeber eine befristete Regelung geschaffen (§ 5 GesRuaCOV-BekG), wonach es möglich war, auch ohne eine entsprechende Regelung in der Satzung Mitgliederversammlungen in digitalen Formaten, schriftlichen Formaten und im Umlaufverfahren durchzuführen. Diese Sonderregelungen sind zum 31. August 2022 ausgelaufen.

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zur virtuellen Hauptversammlung bei Aktiengesellschaften konnten entsprechende gesetzliche Regelungen für Vereine politisch nicht durchgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund hat der Bundesrat von seinem Initiativrecht in der

Gesetzgebung Gebrauch gemacht und einen Regelungsvorschlag verabschiedet. Nun ist ein entsprechendes Gesetz verabschiedet und verkündet worden: Auch ohne Anordnung in der Satzung ist eine digitale Versammlung möglich. Nach § 32 Abs. 2 BGB kann bei der Einladung der Versammlung vorgesehen werden, dass Mitglieder auch ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Versammlung teilnehmen und andere Mitgliederrechte ausüben können (hybride Versammlung).

Die Mitglieder können zudem beschließen, dass künftige Versammlungen auch als virtuelle Versammlungen einberufen werden können, an der Mitglieder ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation teilnehmen und ihre anderen Mitgliederrechte ausüben müssen. Ausschließlich virtuelle Versammlungen bedürfen also eines vorherigen Beschlusses.



Mit dem "Recht auf Reparatur" soll nicht nur der Elektroschrott eingedämmt werden

EU-Kommission fordert ein "Recht auf Reparatur"

achdem die Veröffentlichung des Richtlinienentwurfes zu einem "Right to Repair" durch die Europäische Kommission in den vergangenen Monaten mehrfach verschoben wurde, hat die EU-Kommission am 22. März 2023 nun ihren Vorschlag für Vorschriften zur Förderung der Reparatur von Waren vorgestellt. Sie plant mit dem Vorschlag unter anderem, die Ziele des europäischen Green Deals, etwa durch die Verringerung des Abfallaufkommens, zu unterstützen.

Ziel der Kommission ist es zum einen, dass im Rahmen der gesetzlichen Gewährleistungsfrist mehr Produkte repariert werden und zum anderen, dass Verbrauchern auch nach Ablauf des Gewährleistungszeitraums Optionen zur Reparatur von bestimmten technisch reparierbaren Produkten zur Verfügung stehen. Der Kommissionsvorschlag wird nun an Rat und EU-Parlament übermittelt und dort beraten. Zu den Einzelheiten des Vorschlags:

 Reparaturrechte innerhalb des gesetzlichen Gewährleistungsanspruchs

2022 hatte die Europäische Kommission zu verschiedenen möglichen Ausgestaltungen eines

"Right to Repair" konsultiert. Damals standen vor allen Dingen Änderungen an der EU-Warenkaufrichtlinie EU/2019/771 zur Debatte, in der die Gewährleistungsansprüche der Verbraucher in Fällen geregelt sind, in denen eine Ware zum Zeitpunkt der Lieferung nicht die vertragsgemä-Be Beschaffenheit aufweist. Zur Diskussion standen etwa Änderungen an der Mindestdauer des gesetzlichen Gewährleistungsanspruchs. Hiervon hat die Kommission in den aktuellen Vorschlägen Abstand genommen. In der EU-Warenkaufrichtlinie wird nun lediglich eine Änderung in Artikel 13 Absatz 2 vorgeschlagen. Demnach ist der Verkäufer innerhalb des gesetzlichen Gewährleistungszeitraums verpflichtet, eine nicht vertragsgemäße Ware zu reparieren (anstatt sie zu ersetzen), sofern die Kosten für den Ersatz gleichlaufend oder höher als die Kosten für die Reparatur sind.

 Neue Reparaturrechte außerhalb des gesetzlichen Gewährleistungsanspruchs

Der wesentliche Inhalt des Richtlinienentwurfes befasst sich mit der Reparatur von Waren in Fällen, in denen außerhalb des gesetzlichen Gewährleistungsanspruchs ein Mangel auftritt. So wird in Artikel 5 Absatz 1 ein neuer Anspruch

