

WSM Nachrichten



STRATEGIE AUF DEM PRÜFSTAND:

- ▶ Geschäftsmodell
- ▶ Supply Chain
- ▶ Digitalisierung
- ▶ Dekarbonisierung
- ▶ Kundennähe



UNSERE ERFAHRUNG – IHR WEG ZUM ERFOLG

**HAHN,CONSULTANTS IST IHR PARTNER
FÜR AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG.**

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.

- » Restrukturierung/Sanierung
- » M&A/Unternehmensnachfolge
- » Wachstum
- » Unternehmenssteuerung

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

hahn,consultants
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT



**Wirtschaftsverband Stahl-
und Metallverarbeitung e.V.**

IMPRESSUM

Herausgeber

**WSM Wirtschaftsverband
Stahl- und Metallverarbeitung e.V.**
Uerdinger Str. 58-62
40474 Düsseldorf
Telefon: +49 (0)211 / 95 78 68 22
Telefax: +49 (0)211 / 95 78 68 40
E-Mail: info@wsm-net.de
Internet: www.wsm-net.de
Hauptgeschäftsführer: Christian Vietmeyer

Verlag und Druck

Union Betriebs-GmbH (UBG)
Egermannstraße 2
53359 Rheinbach
Telefon: +49 (0)2226 / 802-0
Telefax: +49 (0)2226 / 802-111
E-Mail: verlag@ubgnet.de
HRB 10605 AG Bonn
Geschäftsführer: Jürgen von Meer

Redaktion

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

Projektleitung (UBG)

Sonja Bach-Meiers (UBG)
Telefon: +49 (0)30 / 22 070-271
E-Mail: sonja.bach-meiers@ubgnet.de

Anzeigenverwaltung

Claudia Kuchem (UBG)
Telefon: +49 (0)2226-802-213
Telefax: +49 (0)2226-802-222
E-Mail: claudia.kuchem@ubgnet.de

Titelfoto

www.AdobeStock.com/narong

Schmuckgrafiken

www.Freepik.com

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

Urheberrechte:

Die veröffentlichten Beiträge sind urhe-
berrechtlich geschützt. Mit Ausnahme
der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine
Verwertung ohne Einwilligung des Heraus-
gebers nicht erlaubt.

© WSM 2020

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

die Corona-Pandemie hat uns noch im Griff. Das Krisenbild differenziert sich aber zunehmend nach Branchen und Regionen. Bei der Automobilindustrie sehen wir, dass die Krise vergleichsweise tief sein wird, weil zusätzlich zur Nachfrageschwäche die Transformation hinzukommt. Einige mittelständische Automobilzulieferer konnten im Juli und August zwar eine wieder anziehende Nachfrage beobachten, sie gehen aber nicht von einer schnellen, V-förmigen Erholung aus. Große und kleine Automobilzulieferer bauen jetzt Beschäftigung ab. Ähnlich sieht es im Maschinenbau aus, besser dagegen steht der Bausektor da. Nach Regionen differenziert ist festzustellen, dass viele Unternehmen von der deutlich anziehenden Produktion in China profitieren. Die Nachfrageschwäche in Europa und in den USA indes belastet hingegen noch sehr. Es bleibt jetzt abzuwarten, wie sich dieses Bild in den kommenden Wochen weiter verändern wird.



Die Politik wendet sich derweil wieder dem Tagesgeschäft zu. Das ist auch richtig, weil die Zeit nach der Krise gestaltet werden muss. Von einem von der Wirtschaft geforderten Belastungsmoratorium kann allerdings keine Rede sein. Neue Regulierungen zur Nachhaltigkeit stehen wieder oben auf den Agenden in Berlin und Brüssel. In Deutschland wird das Lieferkettengesetz heiß diskutiert, das Unternehmen verpflichten soll, die Einhaltung der Menschenrechte in den globalen Lieferketten zu gewährleisten. Die Unternehmen sollen geeignete Schutzmaßnahmen ergreifen und bei Pflichtverletzungen sogar haften. Natürlich gibt es hier erhebliche Vorbehalte der Industrie, die nur für das verantwortlich gemacht werden will, was sie auch tatsächlich beeinflussen kann. Ansonsten bleibt nur die Aufgabe der Geschäftsbeziehung übrig. In Brüssel ist gerade eine parallele Konsultation zu demselben Thema abgeschlossen worden. Leider ist das wieder ein negatives Beispiel dafür, dass Brüssel und nationale Regierungen nicht abgestimmt arbeiten und dass Regeln, die aus Gründen des fairen Wettbewerbs eigentlich harmonisiert gehören, von nationalen Regierungen gekapert werden. Unterdessen will die EU die Klimaziele für das Jahr 2030 auch noch deutlich verschärfen mit der Folge, dass eine Zielerreichung jedenfalls in Deutschland unmöglich wird. Hier sollte kein Überbietungswettbewerb über Ziele stattfinden, sondern mehr über die Erreichung der Ziele durch neue Technologien gesprochen werden.

Ich lade Sie herzlich ein, zu diesen und anderen Themen mehr in dieser Ausgabe der WSM Nachrichten zu lesen!

Christian Vietmeyer

Christian Vietmeyer



INHALT

WSM Nachrichten 03 2020

■ AKTUELLES AUS WIRTSCHAFT & POLITIK

- 6 WSM IM GESPRÄCH MIT NICOLE VOIGT
„Die Unternehmen müssen sich jetzt neu aufstellen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln“
- 10 STRATEGIE 2021 AND BEYOND
Strategisch umsteuern nach dem Corona-Schock
- 13 DREI FRAGEN AN...
Akio Ito, Stahlexperte und Senior Partner bei der Unternehmensberatung Roland Berger in München
- 15 KONJUNKTUR NACH CORONA
Veränderungen annehmen und nicht aussitzen!

■ AUS DER BRANCHE

- 18 WSM KONJUNKTUR
Produktion nach sieben Monaten 18,8 Prozent unter Vorjahr
- 21 SCIP-DATENBANK
WSM setzt sich für eine handhabbare Lösung ein

■ NEUES AUS UNSEREM VERBÄNDENETZWERK

- 23 SIEGFRIED RUSSWURM SOLL NEUER BDI-PRÄSIDENT WERDEN
- 24 ORGALIM POSITIONIERT SICH ZU KLIMAZÖLLEN

■ FÜR DIE BETRIEBSPRAXIS

- 25 RECHT
- 28 STRATEGIEFINDUNG NACH DEM CORONA-SCHOCK
Herausforderungen für den Mittelstand
- 32 FÖRDERPROGRAMME I
Produktion und Lieferketten nachhaltig gestalten
- 34 FÖRDERPROGRAMME II
Mit öffentlicher Hilfe Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg verbessern
- 39 ENERGIEPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN 2021
Unternehmen sollten Einsparmöglichkeiten dringend nutzen
- 41 INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN (XXXI)
Stürmische Zeiten am Versicherungsmarkt



WSM IM GESPRÄCH

„Die Unternehmen müssen sich jetzt neu aufstellen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln“

Foto: AdobeStock.com / Eberhans

Nicole Voigt

ist Partnerin bei der
Boston Consulting Group
in Düsseldorf.

Wie haben Sie den Schock der Coronakrise in den Unternehmen erlebt? Wie schnell haben die Führungskräfte auf die Beschränkungen ihrer Tätigkeit, die weiträumige Unsicherheit und den abrupten Angebots- und Nachfrageeinbruch reagiert?

Voigt: Von heute auf morgen war alles anders und zwar für alle. Auf den ersten Coronaschock haben die Unternehmen aber sehr schnell reagiert – mit Hygienemaßnahmen, Abstandsregeln, gesplitteten Teams in der Schichtarbeit und, wo möglich, mit Remote-Arbeitsplätzen. Um die Belegschaft vor Ansteckung zu schützen, ist sehr viel sehr schnell passiert.

Viel schwieriger ist es dagegen, den Nachfrageeinbruch zu verkraften. Die großen Kunden der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie, allen voran die Automobilhersteller sowie der Maschinen- und Anlagenbau, sind besonders hart von der Krise betroffen. Im Baubereich sind die Auswirkungen relativ gering, absolut gesehen aber auch dort durchaus spürbar. Beides schlägt direkt auf die vielen mittelständischen Stahl- und Metallverarbeiter durch. Nach Angaben des Weltstahlverbands liegt die europäische Rohstahlproduktion (EU-28) in den ersten sieben Monaten 2020 um fast 19 Millionen Tonnen unter der von 2019. Das entspricht einem Rückgang von fast 20 Prozent. Und leider müssen wir davon ausgehen, dass die Nachfrage nach Autos und Maschinen in Europa noch mehrere Jahre deutlich niedriger sein wird als vor der Coronakrise.



Das Nachfrageniveau von 2019 erreichen wir frühestens erst wieder 2024 – möglicherweise dauert es auch länger. Darauf müssen sich die verarbeitenden Betriebe einstellen. Viele werden nicht an Personalanpassungen vorbeikommen.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen in unseren Branchen haben zu Beginn der Krise als erste wirkungsvolle Reaktion Kurzarbeit angemeldet. Jetzt deutet sich an, dass die Produktionsrückgänge womöglich nicht vollständig nur vorübergehender Natur sein werden. Was sind Ihre Handlungsempfehlungen?

Voigt: Die Bezugsdauer für das Kurzarbeitergeld wurde zwar noch einmal verlängert. Das wird aber nicht ausreichen, um durch diese Krise zu kommen. Denn die Nachfrageschwäche wird sicher länger andauern als die Zeiträume, in denen Kurzarbeitergeld gezahlt wird. Gleichzeitig gibt es große Veränderungen in den Kundenbranchen. Die Automobilindustrie treibt die E-Mobilität voran. Nach unseren Berechnungen wird 2030 der Anteil an vollelektrischen Fahrzeugen bei 25 Prozent liegen – mit weitreichenden Folgen für die metallverarbeitende Zulieferindustrie.

Die Nachfrage nach Komponenten für Verbrennungsmotoren wird dadurch dramatisch sinken. Wenn es nicht gelingt, neue Abnehmer zu finden oder das eigene Angebot entsprechend auszurichten, wird an Kapazitätsanpassungen kein Weg vorbeiführen.

Im verarbeitenden Gewerbe und insbesondere in den Stahl und Metall verarbeitenden Branchen ist die Auftragslage im März eingebrochen und liegt auch im Herbst immer noch auf einem zu niedrigen Niveau. Welche Strategie empfehlen Sie diesen Unternehmen?

Voigt: Elektromobilität und Digitalisierung verändern auch die Stahlindustrie. Die aktuelle Krise der Branche ist deshalb nicht alleine auf Corona zurückzuführen. Die Pandemie wirkt eher wie ein Katalysator und legt bestehende Probleme deutlicher offen. Die Unternehmen müssen sich jetzt neu aufstellen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln.

Die Betonung liegt auf *jetzt*. Es reicht nicht, einfach auf die Erholung der Konjunktur zu warten. Denn die Märkte werden dann andere sein. Deshalb müssen die Stahl- und Metallverarbeiter weiter optimieren, die Kostenstruktur überprüfen, Lieferketten robuster aufstellen, die Digitalisierung vorantreiben und die Kundenzufriedenheit verbessern. Unternehmen sollten jetzt die Chance nutzen, sich zu verändern – wenn notwendig, auch radikal.