der Verbraucher gegenüber Herstellern auf Reparatur von bestimmten Produkten geschaffen, für die in den in Annex 2 aufgelisteten EU-Rechtsakten Anforderungen an die Reparaturfähigkeit festgelegt werden. Konkret handelt es sich dabei um folgende Produkte: Haushaltswaschmaschinen und Haushaltswäschetrockner nach VO (EU) 2019/2023, Haushaltsgeschirrspüler gemäß VO (EU) 2019/2022, Kühlgeräte mit Direktverkaufsfunktion gemäß VO (EU) 2019/2024, Kühlgeräte nach VO (EU) 2019/2019, elektronische Displays gemäß VO (EU) 2019/2021, Schweißgeräte gemäß VO (EU) 2019/1784, Staubsauger nach VO (EU) 666/2013, Server und Datenspeicherprodukte gemäß VO (EU) 2019/424 sowie Mobiltelefone, Schnurlostelefone und Tablets (noch keine VO vorhanden). Diese Liste kann durch delegierte Rechtsakte der Kommission erweitert werden. Der Zeitraum des Reparaturanspruchs richtet sich nach dem jeweiligen produktbezogenen EU-Rechtsakt.

Ob die Reparatur unentgeltlich oder gegen Entgelt oder eine andere Art der Gegenleistung erfolgen soll, wird den Mitgliedstaaten überlassen. Im Übrigen kann die Reparatur durch den Hersteller auch ausgelagert werden. Die Pflicht zur Reparatur entfällt für Waren, bei denen eine Reparatur unmöglich ist. Sofern der Hersteller keine Niederlassung in der EU hat, trifft die Reparaturpflicht seinen bevollmächtigten EU-Vertreter bzw. seinen Importeur. Subsidiär kann die Reparaturpflicht auch den Händler treffen (Artikel 5 Abs. 2).

Die Hersteller müssen dafür Sorge tragen, dass unabhängige Reparaturstätten Zugang zu Ersatzteilen und reparaturbezogenen Informationen und Werkzeugen in Einklang mit den Rechtsakten in Annex 2 haben (Artikel 5, Abs. 3). Sie sind außerdem in der Pflicht, die Verbraucher über ihre Reparaturpflicht nach Artikel 5 zu informieren (Artikel 6).

In Artikel 4 und Annex 1 des Richtlinienvorschlags wird ein europäisches Formular für Reparaturinformationen eingeführt, das Verbraucher von jedem Reparaturbetrieb vor Vertragsschluss verlangen können. Hierdurch soll Transparenz in Bezug auf die Reparaturbedingungen und den Preis geschaffen und den Verbrauchern der Vergleich von Reparaturangeboten erleichtert werden. Sofern das Formular korrekt und vollständig ausgefüllt wurde, kommt der Reparaturbetrieb dadurch seinen Informationspflichten nach, die sich etwa aus der Verbraucherrechterichtlinie ergeben.

Die Mitgliedstaaten müssen nach Artikel 7 mindestens eine Online-Reparaturplattform einrichten, um Verbrauchern die Kontaktaufnahme zu Reparaturbetrieben und Verkäufern instandgesetzter Waren in ihrer Region zu ermöglichen. Die Plattform soll die Suche nach Standorten und Qualitätsstandards ermöglichen, sie soll den Verbrauchern helfen, attraktive Angebote zu finden, und die Sichtbarkeit von Reparaturbetrieben erhöhen. Die Registrierung auf der Website bleibt freiwillig.

Sofern Hersteller ihre oben genannten Verpflichtungen in Artikeln 4, 5 und 6 nicht erfüllen, drohen Sanktionen, die von den Mitgliedstaaten festzulegen sind (Artikel 11). Zudem müssen bestimmte Organisationen das Recht haben, die Durchsetzung des "Recht auf Reparatur" vor Gerichten geltend machen zu können. Die Mitgliedstaaten können zum Beispiel Verbraucherschutzorganisationen hierzu ermächtigen (Artikel 8).

Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahlund Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Straße 58-62 40474 Düsseldorf Telefon: 0211 / 95 78 68 22 cvietmeyer@wsm-net.de www.wsm-net.de



Ansprechpartner



Energiekosten

Der Schlüssel ist eine belastbare Datenlage

Die Energiepreisexplosion der letzten zwei Jahren hat die Bedeutung von Strom, Gas und Verschmutzungsrechten im Kostenmix der Stahl- und Metallverarbeitung deutlich erhöht. Statt auf teuren grünen Wasserstoff zu warten, muss die Branche jetzt pragmatisch vorgehen, um Geschäftsmodelle zukunftsfähig zu machen.

uf den ersten Blick mag man durchatmen. Seit Herbst 2022 hat sich der Trend an den Energiemärkten umgekehrt: Die Großhandelspreise für Strom und Gas sind nach Spitzenwerten wieder deutlich gefallen. Nachdem sich die erste Angst vor Versorgungsengpässen mehr und mehr gelegt hat und auch befürchtete Tiefsttemperaturen ausblieben, brachte die veränderte Wahrnehmung die Preise nach unten. Da aber der nächste Winter kommt, kann auch die Stimmung wieder kippen.