Die Finanzierungshilfen der Bundesregierung sind hilfreich und werden von vielen, allerdings nicht von allen, angenommen. Worauf müssen die Unternehmen jetzt besonders achten?

Voigt: Die Liquidität ist maßgeblich für die Handlungsfähigkeit. Wenn Unternehmen die Finanzierungshilfen in Anspruch nehmen müssen, sollten sie möglichst früh die Anträge stellen. Aber auch wenn es ohne Finanzierungshilfen geht, bleibt das Liquiditätsmanagement der Dreh- und Angelpunkt, um die Krise zu bewältigen. Kosten- und Effizienzprogramme helfen zusätzlich, die Liquidität zu bewahren. Zwar rechnen wir mit einer Konjunkturbelebung bis 2024 – wirklich wissen kann das aber niemand. Insofern müssen sich Unternehmen auch auf eine zweite Welle vorbereiten und entsprechend Finanzreserven vorhalten.

In der Automobilindustrie, der viele Unternehmen von uns zuliefern, haben wir zusätzlich die Digitalisierung zu bewältigen. Wie bekommen Unternehmen das in der Krise hin?

Voigt: An der Digitalisierung kommt keine Branche vorbei. Wer sich dagegen stemmt, hat bereits verloren. Unternehmen sollten die Digitalisierung als große Chance verstehen. Sie können damit Prozesse effizienter gestalten, mehr über ihre Kunden erfahren, diese besser bedienen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Corona wird die Digitalisierung beschleunigen.



ZUR PERSON

Nicole Voigt hat an der Kellogg School of Management/USA den Master of Business Administration (MBA) erworben. Sie kam 2006 zur Boston Consulting Group und ist seit vier Jahren Partnerin bei BCG. Aktuell leitet sie den globalen Stahlsektor. Die Diplom-Wirtschaftsingenieurin beschäftigt sich vor allem mit der Transformation der Stahlbranche und treibt das Thema Nachhaltigkeit voran. Nicole Voigt arbeitet im Düsseldorfer Büro. ■

Im Moment verdienen weder die Autobauer noch die Zulieferer Geld. Das bedeutet: Für F+E in Richtung Ersatz des Verbrennungsmotors fehlen die notwendigen Ressourcen. Was nun?

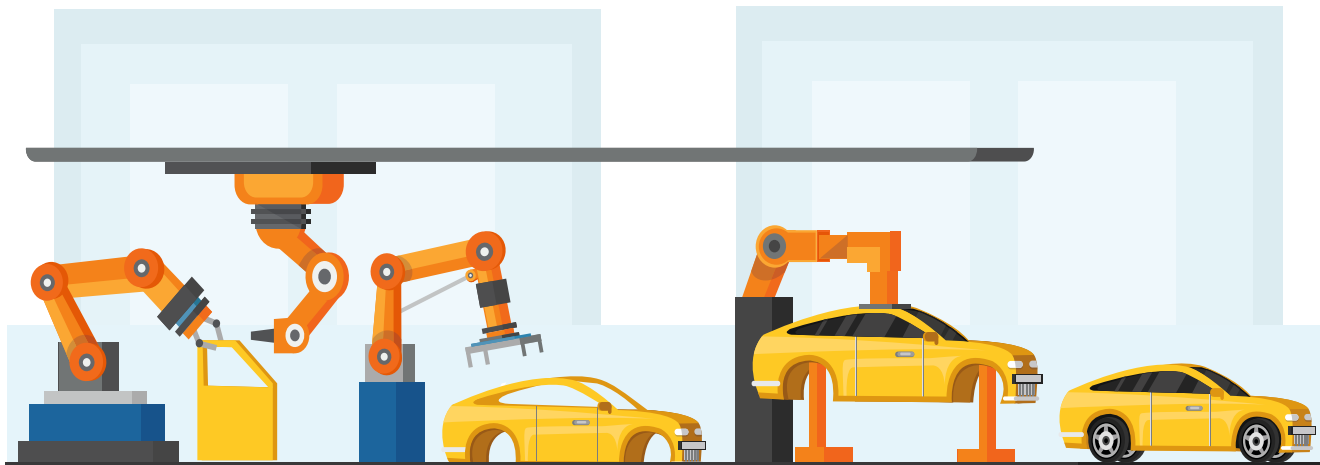
Voigt: Auch wenn keine neuen Verbrennerplattformen mehr entwickelt werden, gibt es weiterhin Bedarf, die bestehenden zu modifizieren. Ein Beispiel ist die Verschärfung der Abgasnorm von Euro 6d-Temp auf Euro 6d. Dies kann etwa für Hersteller von Hochtemperatur-Isolierungen durchaus ein attraktives Geschäft sein. Auch für die Entwicklung von Elektromotoren brauchen die Autohersteller die Kompetenz ihrer Tier-1-Zulieferer, beispielsweise für Batteriekühlsysteme. Solche Komponenten kommen auch zukünftig sicher von den Zulieferern, da den OEMs die notwendigen Kompetenzen fehlen.

Stellen Sie sich vor, Sie wären geschäftsführender Gesellschafter eines Stahl verarbeitenden Mittelständlers. Was wären Ihre Überlegungen?

Voigt: Das ist natürlich abhängig von der individuellen Situation des Unternehmens. Es gibt aber tatsächlich Strategien, die sich zumindest in den Krisen der Vergangenheit bewährt haben. Für Zulieferer ist die Lieferkette existenziell. Also würde ich zunächst schauen, ob es hier Schwachpunkte gibt und wie man diese optimieren kann. Muss die Supply Chain vielleicht stabiler oder eher flexibler werden? Sicherlich würde ich auch darüber nachdenken, ob und wo ich konsolidieren kann, um die Profitabilität zu sichern. Weil sich der Markt gerade stark verändert, halte ich es auch für wichtig, näher an den Endkunden heran zu kommen, beispielsweise indem mein Unternehmen weitere Fertigungsschritte übernimmt. Dadurch kann man sehr viel besser auf sich ändernden Kundenbedarf reagieren und möglicherweise auch Entwicklungen mitgestalten.

Entscheidend für die Zukunft ist zudem die Auseinandersetzung mit der Dekarbonisierung. Wie kann das Unternehmen nachhaltiger werden? Welchen Beitrag können wir zu grünen Leitmärkten leisten? Hier liegt sicher ein großes Potenzial.

Wir danken Ihnen für das Gespräch. ■



WSM-PARTNER

Gemeinsam stark!

UNTERNEHMENSBERATUNG



VIA Consult

VIA Consult GmbH & Co. KG

 Martinstraße 25
 57462 Olpe/Biggesee

Guido Solbach

 Tel.: +49 (0) 2761 83668-14
 Fax: +49 (0) 2761 83668-24
 g.solbach@via-consult.de

UNTERNEHMENSBERATUNG


hahn,consultants gmbh

 Memeler Straße 30
 42781 Haan

Holger Hahn

 Tel.: +49 (0) 2129 557333
 Fax: +49 (0) 2129 557311
 h.hahn@hahn-consultants.de

INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN


 Versicherungsstelle Stahl- und Metallverarbeitung
 Ein Unternehmen der LEUE NILL Gruppe

**VSM Versicherungsstelle
 Stahl- und
 Metallverarbeitung GmbH**
 Hohenzollernstraße 2
 44135 Dortmund

Günter Hennig

 Tel.: +49 (0) 231 5404430
 Fax: +49 (0) 231 54047430
 guenter.hennig@leue.de

ENERGIEBERATUNG

**ECG Energie Consulting
 GmbH**
 Wilhelm-Leonhard-Straße 10
 77694 Kehl-Goldscheuer

Prof. Dr. Jürgen Joseph

 Tel.: +49 (0) 7854 98750
 Fax: +49 (0) 7854 9875200
 juergen.joseph@ecg-kehl.de

FINANZIERUNG

**Deutsche Bank AG
 Verbände und Institutionen**
 Große Gallusstraße 10-13
 60311 Frankfurt

Dr. Alexander Winkler

 Tel.: +49 (0) 69 91039018
 Fax: +49 (0) 69 91041581
 alexander.winkler@db.com

STRATEGIE 2021 AND BEYOND

Strategisch umsteuern nach dem Corona-Schock

Während manche Unternehmer immer noch auf den Neustart ihrer Geschäfte warten – Messebauer, Reiseveranstalter, Konzertveranstalter –, sind die Stahl und Metall verarbeitenden Unternehmen nach dem Corona-Schock im April längst auf dem Weg zum sogenannten „neuen Normal“. Aber wird diese Zukunft sehr viel anders aussehen, als jene, die sich bereits vor der Pandemie abgezeichnet hatte? Oder beschleunigt Corona lediglich die Anpassungsprozesse, die bereits unaufhaltsam in Gang gesetzt waren? Wie dem

auch sei, die Lehren und Erfahrungen aus der plötzlichen Krise sollten genutzt werden, um notwendige strukturelle Anpassungsprozesse anzustoßen, sowohl auf betrieblicher Ebene als auch in der Politik. Folgende Trends müssen dabei in den Blick genommen werden:

Die Covid-19-Pandemie unterzieht Geschäftsmodelle weltweit einer harten Realitätsprüfung. Das betrifft nicht nur den Bereich des Handels und der Dienstleistungen, sondern auch die Wertschöpfungsketten, an deren Anfang Stahl oder Metall stehen. Aus der Krise heraus neue Chancen erkennen und wahrnehmen – das ist die Herausforderung der Stunde.

Globalisierung

5,65 Millionen, 5,12 Millionen, 4,66 Millionen, 3,5 Millionen – das sind die in Deutschland produzierten Personenkraftwagen in den Jahren 2017 bis 2020 (Prognose des VDA) – ein Rückgang um 38 Prozent in vier Jahren. Im gleichen Zeitraum ist die Auslandsproduktion der deutschen Autobauer lediglich um 7,4 Prozent rückläufig, von 10,8 Millionen auf 10 Millionen Einheiten.

Ohne Corona hätten die Zahlen ähnlich ausgesehen: minus 16% im Inland und plus 6% im Ausland. Der Anteil der ausländischen Produktion an der Gesamtproduktion steigt demnach von 64 auf 74 Prozent. Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) vom September 2020 bezeichnet diese Entwicklung als Erfolg der deutschen Hersteller und nennt das Globalisierungsstrategie.

Die zweite geplante Vorgehensweise, die das Institut erkennt, heißt Premiumstrategie. Diese führte bislang dazu, dass überhaupt noch in nennenswertem Umfang Fahrzeuge in Deutschland produziert werden, denn 96% der Oberklassemodelle wurden 2019 in Deutschland produziert. Diese Fahrzeuge können aufgrund der höheren Margen von Deutschland aus in die großen globalen Absatzmärkte China und Nordamerika exportiert werden. Bei kleineren Fahrzeugen wäre dieser Transport zu teuer, daher ist deren Absatzmarkt lokal. Dementsprechend wurden nur 16% dieser Fahrzeuge in Deutschland produziert und zwar für die europäischen Absatzmärkte. Der größere Teil der kleineren Fahrzeuge wird in der Nähe der sonstigen weltweiten Absatzmärkte produziert, vor allem in China.

Die Verlagerung der Produktion in der Nähe der wichtigsten Absatzmärkte birgt eine erhebliche Gefahr für die deutschen Produktionsstandorte. Bei den SUVs ist bereits zu beobachten, dass diese zunehmend in Nordamerika für die ganze Welt produziert werden, da dort der größte Absatzmarkt für diese Modelle ist. Das IW Köln sieht aus Sicht des Industriestandortes Deutschland das Risiko, dass die Oberklassemodelle in Zukunft stärker in China produziert wer-

Produktion und Export deutscher Hersteller

	Dez. 2019		Jan.-Dez. 2019		2018		2019		2020*)	
	Einheiten	± %	Einheiten	± %	in 1.000	± %	in 1.000	± %	in 1.000	± %
Personenkraftwagen										
Inlandsproduktion	275.920	-7	4.661.328	-9	5.120	-9	4.661	-9	4.755	2
Export	219.858	-12	3.486.909	-13	3.993	-9	3.487	-13	3.557	2
Auslandsproduktion	883.474	7	11.378.533	1	11.235	4	11.379	1	11.379	0
Weltproduktion	1.159.394	3	16.039.861	-2	16.356	-1	16.040	-2	16.133	1

*) Prognose

Quelle: VDA

den könnten. Denn dort nehme die Qualität der Produktion stetig zu. Einer solchen Verlagerung könnten aber voraussichtlich nur noch die größeren Zulieferer folgen, die mittelständische Clusterstruktur der automobilen Wertschöpfung in Deutschland dürfte dann erheblich bedroht sein. Und selbst wenn es mittelständischen Betrieben gelingt, etwa durch Zusammenschlüsse eine kritische Größe aufzubauen, gehen zumindest die Produktions-Arbeitsplätze in Deutschland dennoch verloren.

Elektrifizierung

54.617 (2017), 67.658 (2018), 108.839 (2019), 280.000 (2020, Prognose) – das sind die Zulassungszahlen von elektrischen Fahrzeugen in Deutschland (batterieelektrisch und Plug-in-hybrid). Ein Wachstum von mehr als 400 Prozent. Der Anteil der E-Fahrzeuge steigt damit von weniger als 1 Prozent auf voraussichtlich mehr als 10 Prozent. Die Corona-Pandemie hat die Bundesregierung dazu bewogen, ein umfangreiches Konjunkturpaket zur Stimulierung der Wirtschaft aufzulegen. Unter anderem wird die Elektromobilität seit Juli 2020 noch stärker gefördert als bisher. Das führt zu einem kräftigen Nachfrageschub nach e-Mobilen im laufenden Jahr. Während in den Monaten April bis Mai noch Kaufattentismus vorherrschte, da

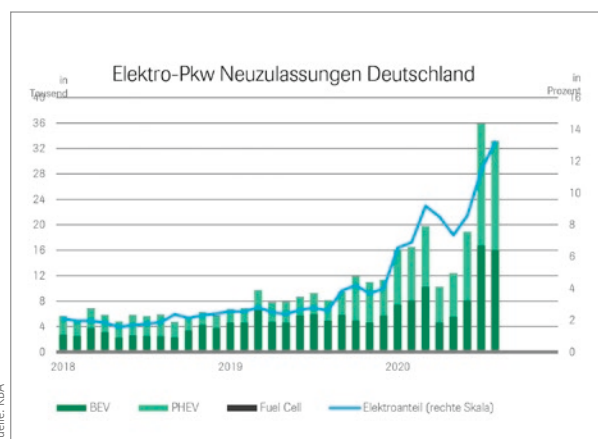
viele potenzielle Autokäufer auf eine Entscheidung der Politik gewartet haben, welche Fahrzeuge gegebenenfalls mit einer Kaufprämie zu erwerben wären, entlädt sich der Stau in den Monaten Juli und August. Damit stieg der Marktanteil in den ersten acht Monaten auf 9,2%.

Dekarbonisierung

Die Marktdurchdringung der Elektromobile ist die derzeit einzige erfolversprechende Option für die Hersteller, um die ambitionierten europäischen Flottengrenzwerte einzuhalten und drohende Strafzahlungen zu umgehen. Bereits vor der Verkündung des Europäischen Green Deal durch Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen lagen die Grenzwerte in kaum machbaren Bereichen: CO₂ 130 g/km, 95 g/km, 81 g/km, 59 g/km. Im Zusammenhang mit dem Green Deal wird derzeit diskutiert, das europäische CO₂-Minderungsziel von 40% im Jahr 2030 auf 50 bis 55% zu erhöhen.

Mitte September haben sich die Ausschüsse des Parlamentes mit ihren Empfehlungen an das obere Ende des Ambitionsniveaus oder noch darüber gelegt (Industriausschuss minus 55%, Umweltausschuss minus 60%). Die Entscheidung des Rates soll in diesem Herbst getroffen werden. Für die Automobilhersteller dürfte das zu einer erneuten Diskussion über noch schärfere Flottengrenzwerte führen.

Aber auch in allen anderen Bereichen der Industrie ist dieses Ambitionsniveau nicht mehr ohne einen tiefgreifenden Wandel zu erreichen. Daher haben die EU und Deutschland jeweils eine Wasserstoffstrategie entwickelt und im Bereich Stahl eine damit verwobene Stahlstrategie. Die Idee ist, vereinfacht ausgedrückt, aus regenerativen Energiequellen Wasserstoff zu erzeugen, der dann in der Produktion von Stahl aber auch in der Luft- und Schifffahrt und womöglich sogar im Straßenverkehr eingesetzt werden kann. Die erheblichen Investitionen müssten mindestens vorübergehend aus staatlichen Quellen gespeist werden. Diese Entwicklung ist letztlich ebenfalls



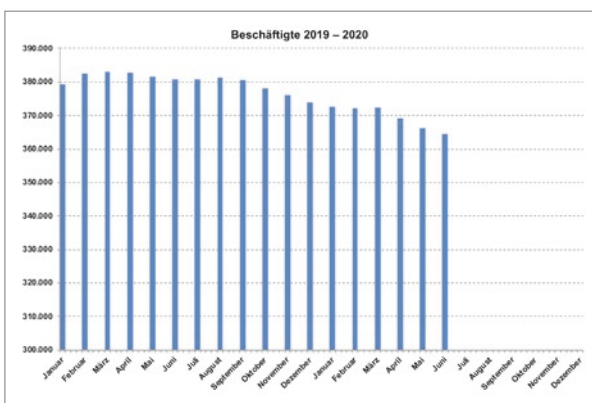


auf die Corona-Krise zurückzuführen – jedenfalls wurden die Entscheidungen, diese Richtung einzuschlagen, von der Krise beschleunigt.

Anpassungsmaßnahmen in der Industrie

Zahlreiche namhafte Industrieunternehmen haben die Pandemie genutzt, um ihre Strukturen anzupassen. Jedenfalls sind entsprechende Maßnahmen und Programme beschlossen worden und dürften angesichts der Erfahrungen mit der Pandemie auch gegen Widerstände der Betriebsräte und Gewerkschaften umgesetzt werden. Der Stellenabbau betrifft aber nicht nur die Automobil- und Flugzeugbauer sowie deren große Zulieferbetriebe, sondern auch die mittelständischen Unternehmen in der langen Lieferkette. In den WSM-Betrieben sind seit März mehr als 2% der Stellen weggefallen. Im Vergleich zum Vorjahr waren im Juni 2020 mehr als 4% weniger Mitarbeiter in den Betrieben beschäftigt.

Der von VDA und Bundesregierung vorgeschlagene privat finanzierte Hilfsfonds für die Zulieferbetriebe darf daher nicht genutzt werden, um die pandemiebedingte Krise zu über-



Quelle: Statistisches Bundesamt, Monatsbericht im Verarbeitenden Gewerbe; Betriebe ab 50 Beschäftigte

brücken, sondern die Mittel müssen genutzt werden, um die Betriebe für eine unbekannte neue Normalität resilient, wettbewerbsfähig und zukunftsfest zu machen.

Politische Begleitung

Die Politik kann und muss diese Entwicklungen begleiten. Es war richtig, in der akuten Phase der Krise einen großen Instrumentenkasten mit schnellen Hilfsmitteln zusammenzustellen. Das hat das Vertrauen in Politik sicherlich zwischenzeitlich gestärkt und die Akteure zumindest ein wenig beruhigt. Für die weitere Entwicklung müssen jetzt aber schnell die Zukunftsaussichten aus dem Konjunkturpaket auf den Weg gebracht und mit industrie- und wachstumsfreundlichen Rahmenbedingungen versehen werden.

Die Einführung einer nationalen CO₂-Bepreisung von Brennstoffen ab 2021 darf nicht zum Abfluss von Liquidität bei den Unternehmen führen. Es ist dringlich, eine Entlastungsverordnung gleichzeitig mit dem Brennstoffemissionshandel zu starten. Zudem sollte die Chance genutzt werden, die EEG-Umlage sofort vollständig aus dem Bundeshaushalt zu finanzieren. Die geplante Deckelung in den Jahren 2021 und 2022 nutzt den Unternehmen kaum, stromintensive Betriebe laufen im Gegenteil sogar Gefahr, ihre Entlastung zu verlieren. Das bedroht deren Existenz.

Ein europäisches Grenzausgleichssystem zum Schutz vor Carbon-Leakage wäre mit erheblichen Risiken für die exportorientierte deutsche Industrie verbunden, denn es würde den Handelspartnern gute Argumente liefern, eigene Zölle auf beliebige Waren, zum Beispiel Fahrzeuge, zu erheben. Es wäre sinnvoller und weniger riskant, eine europäische CO₂-Abgabe auf der Ebene des Konsumenten einzuführen.

Der Corona-Schock hat gezeigt, dass die Politik handlungsfähig und -bereit ist. Auch die Unternehmer und ihre Mitarbeiter haben ihre Flexibilität und Loyalität unter Beweis gestellt. Diese Erfahrungen gilt es zu nutzen, um den Wirtschaftsstandort und die Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Diese Chance ist womöglich historisch. ■

ANSPRECHPARTNER



Dipl.-Kaufmann Holger Ade
Leiter Industrie- und Energiepolitik

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Goldene Pforte 1
58093 Hagen
Tel. 02331 / 95 88 21
hade@wsm-net.de
www.wsm-net.de

DREI FRAGEN AN...



Akio Ito

Akio Ito ist Stahlexperte und Senior Partner bei der Unternehmensberatung Roland Berger in München.

Die Nachfrage nach Stahl ist als Folge der Pandemie eingebrochen. Werden das alle europäischen Stahlerzeuger überleben? Wie wird sich der Markt verändern?

Ito: In der Tat hatten viele europäische Stahlhersteller in den vergangenen Monaten große Auslastungsprobleme aufgrund des durch Covid-19 bedingten Nachfragerückgangs. Die Reaktionen waren Kurzarbeit und eine zumindest temporäre Stilllegung von Aggregaten oder ganzen Werken.