Analysiert man das geopolitische Umfeld, ist erst recht keine Entwarnung angebracht. Der Krieg um die Ukraine ist nicht zu Ende, noch nicht einmal ist ein Ende zu erkennen, mit allen Unsicherheiten, die das auch mit Blick auf den Energielieferanten Russland mit sich bringt. Die Situation in Asien, Stichwort Taiwan, kann

ebenso wenig optimistisch stimmen. Die globalen Lieferketten bleiben auch jenseits von Energie gefährdet. (Abbildung 1, Seite 33, und Abbildung 2, Seite 34)

Ebenso hält der Druck auf die Energiepreise aus fundamentaler Sicht an. Denn die Energiewende in Deutschland verändert das Koordinatensystem, in dem sich ein produzierendes Unternehmen bewegt. An einem Ende gehen Grundlast-Kapazitäten schneller aus dem Markt, als am anderen Ende volatile Erzeugung hinzukommen. Die europäische CO₂-Einsparziele und die damit einhergehende Ausweitung des CO₂-Handels sind weitere Einflussgrößen.

Der Anpassungsbedarf ist deshalb für jedes energieintensive Unternehmen groß. Um Energieeinsatz und Preisrisiken zu minimiert,

müssen intelligente Schritte in so verschiedenen Felder wie Energiebeschaffung, Energieeinsparung, Energiemix und Eigenerzeugung sinnvoll ineinander greifen. Dabei liefert die Digitalisierung als Querschnittsaufgabe und -funktion wertvolle Instrumente zur Zielerreichung.

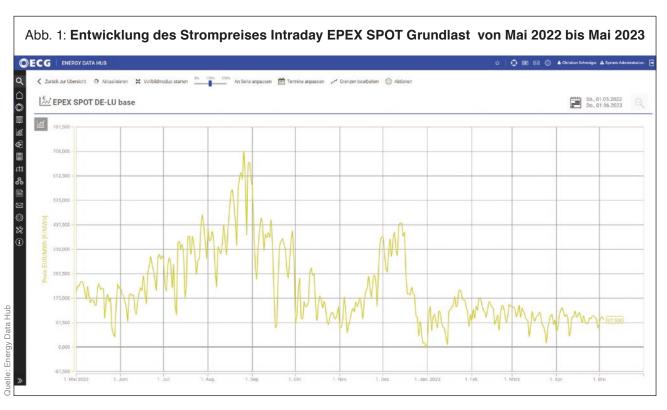
Energiebeschaffung

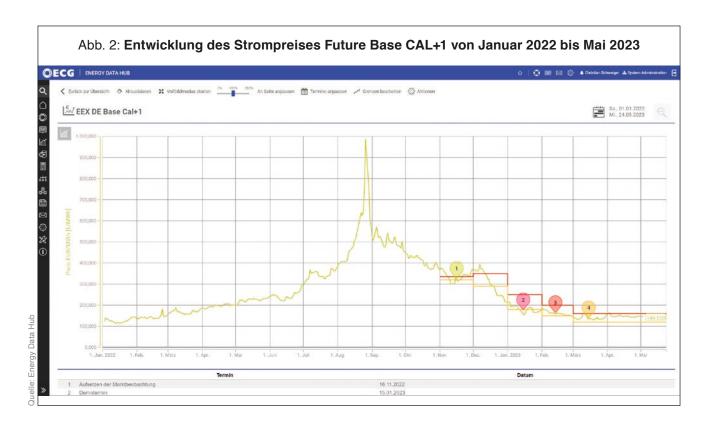
Das (Preis-)Risiko bei der Energiebeschaffung haben alle Unternehmen in den letzten zwei Jahren in der einen oder anderen Form zu spüren bekommen. Für etliche war es über Monate ein existenzbedrohendes Risiko, das die ganze Aufmerksamkeit des Managements verlangte. Liefen die langfristig abgeschlossenen Lieferverträge aus, hatten Unternehmen bei Neuabschlüssen gegenüber ihren Lieferanten keinen Verhandlungsspielraum und mussten kaum verkraftbare Preissprünge akzeptieren.