Besonders Stahlhersteller mit einem hohen Lieferanteil in die Automobilindustrie sind betroffen. Bei ihnen hat die Covid-19-Krise bereits vorhandene strukturelle Probleme verstärkt. Die Pandemie war für diese Hersteller aber nicht ursächlich, da Versandmengen und Margen vielfach seit Mitte 2018 rückläufig sind. Zwar sind seit Juli Anzeichen einer ersten Erholung erkennbar, und auch die Abrufe der Automobilisten haben wieder etwas angezogen. Die Rückkehr auf das Vor-Corona-Niveau wird aber noch einige Jahre dauern.

Wir gehen daher davon aus, dass einzelne kleinere Hersteller Liquiditätsprobleme nicht mehr eigenständig werden lösen können; und bei den Großen erhöht sich der Konsolidierungsdruck. Letzteres wird auch in der öffentlichen Debatte zunehmend diskutiert.

Die Stahlhersteller brauchen Milliarden, um ihr Ziel zu erreichen, bis 2050 klimaneutral zu werden und nur „grünen Stahl“ zu produzieren. Ist dieser Transformationsprozess vor dem Hintergrund der wachsenden Ertragsschwäche und der technisch noch ungelösten Probleme überhaupt realistisch?

Ito: Um diese Frage zu beantworten, muss die Thematik ein wenig differenzierter betrachtet werden. Zum einen ist zwischen den großen Hütten, die auf der Hochofenroute produzieren, und den kleineren Stahlherstellern, die mit Elektroöfen Schrott umschmelzen, zu unterscheiden. Letztere brauchen – vereinfacht gesagt – im Wesentlichen grünen Strom. Natürlich gibt es auch auf der Elektroofenroute beispielsweise mit Gas betriebene Pfannen- beziehungsweise Halteöfen. Hier ist die Umstellung auf synthetisches Gas oder technologische Alternativen denkbar.

Bei den großen Hütten hingegen muss der Produktionsprozess an sich, vor allem auf der Roheisen- und Rohstahlstufe, komplett umgestellt werden. Dabei steht mit der Wasserstoff-Direktreduktion des im Eisenerz enthaltenen Eisenoxids in sogenannten Schachtöfen ein technisch grundsätzlich machbares Verfahren zur Verfügung. Ob hier in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine ausreichende Kapazität errichtet werden kann, ist allerdings unklar. Das ist eine große anlagenbauliche Herausforderung und angesichts der Margenentwicklung in der Industrie eine finanzielle Überforderung, und zwar nicht



ZUR PERSON

Akio Ito ist Diplom-Ingenieur und Senior Partner bei der Unternehmensberatung Roland Berger in der Niederlassung München. Dort verantwortet er die Aktivitäten im Bereich „Metals & Mining“. Sein persönlicher Schwerpunkt liegt in der Stahlindustrie, da Ito neben mehr als 14 Jahren in der Beratung auch zehn Jahre als Geschäftsführer und Manager im thyssenkrupp Konzern tätig war. ■



Foto: freepik.com / BalashMirzabey

erst seit Covid-19. Wichtig ist, dass die Politik das Problem mittlerweile erkannt hat. Denn die Transformation und damit verbunden der Erhalt von Arbeitsplätzen in dieser Schlüsselindustrie wird nur mit öffentlicher Unterstützung gelingen.

Ein weiterer wichtiger Differenzierungsaspekt ist die zeitliche Staffelung. Denn die EU-Klimaschutzziele sehen nicht nur Klimaneutralität bis 2050 vor, sondern zusätzlich eine Reduzierung des Ausstoßes von Treibhausgasen bis 2030 um 40 Prozent im Vergleich zu 1990. Die EU-Kommission diskutiert seit April darüber, dieses Ziel als Teil des europäischen „Green Deal“ auf mindestens 50 Prozent anzuheben. Zehn Jahre sind zeitlich sehr eng getaktet, wenn man berücksichtigt, wie lange es dauert, um Anlagen zu planen, zu finanzieren und zu realisieren. Deshalb verursachen die Ziele für 2030 aktuell die größten Bauchschmerzen.

Ungelöst ist nach wie vor auch die Frage, wo der erforderliche Wasserstoff herkommen wird. Dieser muss auch „grün“ sein, das heißt elektrolytisch mit erneuerbarer Energie erzeugt und nicht etwa als sogenannter „grauer“ Wasserstoff per Dampfreformierung aus Erdgas. Aus Sicht der großen Hütten ist weiterhin unklar, ob sie selbst in die Elektrolyseure investieren müssen – was die finanziellen Herausforderungen noch vergrößert –, ob es ausreichend erneuerbare Energie zur Herstellung des grünen Wasserstoffs geben wird und wie sehr dadurch unterm Strich die operativen Kosten der Stahlherstellung steigen werden.

Die EU-Kommission überlegt, Stahl aus Drittstaaten mit einem vergleichsweise geringen Ambitionsniveau beim Klimaschutz mit einer Grenzausgleichsabgabe zu belegen. Wie beurteilen Sie diese Überlegungen?

Ito: Wir gehen davon aus, dass es zu keiner zeitnahen Einigung auf internationale Standards kommen wird und dass der Kostennachteil für die europäische Stahlindustrie nicht vollständig durch die öffentliche Hand ausgeglichen werden kann. Deshalb muss ein solches Border Tax Adjustment als notwendiges Übel hingenommen werden, auch wenn es eine Reihe inhärenter Schwächen hat.

Ein Nachteil ist zum Beispiel, dass solche Border Tax Adjustments unter Umständen nicht WTO-konform sind. Das muss allerdings kein Hindernis sein, da viele in der Weltwirtschaft erhobene Schutzzölle in dieser Hinsicht fragwürdig sind. Relevant sind aber die zu erwartenden Gegenmaßnahmen großer und vor allem politisch einflussreicher Länder.

Darüber hinaus gibt es ein Umgehungsrisiko. Denn es wird kaum möglich sein, für Halbzeuge und Produkte auf allen Verarbeitungsstufen solche Zölle eindeutig zu definieren. Wem die Zölle auf Warm- oder Kaltband zu hoch sind, der importiert eben Automobile, in deren Fahrwerken und Karosserien die Vorprodukte verarbeitet sind.

Wir danken Ihnen für das Gespräch. ■



Foto: AdobeStock.com / fotogestoeber

KONJUNKTUR NACH CORONA

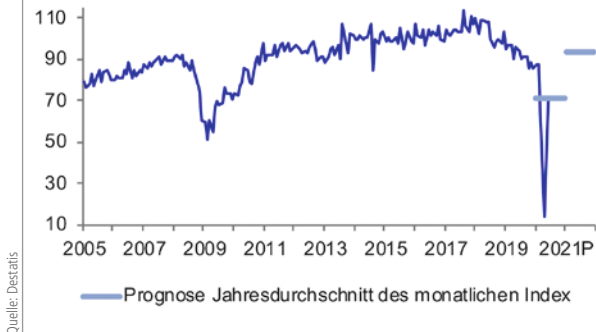
Veränderungen annehmen und nicht aussitzen!

Das Glas ist halb voll, und es ist halb leer. Diese Aussage scheint die aktuelle Einschätzung zur konjunkturellen Entwicklung relativ gut zu beschreiben. Das Glas ist halb voll, weil die monatlichen Produktionszahlen in den meisten Branchen und insbesondere in der Automobilindustrie ermutigend sind. Deutliche Wachstumsraten signalisieren eine schnelle, wenn nicht sogar V-förmige Erholung. Solch eine Entwicklung war generell nach Ausbruch der Coronakrise erhofft worden; nun scheint es sich zu bestätigen, zumindest was das Verarbeitende Gewerbe angeht.

Auf dieser Grundlage wird allgemein auch von einem deutlichen Plus beim Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in der zweiten Jahreshälfte 2020 ausgegangen. Entsprechend hat sich der Pessimismus doch deutlich gelegt, der in einigen Prognosen zum Ausdruck kam. Ging man im April und Mai noch von einem erheblich tieferen Einbruch als in der Finanzkrise aus, so deuten aktuelle Prognosen auf einen eher überschaubaren Unterschied. In der Finanzkrise ist das BIP um 5,6 Prozent eingebrochen; aktuell wird für 2020 ein Rückgang von 6,7% oder weniger erwartet.

Die Coronakrise könnte sich zu einem ungeplanten Katalysator für Veränderung entwickeln, der einen nachhaltigen Einfluss auf Volkswirtschaften hat und so eine „neue Normalität“ schafft. Die aktuellen konjunkturellen Herausforderungen sollten deshalb nicht als vorübergehend betrachtet werden. Unternehmen sollten sich auf dauerhafte Veränderungen einstellen.

Abbildung 1: Produktion des Maschinenbaus und IKB-Erwartung für 2020/21, Index 2015=100



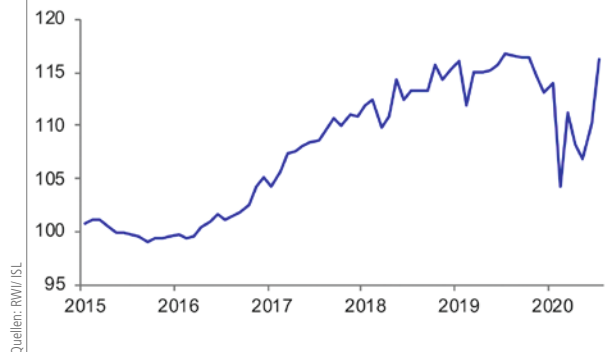
Das Prognoserisiko für das aktuelle Jahr ist zu vernachlässigen, da Aufholeffekte klar erkennbar und weitere positive Prognoserevisionen nicht auszuschließen sind. Eigentlich hat daran auch niemand gezweifelt – es sei denn, man erwartete einen zweiten nationalen Shutdown, was allerdings als Basisszenario mittlerweile nahezu auszuschließen ist. Inzwischen wären – wenn überhaupt nötig – regionale oder selektive Lockdowns das wirtschaftspolitische Mittel der Wahl. Die Erwartung hoher Wachstumsraten im dritten und vierten Quartal wird auch von der Entwicklung des privaten Konsums getrieben. Der im historischen Vergleich einmalige Rückgang von fast 11% im zweiten Quartal und das damit einhergehende erzwungene Sparen werden sich weiter normalisieren.

Für die Metallindustrie ist allerdings weniger der private Konsum entscheidend als der Ausblick auf den deutschen Export sowie auf die Investitionen. Auch hier ist das Glas halb voll – allerdings nur, was das Jahr 2020 betrifft.

Zweifelloos wird es im dritten und vierten Quartal 2020 zu einer deutlichen Erholung der Weltwirtschaft und damit auch bei den deutschen Exporten kommen. Auch wenn die deutschen Ausfuhren bereits vor dem Ausbruch der Coronakrise unter Druck standen: Aufgrund des Einbruchs im zweiten Quartal, das einen Rückgang von mehr als 20% aufwies, werden die Aufholeffekte im dritten und vierten Quartal dominieren und zu robusten Wachstumszahlen führen.

Anders sieht es bei den Ausrüstungsinvestitionen aus, die nun schon seit fünf Quartalen rückläufig sind, also deutlich länger, als der Ausbruch der Coronakrise zurückliegt. Hier bleibt der Ausblick aufgrund des Vertrauenseinbruchs und von Überkapazitäten für den Rest des Jahres eher ungewiss. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten: Das Glas für 2020 ist sicherlich eher halb voll und wird sich infol-

Abbildung 2: Indikator des Welthandels: RWI/ISL-Containerindex, 2015 = 100



ge von Aufholeffekten und Normalisierungstendenzen in den kommenden Monaten weiter auffüllen. Das gilt auch für die Produktion der Metall verarbeitenden Industrie.

Welchen Weg die wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 2021 nehmen wird, ist weniger klar und das Glas womöglich eher halb leer. Denn dann sind weniger technische Aufholeffekte entscheidend als die Tragfähigkeit der Wachstumsdynamik. Nur bei einer breit gestreuten, synchronen, globalen Erholung wird die deutsche Exportdynamik und damit die Produktion des Verarbeitenden Gewerbes im Jahr 2021 wieder auf das Vorkrisenniveau zurückkehren.

Ist das möglich? Sicherlich, da die Weltwirtschaft mit Schwung ins kommende Jahr starten wird. Zwar mögen auslaufende Konjunkturprogramme die Dynamik etwas bremsen, die Geldpolitik und der anziehende Welthandel dürften allerdings das Momentum stützen. Aufgrund verschiedener Unwägbarkeiten – wie die weitere Entwicklung des Coronavirus, die US-Handelspolitik nach den Präsidentschaftswahlen und die finale Ausgestaltung des Brexit – bleibt das Risiko hoch. Auch kommen Staaten und Unternehmen geschwächt aus der Coronakrise hervor. Die Schuldenquoten haben sich deutlich erhöht, und es ist von einer generellen Bonitätsverschlechterung auszugehen. So wird die Coronakrise – wie andere Krisen vor ihr – auch das Investitionsverhalten tiefgreifend prägen.

Die aktuellen monatlichen Wachstumsraten mögen hoch sein. Die Produktion bleibt aber womöglich bis weit hinein im Jahr 2021 unter dem Vorkrisenjahr 2019, das schon eine niedrige Auslastung aufwies. Schließlich ist die Produktion im Verarbeitenden Gewerbe im Allgemeinen und in der Metallindustrie insbesondere im letzten Kalenderjahr deutlich zurückgegangen. Zwar überdecken aktuell die Folgen der Coronakrise konjunkt-



relle wie strukturelle Schwächen. Diese werden aber mit dem Abklingen der Aufholeffekte wieder zunehmend an Relevanz gewinnen. Ob dies bereits im Jahr 2021 der Fall sein wird oder ob die Ausläufer der Aufholeffekte auch danach noch für spürbaren Auftrieb sorgen werden, bleibt abzuwarten und wird sicherlich von der „neuen Normalität“ abhängig sein.

Insgesamt gilt für die Metallindustrie wie auch für das gesamte Verarbeitende Gewerbe: Das Glas ist aktuell halb voll – es droht jedoch im Verlauf des Jahres 2021 als halb leer wahrgenommen zu werden. Zwar sollten die Produktionsauslastungen in der Metallindustrie kurzfristig weiter ansteigen. Die anhaltende Unsicherheit und damit einhergehende Zurückhaltung bei Investitionsentscheidungen belasten jedoch den Ausblick. Dies gilt für den Maschinenbau ebenso wie für die Metallindustrie. Und auch der Ausblick für die Automobilindustrie ist strukturell wie konjunkturell mit Risiken behaftet.

Die Coronakrise könnte sich zu einem ungeplanten Katalysator für Veränderung entwickeln, der einen nachhaltigen Einfluss auf Volkswirtschaften hat und so auch eine „neue Normalität“ schafft. Die aktuellen konjunkturellen Herausforderungen sollten deshalb nicht als temporär gesehen werden, die es zu überwinden heißt. Unternehmen sollten sich vielmehr auf dauerhafte Veränderungen einstellen. Denn nur eine flexible und anpassungsfähige Volkswirtschaft, die sich dieser neuen Normalität stellt und sie annimmt, wird perspektivisch zu alten Wachstumsdynamiken zurückkehren beziehungsweise die neue Normalität für sich als Opportunität nutzen können.

Deshalb gibt es auch keinen Grund, hinsichtlich des mittelfristigen Wachstumspfad in Pessimismus zu verfallen. Entscheidend wird sein, den Produktionsstandort Deutschland weiter und nachhaltig zu stärken. Die Herausforderungen sind schon länger bekannt und haben mit Corona relativ wenig zu tun: Hohe Steuerlast, steigende Lohnkosten und eine unkalkulierbare Umweltpolitik belasten die Wettbewerbsfähigkeit des Investitionsstandorts Deutschland. So bestimmt mittelfristig nicht primär Corona, ob das Glas halb leer oder voll ist, sondern die Bereitschaft, wettbewerbsfördernde Reformen umzusetzen und Veränderungen anzunehmen. Dies gilt für Volkswirtschaften wie Unternehmer gleichermaßen. ■

ANSPRECHPARTNER



Dr. Klaus Bauknecht
Chefvolkswirt

IKB Deutsche Industriebank AG
Wilhelm-Bötckes-Straße 1
40474 Düsseldorf
Tel. 0211 / 82 21-4118
klausdieter.bauknecht@ikb.de
www.ikb.de



Die Coronakrise könnte sich zu einem ungeplanten Katalysator für Veränderung entwickeln, der einen nachhaltigen Einfluss auf Volkswirtschaften hat und so auch eine „neue Normalität“ schafft.

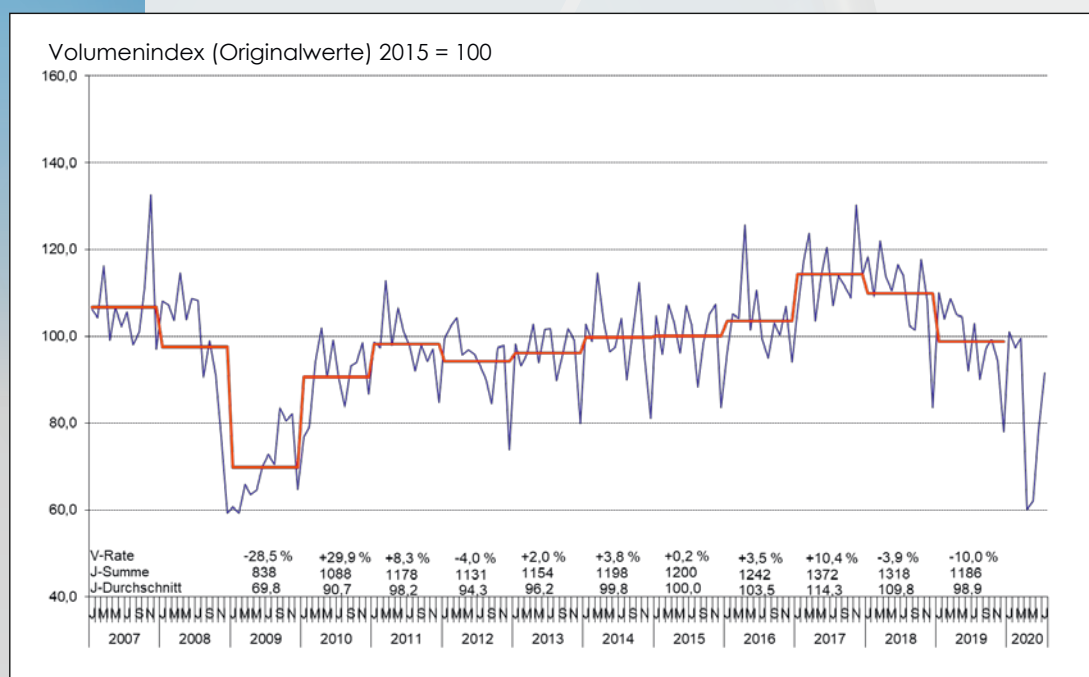




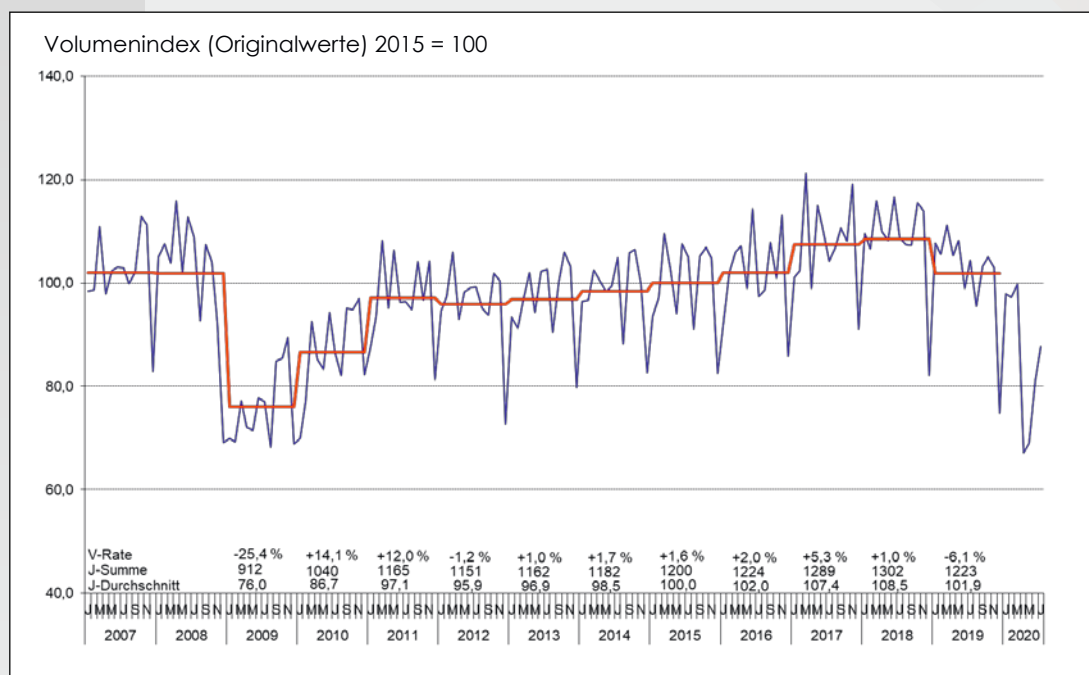
WSM-KONJUNKTUR

AUF EINEN BLICK

■ Auftragseingangsentwicklung in der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland
von Januar 2007 bis Juli 2020



■ Umsatzentwicklung in der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland
von Januar 2007 bis Juli 2020