Inzwischen hat sich die Situation etwas entspannt. Statt sich ausschließlich kurzfristig einzudecken und eine spotmarktnahe Preisgestaltung zu wählen, kann man nun wieder über den längerfristigen Kauf von Energie in Tranchen

nachdenken. Wichtig ist dabei, als Unternehmen die notwendige Einkaufskompetenz sicherzustellen, sei es "in house" oder mit Hilfe von Dienstleistern. Das Einsparpotenzial, das durch eine intelligente Einkaufspolitik erzielt werden kann, sollten energieintensive Unternehmen nicht unterschätzen. Schon vor der Krise haben vorsichtige Akteure erkannt, dass das Schielen nach dem niedrigsten Preis teuer werden kann. Durchdachte Einkaufsstrategien sollten eher darauf abzielen, den Energiebedarf auf einem für das Unternehmen und seine Produktion wirtschaftlichen Level abzusichern – aber auch die Abhängigkeit von nur einem Lieferanten zu vermeiden. (Abbildung 3, Seite 35)

Als Baustein zunehmend an Bedeutung gewinnen deshalb Power Purchase Agreements (PPA). Im Rahmen eines PPA erwirbt der Käufer einen Teil der Produktion einer Energieerzeugungsanlage. Bei der Ausgestaltung gibt es verschiedene Optionen hinsichtlich Produktionsschwankungen und Preisgarantien. PPAs mit festen Preisen sind eher zur Abdeckung des Grundbedarfs geeignet. Wird ein Anteil an einer regenerativen Stromerzeugungsanlage erworben, spricht man von





einem Green PPA, mit dem man zugleich einen Schritt bei der Dekarbonisierung gehen kann.

Energieeinsparung

Energieeinsparung ist seit mehr als einem Jahrzehnt ein zentrales Instrument bei der Reduzierung des CO₂-Ausstosses und des Bedarfs an Verschmutzungsrechten. Mit dem Ende billiger Energie rückt das Potenzial bei der Kosteneinsparung wieder mehr in den Vordergrund. Viele Unternehmen haben längst ein Energiemanagementsystem (EnMS) im Einsatz, schon weil es eine Voraussetzung für die Einstufung als energieintensiv ist, die ihrerseits eine Bedingung für den in Aussicht stehenden Industriestrompreis von 6 ct./kwh ist. Bei der Einsparung ist nun die Zeit für noch mehr Ehrgeiz und eine höhere Priorität gekommen.

Viele Industrieunternehmen haben das vergangene Jahr genutzt, um kurzfristig Energieeinsparmaßnahmen auf technischer Ebene umzusetzen, also effizientere Leuchtmittel, zusätzliche Isolierungen zur Vermeidung von Wärmeverlusten, verbesserte Abdichtung von

Druckluftsystemen und viele kleine Maßnahmen mehr. Weitergehende Schritte wie der Austausch von Wärmeerzeugungsanlagen oder Konzepte zur Nutzung der Abwärme brauchen zwar länger, sind aber die nächste Stufe, sobald im Detail nichts mehr zu holen ist. Wichtig für ein solches Vorgehen sind eine klare Datenlage und eine Wirtschaftlichkeitsberechnung jeder einzelnen Maßnahme, um die Prioritäten richtig zu setzen. Schließlich verfügt kein Unternehmen über unbegrenzte Investitionsmöglichkeiten.

Energiemix

Hinzu kommt, dass vielleicht Investitionsmittel für eine Umstellung der Energiequelle für die Produktion benötigt werden. Das ist gerade bei der Eisen- und Stahlverarbeitung, bei der viele Unternehmen in der Vergangenheit auf Erdgas und Kohle gesetzt haben, eine zentrale Frage mit vielen Aspekten: Ist Strom eine sinnvolle Alternative, und wie komme ich dahin? Woher kommt dieser Strom? Wie bekomme ich den Wandel hin, und was muss ich dafür alles verändern? In der Vergangenheit hat man wegen Zweifeln an der Wirtschaftlichkeit und den Her-



ausforderungen des Übergangs den Sprung am Ende gerne verweigert. Diese Zeiten sollten aber nun vorbei sein.