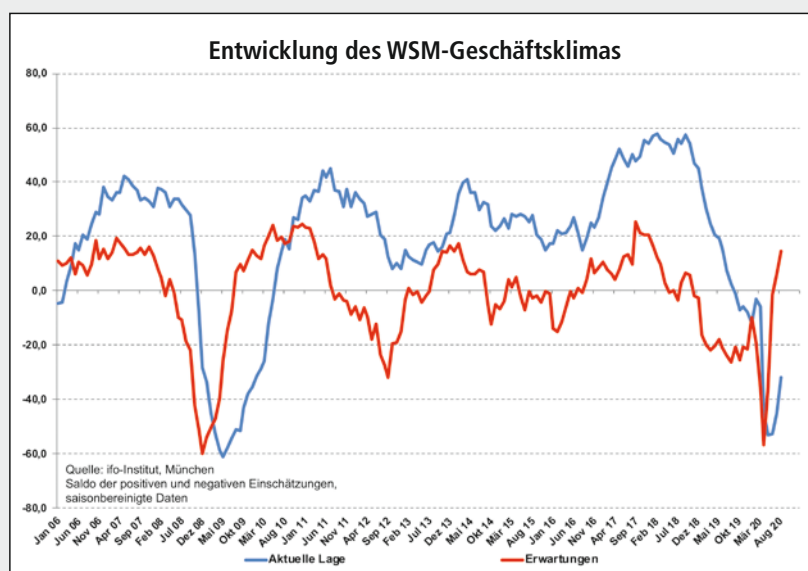
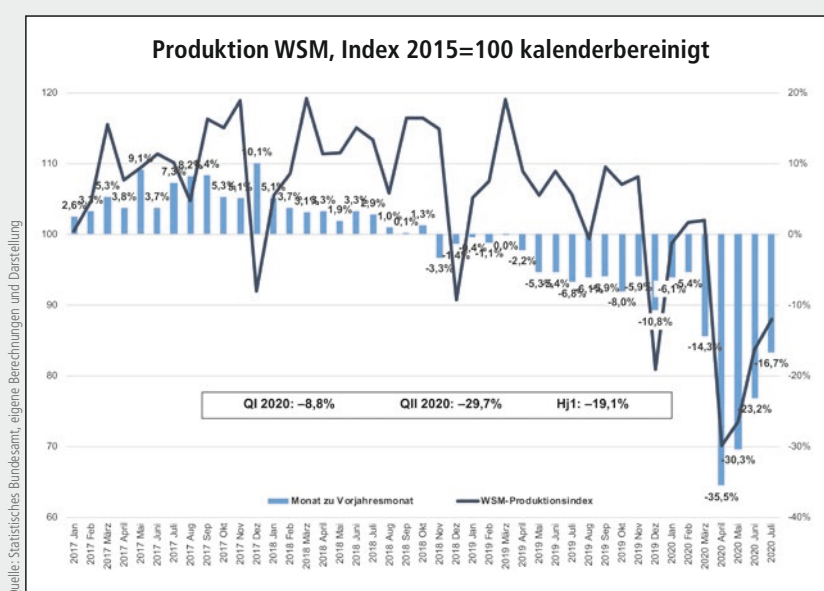


WSM-KONJUNKTUR

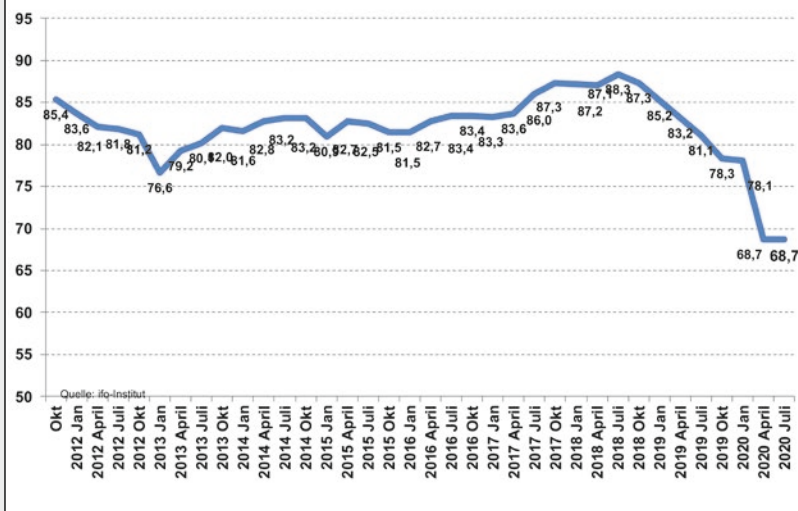
Produktion nach sieben Monaten 18,8 Prozent unter Vorjahr

Die im März eingeleiteten politischen und unternehmensseitigen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz haben die Produktion der Stahl und Metall verarbeitenden Betriebe in Deutschland im zweiten Quartal um knapp 30 Prozent einbrechen lassen. Für das erste Halbjahr ergibt sich ein Minus von 19,1 Prozent. Im Verlauf des 2. Quartals ist jedoch bereits eine Erholung erkennbar geworden. Während im April die Vorjahresproduktion um 35,5% verfehlt worden war, liegt die Produktion im Juli „nur“ noch 16,7% unter dem Vorjahreswert. Von April bis Juli ist die Produktion somit um 25% gestiegen. Das nährt die Hoffnung, dass sich die Erholung in den folgenden Monaten fortsetzen könnte.

Darauf deutet auch die Entwicklung der Stimmung in der Branche hin. Nach dem Absturz im April hat es lediglich zwei Monate gedauert, bis die Erwartungskomponente des Geschäftsklimas wieder in den Bereich der neutralen Nulllinie zurückgefunden hat. Dieser Prozess hatte in der Finanzkrise im Jahr 2009 mehr als sieben Monate in Anspruch genommen. Trotzdem hatte man den Eindruck, dass sich die deutsche



Kapazitätsauslastung im Wirtschaftszweig 25



Quelle: ifo-Institut

Wirtschaft nach dieser Vertrauenskrise, gestützt auf ihre starke Industrie, sehr schnell erholt hatte. Der V-förmige Verlauf des Geschäftsklimas spricht für eine noch kürzere Erholungsphase aus der jetzigen Krisensituation. Offen ist jedoch, auf welches Niveau die Produktion zurückkehren wird, denn bereits vor der Corona-Pandemie befand sich die Industriekonjunktur in einer rezessiven Phase. Das ist deutlich erkennbar an der Entwicklung der Lageeinschätzung, die bereits seit dem Erreichen eines Allzeithochs im September 2018 stetig rückläufig war.

Nahezu identisch mit der Einschätzung der Geschäftslage hat sich die Aus-

lastung der Produktionskapazitäten im Wirtschaftszweig 25 „Herstellung von Metallerzeugnissen“ entwickelt. Sie hatte im Juli 2018 mit 88,3% einen Höhepunkt erreicht und war im weiteren Verlauf stetig rückläufig, bis zuletzt auf einen Wert von 78,1% vor der Krise. Der Tiefpunkt in der Corona-Krise dürfte zwischen den Monaten April und Juli gelegen haben. Für die in der alle drei Monate durchgeführten Umfrage des ifo-Instituts wird ein identischer Wert von 68,7% ausgewiesen, obwohl die Automobilproduktion im April um 97% gegenüber dem Vorjahr eingebrochen war und im Juli nur noch 6% unter dem Vorjahr lag. In den Lieferketten macht sich die Stilllegung der Produktion mit einer Zeitverzögerung bemerkbar. Somit laufen die Lager zunächst voll. Ebenso kommt die Erholungsphase mit Zeitverzug bei den Lieferanten an, da zunächst die Lager wieder geleert werden.

Die Auslastung der Stahl und Metall verarbeitenden Betriebe dürfte sich daher in den nächsten Monaten weiter verbessern. Wie nachhaltig die Erholung ist, hängt ein Stück weit davon ab, inwieweit die positive Entwicklung der Pkw-Zulassungszahlen auf Nachholeffekten aus den Krisenmonaten April und Mai beruhen, als der Autohandel geschlossen war. Ein deutliches Warnsignal geben die Pkw-Daten von August: Die Zulassungszahlen sind gegenüber dem Vorjahr um 20% zurückgegangen und die Produktion sogar um 35% – wohlgermerkt, nachdem im Juli lediglich 6% weniger Fahrzeuge als im Vorjahr neu zugelassen worden sind.

Jedenfalls wäre es wünschenswert, dass die im Konjunkturpaket angekündigten Maßnahmen – soweit noch nicht geschehen – schnell umgesetzt werden. An der verbesserten Förderung der Elektromobilität kann man jedenfalls erkennen, dass solche Stimuli wirken können. Der Marktanteil der batterieelektrischen und plugin-hybriden Fahrzeuge liegt inzwischen auf Monatsbasis stabil im zweistelligen Bereich und dürfte auch im Gesamtjahr mehr als 10% erreichen.

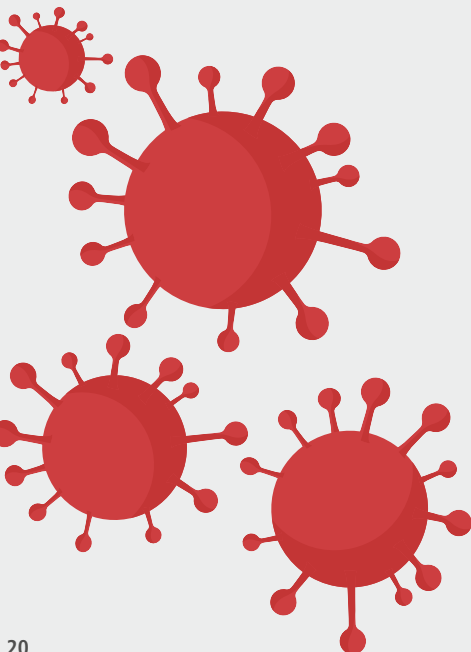
Die konjunkturellen Aussichten für die Stahl- und Metallverarbeiter haben sich für das zweite Halbjahr jedenfalls aufgehellt. Dennoch dürfte sich auf Jahressicht ein deutlicher Produktionsrückgang von 12 bis 15% gegenüber dem Vorjahr ergeben. Das ist sicherlich ein dramatischer Einbruch – allerdings war der Rückgang im Jahr 2009 mit minus 25% noch deutlich stärker. ■

ANSPRECHPARTNER

Dipl.-Kaufmann Holger Ade
Leiter Industrie- und Energiepolitik

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Goldene Pforte 1 · 58093 Hagen
Tel. 02331 / 95 88 21
hade@wsm-net.de
www.wsm-net.de



SCIP-DATENBANK

WSM setzt sich für eine handhabbare Lösung ein

Die Frist zur Meldung von Informationen an die Europäische Chemikalienagentur (ECHA) über Erzeugnisse, die besonders besorgniserregende Stoffe (Substances of Very High Concern, SVHCs) in einer Konzentration von mehr als 0,1 Prozent Massenanteil enthalten und in der EU auf den Markt gebracht werden, rückt näher. Zusammen mit anderen Verbänden setzt sich der WSM für eine Verschiebung der geltenden Frist über Januar 2021 hinaus ein.

Bis zum 5. Januar 2021 ist nicht mehr viel Zeit. Von diesem Datum an müssen Informationen in die bei der ECHA eingerichtete SCIP-Datenbank – die Abkürzung SCIP steht für „Substances of Concern In articles as such or in complex objects (Products) – verpflichtend eingetragen werden (siehe WSM Nachrichten 2-2020, S. 28 f.). Unternehmen der Stahl und Metall verarbeitenden Branche sind vor allem dann betroffen, falls bereits heute bei Lieferungen Informationen gemäß Artikel 33 Absatz 1 der REACH-Verordnung an Abnehmer kommuniziert werden müssen. Dies betrifft vor allem metallisches Blei als SVHC, das beispielsweise in verschiedenen Legierungen (Automatenstähle, Kupfer- und Aluminiumlegierungen) vorkommen kann.

Aus Sicht der Industrie und des Handels geht die ECHA bei der Konzeption der SCIP-Datenbank weit über das notwendige Maß hinaus. Vor allem die umfangreichen Anforderungen in Bezug auf die zur Verfügung zu stellenden Daten entbehren jeglicher Rechtsgrundlage und könnten zu enormen Mehrbelastungen führen, da die geforderten Informationen aus oftmals internationalen Lieferketten zu beschaffen, zu validieren und an die ECHA zu übermitteln sind.



Foto: Freepik.com / freepic.diller

◀ Da passt die SCIP-Datenbank nicht drauf.



Verbände bitten um Unterstützung auf nationaler und europäischer Ebene

Um auf diese Problematik aufmerksam zu machen, wurde ein Verbändebrief (siehe Abbildung) formuliert mit Erläuterungen der sich für die Wirtschaft ergebenden Herausforderungen, möglichen Lösungen und der Bitte um Unterstützung auf nationaler und europäischer Ebene. Dieser Brief wurde von knapp einem Dutzend Verbänden, darunter der WSM und der BDI, mitgezeichnet und an die Bundesministerin Svenja Schulze (Bundesumweltministerium) und Peter Altmaier (Bundeswirtschaftsministerium) versandt mit der Bitte, sich mit den im Brief formulierten Argumenten an die EU-Kommission zu wenden.

Insbesondere wird im Verbändebrief gefordert, dass der Start der Meldepflicht in die SCIP-Datenbank beschränkt auf Informationen nach Artikel 33 Absatz 1 der REACH-Verordnung erfolgen muss. Dies aber unter Beibehaltung der in der EU-Abfallrahmenrichtlinie verankerten Vorbereitungszeit für die Wirtschaft von einem Jahr nach Fertigstellung der SCIP-Datenbank mit allen Modulen zur Dateneingabe, -ausgabe und

-speicherung. Flankierend dazu wird eine Überprüfung von Machbarkeit, Verhältnismäßigkeit, Erfüllungsaufwand und Notwendigkeit sowie Schaffung einer rechtlichen Grundlage und Gewährung angemessener Übergangsfristen vor der Einführung zusätzlicher Informationsanforderungen in der SCIP-Datenbank oder der Umsetzung eines Alternativkonzepts verlangt.

Flankierend ist unser europäischer Dachverband Orgalim zusammen mit anderen europäischen Sektorverbänden in der Thematik äußerst aktiv. Hier wurde unter anderem ein Brief mit gleichlautenden Forderungen an die Präsidentin der Europäischen Kommission, Ursula von der Leyen, versendet.

Beträchtlicher Mehraufwand für die SCIP-Datenbank

Fakt ist, dass der Nutzen der SCIP-Datenbank für die Kreislaufwirtschaft nicht erwiesen ist. Sowohl von den Meldepflichtigen als auch von den Adressaten der Informationen – der Entsorgungswirtschaft – wird dies bezweifelt. Tatsache ist aber auch, dass die SCIP-Datenbank für betroffene Unternehmen einen erheblichen Mehraufwand mit sich bringen könnte.

Unabhängig von möglichen Reaktionen seitens der EU-Kommission zur Verschiebung der geltenden Frist über Januar 2021 hinaus – verwertbare Informationen lagen dazu bei Redaktionsschluss dieser WSM Nachrichten noch nicht vor – ist vorgesehen, voraussichtlich bis Ende Oktober 2020 eine voll funktionsfähige Datenbank seitens der ECHA zur Verfügung zu stellen, um offizielle Meldungen in die Datenbank einstellen zu können.

Insbesondere Unternehmen, die bereits heute von den Anforderungen des Artikels 33 Absatz 1 der REACH-Verordnung betroffen sind, sollten sich dringend mit der Thematik der SCIP-Datenbank auseinandersetzen. Dies schließt auch die Auseinandersetzung mit dem Prototyp der SCIP-Datenbank ein, der frei verfügbar ist und getestet werden kann (siehe <https://echa.europa.eu/de/scip-prototype>). ■

ANSPRECHPARTNER



Andre Koring
Leiter Umwelt und Arbeitsschutz

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.
Uerdinger Str. 58-62
40474 Düsseldorf
Tel. 0211 / 95 78 68-30
akoring@wsm-net.de
www.wsm-net.de



Siegfried Russwurm soll neuer BDI-Präsident werden



Der amtierende BDI-Präsident Dieter Kempf hat den promovierten Diplom-Ingenieur Siegfried Russwurm als seinen Nachfolger vorgeschlagen. „Gemeinsam mit allen Vizepräsidenten werde ich der BDI-Mitgliederversammlung am 30. November empfehlen, Siegfried Russwurm zum Präsidenten des BDI 2021/22 zu wählen“, erklärte Kempf. Die Nominierung Russwurms sei von allen begrüßt worden.

Der 56-Jährige Russwurm ist Vorsitzender der Aufsichtsräte von Thyssenkrupp und Voith, außerdem Mitglied des Präsidiums der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) und des Vorstands der Deutsch-Schwedischen Handelskammer. Von 2008 bis 2017 gehörte er dem Vorstand

der Siemens AG an. Unter dem Dach des BDI war er Vorsitzender der Nordafrika-Mittelost-Initiative der deutschen Wirtschaft (NMI) und Vorsitzender der Plattform Industrie 4.0.

„Nach vier intensiven Jahren an der Spitze der deutschen Industrie werde ich – wie es die Satzung als Regel vorsieht – nicht erneut für das Amt des Präsidenten kandidieren“, sagte der 67-jährige Kempf, dessen zweite Amtszeit Ende 2020 planmäßig endet. „Damit ist der Zeitpunkt gekommen, die Verantwortung für den BDI in neue Hände zu geben. Siegfried Russwurm verfügt über hervorragende Eigenschaften für das Amt des BDI-Präsidenten. Er hat die Expertise, ist ein exzellenter Kenner sowohl großer als auch mittelständischer Industrieunternehmen und bringt langjährige unternehmerische sowie verbandspolitische Erfahrung mit.“

Siegfried Russwurm sagte: „Angesichts der Corona-Pandemie mit allen dadurch ausgelösten völlig unerwarteten Herausforderungen ist der BDI als Stimme der Industrie im politisch-gesellschaftlichen Dialog besonders gefordert. Dass Dieter Kempf und die Vizepräsidenten des BDI mich in dieser außergewöhnlichen Situation für die Rolle des Präsidenten des BDI vorschlagen, ehrt mich sehr. Ich möchte mich gemeinsam mit den Mitgliedsverbänden des BDI dafür einsetzen, dass die Unternehmen in Deutschland und Europa die heftige Rezession möglichst rasch überwinden und unsere Industrie ihre weltweite Spitzenstellung im digitalen Wandel sichert und stärkt. Es geht um die Zukunft des Standorts als innovative Industrie- und Exportregion – beides wesentliche Voraussetzungen dafür, dass wir als Gesellschaft nachhaltiges Wachstum, Wohlstand und Teilhabe schaffen.“





Orgalim positioniert sich zu Klimazöllen

Unser europäischer Spitzenverband Orgalim hat sich zu den Klimazöllen der EU positioniert. Der Vize-Präsident der EU-Kommission Frans Timmermans hatte dieses vorgeschlagen und eine öffentliche Konsultation dazu eingeleitet, an der sich auch WSM und Orgalim beteiligt haben.

orgalim | EUROPE'S TECHNOLOGY INDUSTRIES POSITION PAPER

Brussels, 10 August 2020

Orgalim position on a possible Carbon Border Adjustment Mechanism - CBAM

Executive summary

Orgalim supports the EU's climate ambition and the goal of carbon neutrality by 2050. To be successful for Europe's industry, we are advocating for a level playing field. To that extent, we agree with the rationale behind potential carbon border adjustment measures. The main objective of a carbon border adjustment should be to fight climate change by avoiding carbon leakage while at the same time taking into account the competitiveness of carbon-lean industries. Therefore, such measures should also avoid carbon leakage from the EU to third countries. Also, it must not result in non-EU companies redirecting their exports, so that carbon-friendly production increases in the EU while carbon-intensive production is moved outside the EU; this would lead to no overall carbon reductions globally.

Even though we support the rationale, we question the workability of a possible Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) for our sectors. There are, for example, many concerns about the high bureaucratic impact of the implementation and its costs, as it is very difficult to measure the carbon footprint of an imported complex product, taking into account both the carbon footprint of the final product and its components.

Orgalim looks forward to continuing the dialogue with the European Commission on how to fight climate change by avoiding carbon leakage. However, Orgalim believes that the CBAM might not be the best option to achieve these goals.

Introduction

The European Commission is taking the first steps towards analysing the potential impact of a Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Following the publication of the Communication on the European Green Deal on 11 December 2019¹, the Commission released a roadmap in March 2020², providing further details regarding such a mechanism.

¹ European Commission Communication "European Green Deal" https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf

² European Commission Roadmap <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12228-Carbon-Border-Adjustment-Mechanism?cookies=disabled>

Orgalim represents Europe's technology industries: companies that innovate at the crossroads of digital and physical technology. Our industries develop and manufacture the products, systems and services that enable a prosperous and sustainable future. Ranging from large globally active corporations to regionally anchored small and medium-sized enterprises, the companies we represent directly employ 11.5 million people across Europe and generate an annual turnover of over €2,100 billion. Orgalim is registered under the European Union Transparency Register – ID number: 20210641335-88.

Orgalim ist
BluePoint Brussels
Boulevard A Reyers 80
1200 | Brussels | Belgium

+32 2 205 68 83
secretariat@orgalim.eu
www.orgalim.eu
VAT BE 0474 363 438

SHAPING A FUTURE THAT'S GOOD

Der Vorschlag der EU-Kommission ist eine Abgabe auf Importe aus Drittländern, in denen ein im Vergleich zur EU geringeres Ambitionsniveau beim Klimaschutz herrscht. Zum Beispiel müssen europäische Produzenten im Rahmen des europäischen Emissionshandelssystems Rechte zur Emission von Treibhausgasen kaufen – in anderen Regionen der Welt gibt es diesen CO₂-Preis hingegen nicht. Um vergleichbare Wettbewerbsbedingungen herzustellen, sollen Importe in die EU mit einer Abgabe belastet werden, die der Belastung in der EU entspricht. Ein solches Grenzausgleichssystem würde dann zum Beispiel für Stahl aus solchen Drittländern gelten.

Orgalim begrüßt die Überlegungen der Kommission, hat sich dazu aber auch durchaus kritisch eingelassen. Eine Grenzausgleichsabgabe dürfe nicht den Welthandel stören und keine Gegenzölle zum Beispiel der USA provozieren. Eine solche Abgabe müsse deshalb im Einklang mit internationalem WTO-Recht stehen. Außerdem dürfe kein Verlust von Wertschöpfung in der EU ausgelöst werden. Unternehmen im europäischen Emissionshandel dürften den Carbon Leakage-Schutz zum Beispiel durch die kostenfreie Zuteilung von Zertifikaten nicht verlieren.

Ein wesentlicher Kritikpunkt, der von der Kommission unbedingt im Rahmen eines Impact Assessment untersucht werden müsse, seien die Auswirkungen auf die Wertschöpfungsketten. Wenn die Grenzausgleichsabgabe auf die Erzeuger von Grundstoffen wie zum Beispiel Stahl und Aluminium begrenzt werde, hätte das Folgen für die Stahlverarbeiter in der EU, argumentiert Orgalim. Denn wenn für verarbeitete Produkte keine Grenzausgleichsabgabe eingeführt werde, bestehe die Gefahr, dass diese vermehrt in die EU importiert werden. Zudem müssten die Stahlverarbeiter wettbewerbsfähig bleiben und zwar weltweit, denn viele exportieren ihre Produkte auch nach Asien und Amerika.