Eigenerzeugung

Versorgungssicherheit und Planbarkeit sind zentrale Argumente, um über die Erzeugung von eigenem nachhaltigem Strom nachdenken oder um bereits vorhandene Kapazitäten auszubauen. Mit Photovoltaikanlagen und gegebenenfalls der Einbindung von Stromspeichern für den Eigenstrom macht sich ein Unternehmen unabhängiger vom Strommarkt und sichert sich eine marktpreisunabhängige Stromquelle. Planungen, Genehmigungen und Investitionsaufwand sollte man nicht unterschätzen. Aber die Wirtschaftlichkeit eines solchen Schrittes spricht meistens dafür.

Digitalisierung

Die größte Herausforderung für das Unternehmensmanagement an dieser Stelle ist zweifelsohne die Vielzahl an separaten Baustellen, die Identifizierung der effektivsten Maßnahmen und die richtige Reihenfolge bei der Abarbeitung. Schließlich will man das Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht überfordern. Eine belastbare Datenlage ist deshalb der Schlüssel. Und hier sorgt die Digitalisierung dafür, dass man mit viel weniger Aufwand viel mehr über das eigene Unternehmen erfahren und die Daten zur Steuerung einsetzen kann. Plattformen wie Energy Data Hub zeigen, was alles geht und in welchem Umfang man das Tagesgeschäft automatisieren kann, um die eigentlichen, strategischen Zukunftsaufgaben im Handlungsfeld Energie erfolgreich zu lösen.

Dr. Wolfgang Hahn Geschäftsführer Telefon: 07854 9875-0 Wolfgang.Hahn@ecg-kehl.de

ECG Energie Consulting GmbH Wilhelm-Leonhard-Straße 10 77694 Kehl-Goldscheuer www.energie-consulting.com



Ansprechpartner



Nachhaltige Ressourcennutzung (V)

Unternehmensführung: Gut

Die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung wächst. Erkennbar ist das an den gestiegenen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Was das konkret bedeutet, beschreiben die Autoren des fünften Beitrags aus unserer Serie "Nachhaltige Ressourcennutzung".

ie im November 2022 vom EU-Parlament angenommene und am 5. Januar 2023 auf EU-Ebene in Kraft getretene Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ändert den Umfang und die Art der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen erheblich: Die Regeln zur nicht finanziellen Berichterstattung werden erheblich erweitert. Bis Anfang Juli 2024 muss die CSRD von den Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden.

Das sind die Fakten

Schon die geltende Non-financial Reporting Directive (NFRD) sieht für Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern erweiterte Berichtspflichten bereits ab dem 1. Januar 2024 vor, rückwirkend das Geschäftsjahr 2023 betreffend. Mit der CSRD

kommen nun zum 1. Januar 2025 alle anderen bilanzrechtlich großen Unternehmen hinzu. Dies betrifft diejenigen Unternehmen in der EU, die zwei der drei nachstehenden Bedingungen erfüllen: (1) mehr als 250 Mitarbeitende; (2) Nettoumsatzerlöse von mehr als 40 Millionen Euro; (3) Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro. In Deutschland erfüllen rund 15.000 Unternehmen diese Bedingungen. Ab dem 1. Januar 2026 gelten die Regelungen auch für alle kapitalmarktorientierten kleinen und für die mittleren Unternehmen (KMU), sofern sie nicht von der Möglichkeit des Aufschubs bis 2028 Gebrauch machen.

Wie gezeigt, betrifft die Richtlinie zunächst nicht den gesamten europäischen Mittelstand – kleine und mittlere Unternehmen sind aktuell ausgenommen. Dennoch zeigt sich, wohin die

Entwicklung geht: Zukünftig sind Sachverhalte als wesentlich einzustufen – und damit als berichtspflichtig –, wenn sie entweder für den Geschäftserfolg oder aus ökologischen beziehungsweise sozialen Gesichtspunkten wesentlich sind. Durch diese sogenannte "doppelte Materialität" ändert sich auch in Deutschland das bisherige Wesentlichkeitsprinzip. Inwieweit die Richtlinie plangemäß umgesetzt wird und mit bestehendem Recht vereinbar ist, wird sich wohl in Kürze zeigen.

Unabhängig davon, wann die neuen Richtlinien und Verordnungen greifen, stellt sich für Führungsverantwortliche die Frage, was "gute Unternehmensführung" für das eigene Unternehmen bedeutet. Und wie lässt sich sicherstellen, dass das Thema nicht nur kurz in den Blickpunkt gerät, um dann wieder für lange Zeit gegenüber den vielen alltäglichen operativen Herausforderungen zurückzustehen? Wie kann es eine nachhaltige Relevanz erfahren?

Was ist "gute Unternehmensführung"?

Gute Unternehmensführung bildet sich vor allem aus dem Werteverständnis, der Mitarbeiterführung und der Unternehmenskultur heraus; sie mündet in einem fortlaufenden Strategieentwicklungsprozess. Neben dem reinen wirtschaftlichen Geschäftserfolg werden zunehmend auch ökologische und soziale Aspekte zu entscheidenden strategischen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen – nicht nur für das Halten und Rekrutieren von Personal. Diese Themen gewinnen auch für Kunden, Lieferanten und andere Geschäftspartner eine wachsende Bedeutung. Sie werden somit zukünftig zwangsläufig zu einem inhärenten Bestandteil des Geschäftsmodells.

Werfen wir einen Blick auf die Eckpfeiler guter Unternehmensführung.

Werte

Was sind eigentlich "Werte"? Hat nicht jeder seine eigenen Wertvorstellungen? Und was sind dann die spezifischen Werte, für die ein ganzes Unternehmen steht, die also für alle Mitarbeiter gelten sollen? – Fragen, die gar nicht so einfach zu beantworten sind, auf die man sich allerdings richtig einlassen muss.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden sehr schnell merken, ob es die Verantwortlichen wirklich ernst meinen mit den formulierten

Kern-Berichtsinhalte gemäß der geplanten Corporate Sustainability Reporting Directive Umwelt Soziales Governance Klimaschutz (Mitigation) Chancengleichheit für alle, einschließlich Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Gleichstellung der Geschlechter und gleiches Aufsichtsorgane des Unternehmens, auch in Anpassung an den Klimawandel (Adaption) Bezug auf Nachhaltigkeitsbelange, und ihre Entgelt für gleiche Arbeit, Ausbildung und Wasser- und Meeresressourcen Qualifizierung sowie Beschäftigung und Zusammensetzung Kreislaufwirtschaft Einbeziehung von Menschen mit Unternehmensethik und Unternehmens-Umweltverschmutzung Behinderungen kultur, einschließlich Korruptions- und Biologische Vielfalt und Ökosysteme Arbeitsbedingungen, einschließlich sicherer Bestechungsbekämpfung und anpassungsfähiger Arbeitsplätze, Löhne, Politisches Engagement des Unternehmens, sozialer Dialog, Tarifverhandlungen und einschließlich seiner Lobbying-Aktivitäten Beteiligung der Arbeitnehmer, Vereinbarkeit Management und die Qualität der von Berufs- und Privatleben sowie einer Beziehungen zu Geschäftspartnern, gesunden, sicheren und gut angepassten einschließlich der Zahlungspraktiken Arbeitsumgebung Interne Kontroll- und Risikomanagement-Achtung der Menschenrechte, systeme des Unternehmens, auch in Bezug Grundfreiheiten, demokratischen auf den Berichterstattungsprozess des Grundsätze und internationalen Standards Unternehmens

Werten, ob sie sich selbst daran orientieren und diese ein tatsächlicher Maßstab des Handelns sind. Es geht also auch um solche elementaren Themen wie Glaubwürdigkeit, das richtige Maß, Authentizität und letztlich Konsequenz.

Werte können zur Richtschnur in der Unternehmensentwicklung werden. Nach und nach entwickelt sich ein bestimmtes Bewusstsein und prägt die Unternehmenskultur. Bestenfalls gibt es eine vollkommene Übereinstimmung zwischen den vereinbarten Werten und der gelebten Unternehmenskultur.

Generell verspricht es Erfolg, die Mitarbeiter aktiv in die Findungs-, Formulierungs- und Überprüfungs-prozesse einzubinden – bei größeren Unternehmen durch ausgewählte Vertreter. So werden es die "eigenen Werte" der Unternehmensgemeinschaft, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigern.

Mitarbeiterführung

Das ist im Unternehmensalltag häufig zu beobachten: Jemand macht seine Sache richtig gut und wird befördert. Das geht noch ein-, zweimal so weiter, und irgendwann wird diesem Mitarbeiter Personalverantwortung übertragen. Spezifisches Fachwissen und Erfahrung sind dann also die Beweggründe dafür, diese Person zu einer Führungskraft zu machen.

Doch ob sich jemand grundsätzlich als Führungskraft eignet und ob er oder sie für die Aufgabe gut vorbereitet ist, wird häufig nicht hinterfragt. Experten kommen zu der Schlussfolgerung, dass am Ende oft nicht Wissen und Erfahrung gefehlt haben, sondern Sozialkompetenz und Persönlichkeit.

Was also können Unternehmensverantwortliche tun, um grundsätzlich geeignete Führungskräfte auszuwählen und diese bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen? Der erste und wichtigste Schritt ist es, sich als Unternehmens-

verantwortlicher bewusst zu machen, welches enorm große Potenzial hinter dem Thema Mitarbeiterführung steckt. Dieses Potenzial gilt es aktiv zu managen.

Letztlich geht es immer um Interaktionsprozesse mit einzelnen oder mehreren Menschen, bei Routinetätigkeiten und vor allem bei komplexen oder strukturellen Veränderungsprozessen. Kommunikationskompetenz ist das eigentliche Handwerkszeug von Führungskräften. Sie umfasst Themen wie Selbstreflexion, Konfliktmanagement und Feedback-Prozesse.

Die Führungskompetenz jeder einzelnen Führungskraft ist wichtig. Noch wichtiger ist das Zusammenwirken der gesamten Führungsorganisation, von der obersten bis zur untersten Führungsebene. Dies entscheidet in der Regel sehr wesentlich sowohl über den Erfolg eines Geschäftsmodells als auch über den großer Veränderungsprojekte.

Im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung werden nicht nur individuell geeignete Mitarbeiter identifiziert, Entwicklungspfade erarbeitet und besprochen, sondern die einzelnen Bausteine zu einem großen Ganzen zusammengefügt, um ganze Organisationen weiterzuentwickeln. Hier ist viel Aufmerksamkeit der Unternehmensverantwortlichen gefragt.

Unternehmenskultur

Wie gehen wir miteinander um? Welchen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln folgen wir? Steht der Einzelne oder das Team im Vordergrund? Stellen wir uns flexibel auf neue Situationen ein, haben wir eine konstruktive Grundhaltung, haben wir ein Problemlösungsbewusstsein?

Es sind viele Details, die die Zusammenarbeit von Mitarbeitern prägen: Am Arbeitsplatz, am Telefon, beim Emailverkehr, in Besprechungen und sogar außerhalb der Firma. Häufig hat sich über die Jahre viel wie von selbst ergeben, und

Strukturen sind eingefahren. Eine Kultur lässt sich nicht von heute auf morgen ändern. Aber sie lässt sich ändern. Hier gilt es, dass Bewusstsein zu schärfen für das, was sich ändern soll und über die Führungsorganisation sukzessive kulturelle Veränderungen in die Gesamtheit der Belegschaft zu tragen – durch aktive Kommunikation, Anleitung sowie durch die Vorbildfunktion der Führungsverantwortlichen.

Einer der schwierigsten und anspruchsvollsten Anforderungen an die Geschäftsmodelle von Unternehmen und somit auch an die Unternehmensverantwortlichen ist die Verankerung des permanenten Wandels, das Mitgehen mit dem Markt bestenfalls das Vorausgehen – und die Einstellung auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse unter Berücksichtigung sogenannter Best Practice-Ansätze. Nachhaltig erfolgreich sein heißt nicht, etwas, das mal erfolgreich funktioniert hat, immer weiterzumachen, sondern die Weiterentwicklung der Organisation sicherzustellen, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Dies erfordert aktive Unternehmensentwicklungsprozesse auf der Grundlage einer dezidierten Unternehmensstrategie, die fortlaufend überprüft und adjustiert wird.

Nachhaltigkeit in der Strategie

Strategieentwicklung als fortlaufenden Prozess zu begreifen, bei der die Strategie nicht nur einmal jährlich im Rahmen des Budgetprozesses für das nächste Geschäftsjahr auf den Prüfstand kommt, sondern die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells fortlaufend überprüft wird, ist aufwendig. Aber es zahlt sich aus.

Grundlage hierfür ist zunächst eine Unternehmenskonzeption, die aus einer detaillierten Bestandsanalyse der Markt- und Wettbewerbssituation sowie der Leistungserstellung abgeleitet wird. Mit der Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen wird das Unternehmen sukzessive in Richtung eines definierten Leitbildes entwickelt. Eine integrierte Finanzplanung bildet die Basis zur laufenden Steuerung des Veränderungsprozesses und stellt die Finanzierbarkeit sicher.

Ziele ändern sich. Oft müssen neue Wege gefunden werden. Aber ohne stets einen aktuellen Plan zu haben, das heißt ohne Strategie, kommt man langsamer oder mitunter gar nicht ans Ziel. Und Umwege kosten nicht nur Zeit, sondern auch Geld.

Eine nachhaltig gute Unternehmensführung trägt insoweit entscheidend dazu bei, dauerhaft die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit von Unternehmen sicherzustellen.



Ansprechpartner

Industrielle Versicherungen (XLII)

Wertschöpfungsketten absichern? Richtig versichern!

Die Stahl und Metall verarbeitende Industrie wird Tag für Tag mit zahlreichen Risiken konfrontiert. Mit den richtigen Versicherungen kann man sie in den Griff bekommen.



s geht nicht nur um Schäden an Maschinen oder Gebäuden, sondern auch um Betriebsunterbrechungen und Rückwirkungsschäden bei Zulieferern oder Kunden. All diese Schäden stellen ein Risiko für die Wertschöpfungskette dar. Diese erstreckt sich oftmals über verschiedene Unternehmen, wodurch die Absicherung der Lieferketten ein existenzieller Baustein für die Sicherung der Wertschöpfungskette darstellt.

Die Absicherung gegen Betriebsunterbrechungen

In der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie sind Betriebsunterbrechungen oft mit hohen Kosten verbunden. Eine industrielle Sachversicherung hilft nicht nur bei Schäden an Maschinen, Gebäuden oder anderen Betriebseinrichtungen, sondern bietet darüber hinaus Schutz bei Betriebsunterbrechungsschäden, die durch einen schadenbedingten Ausfall von Maschinen oder die Zerstörung von Produktionsstätten entstehen. Eine solche Versicherung bietet eine finanzielle Entschädigung für den entgangenen Gewinn und ermöglicht es, schnell wieder den Betrieb aufzunehmen. Die Betriebsunterbrechungsversicherung schützt vor für Mehrkosten, welche entstehen, wenn ein Unternehmen zum Beispiel an einem anderen Standort vorübergehend die Produktion wieder aufnimmt, um ihre Lieferverpflichtungen erfüllen zu können. Dies kann helfen, die Liefer- und Wertschöpfungskette schnell wieder in Gang zu setzen.

40

Rückwirkungsschäden bei Zulieferern oder Kunden

Ein Schaden bei einem Zulieferer oder Kunden kann Auswirkungen auf die gesamte Lieferkette haben. Sachschadenbedingte Rückwirkungsschäden, die beispielsweise durch die Unterbrechung der Lieferkette bei einem Zulieferer oder Kunden entstehen, können im Rahmen der industriellen Sachversicherung abgedeckt werden. Dies kann jedoch von der konkreten Police abhängen und sollte im Einzelfall mit dem Versicherungsanbieter geklärt werden. Eine Lieferkettenversicherung bietet darüber hinaus Schutz gegen die Folgen von Verzögerungen, Produktionsausfällen oder Lieferengpässen und deckt auch weitergehende Rückwirkungsschäden ab. Diese Versicherung ist oft schwierig zu versichern, da sie hohe Anforderungen an das Risikomanagement des Unternehmens stellt und eine gründliche Analyse der Lieferkette erfordert. Zudem sind die Prämien für die Lieferkettenversicherung deutlich höher als für die industrielle Sachversicherung, da sie ein höheres Risiko abdeckt.

Die Bedeutung von Cyberversicherungen

In der digitalisierten Welt der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie sind auch Cyberrisiken ein großes Thema. Eine Cyberversicherung bietet Schutz gegen Schäden durch Hackerangriffe, Datenverlust oder Betriebsunterbrechungen durch Cyberkriminalität. Da mittlerweile

Cyberangriffe ein hohes Risiko für die Lieferkette darstellen, sollte eine Cyberversicherung in Betracht gezogen werden.

Zusammenfassung

Die Absicherung der Wertschöpfungskette in der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie ist eine komplexe Herausforderung, die nur mit einer umfassenden Analyse der Risiken und einer engen Zusammenarbeit mit allen Beteiligten der Lieferkette möglich. Insgesamt ist es von großer Bedeutung, sich über die verschiedenen Versicherungsoptionen zu informieren und gezielt abzusichern, um potenzielle Risiken entlang der Wertschöpfungskette zu minimieren und im Falle eines Schadensfalls schnell wieder handlungsfähig zu sein.

Dennis Gottschalk, M. Sc.

VSM Versicherungsstelle Stahl- und Metallverarbeitung GmbH Hohenzollernstraße 2 44135 Dortmund Telefon: 0231 / 54 04-521

Dennis.Gottschalk@leue.de



Ansprechpartner