ANSPRECHPARTNER

Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt · Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband

Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Str. 58-62 · 40474 Düsseldorf

Tel. 0211 / 95 78 68 22

Fax 0211 / 95 78 68 40

cvietmeyer@wsm-net.de

www.wsm-net.de



Die „Erpressung“ durch „beredtes Schweigen“ in der Zulieferkette und mögliche Folgen

Das Oberlandesgericht (OLG) Düsseldorf hat eine interessante Entscheidung im Rahmen eines Streits zwischen einer Tier-Unternehmensgruppe und einem Original Equipment Manufacturer (OEM) getroffen. Diese wirft die Frage auf, ob unser deutsches Vertragsrecht und dessen Anwendung durch die Gerichte auf die heutigen Abläufe in der Automobilindustrie passt.

Zusammengefasst lag der Entscheidung folgender Sachverhalt zugrunde:

Die Klägerin beziehungsweise ihre Rechtsvorgängerinnen war seit Jahrzehnten Zulieferer des beklagten OEM

beziehungsweise dessen Konzerngruppe. Auf der Grundlage von verschiedenen „Nomination Letter“ und üblichen Begleitvertragswerken war die Klägerin als Entwicklungs- und Serienlieferant von Hintersitzlehnen beauftragt.

Ende 2017 verlangte die Klägerin von den Beklagten einen Preisaufschlag von bis zu 25 Prozent für ihre Lieferungen ab Januar 2018 mit der Begründung, wegen der voraussichtlich drohenden Nichtberücksichtigung bei der bevorstehenden Vergaberunde über Nachfolgeprojekte sei eine Neukalkulation erforderlich. Die Beklagte versuchte zu klären, welche Konsequenzen eine Ablehnung der verlangten Preiserhöhungen haben würden. Die Klägerin schwieg hierzu – auch auf ausdrückliche Rückfrage. Allerdings war es zwischen Unternehmen der Konzerngruppe der Klägerin und der Beklagten knapp zwei Jahre zuvor bereits zu einer ähnlichen Auseinan-

dersetzung und schließlich zu einem Lieferstopp gekommen.

Der OEM akzeptierte zunächst die neue Preiserhöhung „vorbehaltlich einer inhaltlichen Klärung“ mit Schreiben von Ende Januar 2018. Knapp zwei Monate später kam es zu einem Treffen von hochrangigen Vertretern beider Parteien, bei der jedoch nicht über die Kündigung der Verträge gesprochen worden sein soll. Am folgenden Tag sprachen die Beklagten und eine weitere Konzerngesellschaft eine ordentliche Kündigung aller vertraglichen Beziehungen (Serienproduktion wie Ersatzteillieferungen) mit einer Frist von zwölf Monaten aus. Knapp sieben Wochen danach wurde eine weitere (außerordentliche) Kündigung ausgesprochen. Die Klägerin, die im einstweiligen Verfügungsverfahren auf Fortsetzung der Abnahme ihrer Produkte erfolglos geblieben war, wollte die Unwirksamkeit der Kündigungen



Foto: AdobeStock.com / Senjay



und den Fortbestand der Vertragsverhältnisse bis zum vorgesehenen Ablauf in 2024 feststellen lassen.

Das OLG hat dem eine Absage erteilt und eine (außerordentliche) Kündigung als wirksam angesehen. Grundlage hierfür sah das Gericht im Schweigen der Klägerin auf die Frage nach möglichen Konsequenzen bei Ausbleiben der Preisanpassung. Nach Ansicht des OLG hatte die Klägerin „durch beredtes Schweigen für den Fall konkludent mit einem Lieferstopp gedroht“, wenn ihr Preiserhöhungsverlangen von den Beklagten nicht akzeptiert würde. Diese „konkludente Drohung“ sei auf eine „Erpressung“ hinausgelaufen. Für das Preiserhöhungsverlangen („Preisdiktat“) der Klägerin habe jede Rechtfertigung im Lieferverhältnis gefehlt.

Die Sprache des Senats in den Urteilsgründen sowie die rechtliche Bewertung des Sachverhalts mutet, von außen betrachtet, seltsam an. Zum Sachverhalt gehören zwar auch die schon zuvor erfolgten Auseinandersetzungen der Parteien und ihrer Konzerngesellschaften, die dazu geführt hatte, dass die Produktion in mehreren Werken des OEM lahmgelegt wurde. Allerdings handelten dort teils eigenständige Gesellschaften, zudem wurden bis zum neuerlichen,

gegenständlichen Streit einige Themen mittels ebenfalls angefochtener Vereinbarungen ad acta gelegt. Auch ist der Zeitablauf zwischen vorbehaltlicher Zusage, erneutem Treffen sowie erster und nachfolgender Kündigung doch so gestaltet, dass sich nicht das Verständnis aufzwingt, der OEM habe sich in einer Erpressungslage befinden müssen. Vielmehr könnte man auch auf die Idee kommen, die Gesamtlage dahingehend zu verstehen, dass der OEM versuchte, sämtliche Verbindungen zum 1st Tier abzubauen, nachdem Alternativlieferanten aufgebaut waren.

Etwas abstrakter betrachtet stellt sich auf diesem Urteil beruhend folgende Frage: Erweckt eine Vertragspartei in einer bestimmten Situation allein

durch ihr beharrliches Schweigen auf Nachfrage der anderen Partei, wie man sich zu verhalten gedenke, bereits „konkludent“ den Eindruck, man werde sich genauso (vertragsbrechend) verhalten wie man oder andere Konzerngesellschaften sich früher in einer ähnlichen Situation verhalten hat oder haben? Ich denke nicht, dass man ein (Fehl-)Verhalten in einer ähnlichen Situation per se als Schablone für zukünftiges Verhalten heranziehen kann. Dennoch kann angesichts dieses Urteils bis auf weiteres nur der Rat sein, Verhandlungsstrategien und Kommunikation so aufzusetzen, dass sich derartige rechtliche Risiken nicht realisieren – oder aber man muss sie in Kauf nehmen.

Darüber hinaus scheint es an der Zeit, die rechtlichen Konzepte und deren Anwendung des deutschen Vertragsrechts an den teils enorm engen Verflechtungen und Abhängigkeiten in der Tier-Kette bis hin zum OEM im Status quo und in der Gesamtschau zu messen. Ähnliches ist über die Zeit hinweg in den Absatzketten, zum Beispiel mit Blick auf gebundene Vertragshändler und die Übernahme von Strukturen des Handelsvertreterrechts, schon lange geschehen.

Das OLG Düsseldorf hat zwar die Revision nicht zugelassen, aber beide Parteien haben Nichtzulassungsbeschwerden eingelegt. Somit ist die Sache derzeit noch nicht endgültig geklärt. ■

ANSPRECHPARTNER



Daniel Wuhrmann

Rechtsanwalt · Attorney-at-Law (Germany)

reuschlaw Legal Consultants

Reusch Rechtsanwälts-gesellschaft mbH

Stengelstraße 1

66117 Saarbrücken

Tel. 0681 / 859160-0

Fax 0681 / 859160-11

d.wuhrmann@reuschlaw.de

www.reuschlaw.de

WSM Mitgliedsverbände

- **Industrieverband Härtetechnik e.V. – IHT**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958825, www.haertetechnik.org
- **Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V. – FVK**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564120, www.fv-kaltwalzwerke.de
- **Industrieverband Massivumformung e.V. – IMU**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958813, www.massivumformung.de
- **Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V. – FMI**
Leostr. 22, 40545 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 5773910, www.fmi.de
- **Fachverband Pulvermetallurgie e.V. – FPM**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958817, www.pulvermetallurgie.com
- **Deutscher Schraubenverband e.V. – DS**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958849, www.schraubenverband.de
- **Schweißelektroden-Vereinigung e.V. – SEV**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564251, www.schweisselektroden.de
- **Industrieverband Bau- und Bedachungsbedarf – IV B+B**
Lechfeldstraße 67, 86899 Landsberg am Lech, Tel.: +49 (0) 8191 4286719, info@ivbb-net.de
- **Herstellerverband Haus & Garten e.V. – HHG**
Deutz-Mülheimer Str. 30, 50679 Köln, Tel.: +49 (0) 221 2798010, www.herstellerverband.de
- **Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e.V. – IVEST**
An der Pönt 48, 40885 Ratingen, Tel.: +49 (0) 2102 186200, www.ivist.de
- **Industrieverband Blechumformung e.V. – IBU**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958831, www.industrieverband-blechumformung.de
- **Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e.V. – ESV**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564237, www.drahtverband.org
- **Verband der Deutschen Federnindustrie e.V. – VDFI**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958851, www.federnverband.de
- **Industrieverband Garten e.V. – IVG**
Wiesenstraße 21a, 40549 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 90999800, www.ivg.org

STRATEGIEFINDUNG NACH DEM CORONA-SCHOCK

Herausforderungen für den Mittelstand

Generell lässt sich aktuell in der Gesellschaft eine größere Bereitschaft zur Veränderung beobachten. Plötzlich scheint vieles möglich, was in den letzten Jahren noch schwer oder nur schleppend vorstell- und umsetzbar war. Bei der Betrachtung der Megatrends lässt sich aufgrund der aktuellen Pandemielage bei einigen eine deutliche Verschärfung, bei anderen jedoch auch eine Verlangsamung erkennen, die in Strategieentscheidungen von Unternehmen derzeit mit zu bedenken sind. Dabei gilt, wie immer, genauso Risiken rechtzeitig zu erkennen, um sich auf sie vorbereiten zu können, aber auch Chancen rechtzeitig zu erkennen, um diese nutzen zu können.

Schon vor der Corona-Krise war der Wandel im Unternehmensumfeld gekennzeichnet von zunehmender Geschwindigkeit und Intensität.

Nicht jede Veränderung hat dabei die gleiche Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

Entscheidend ist, dass jedes Unternehmen die für sein Geschäftsmodell relevanten

Umfeldveränderungen beobachtet und sich auf sie strategisch einstellt. Corona wirkt nun als zusätzlicher Beschleuniger des strukturellen Wandels.

Insbesondere die Megatrends Digitalisierung – einschließlich der Ausprägungen von Industrie 4.0 und künstlicher Intelligenz –, Konnektivität/Vernetzung und die aktuell durch verstärkt politisch gesetzte Anreize für den Technologiewandel, vor allem in der Automobilindustrie, zunehmende Konvergenz von Technologien haben in ihrer Dynamik im Rahmen der Krise noch einmal deutlich an Bedeutung gewonnen. Sie werden viele Bereiche der mittelständischen Unternehmen immer stärker beeinflussen und ganze Geschäftsmodelle vollständig verändern. Die in der Pandemie

situation auch von vorher skeptischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern erprobte Konnektivität – auch aus dem Home Office – trifft dabei auf von den Vorreitern einer neuen Arbeitswelt seit Jahren im Rahmen des New Work erprobten Arbeitsmodelle und auch im Masseneinsatz erstaunlich störungsfrei funktionierende technische Hilfsmittel

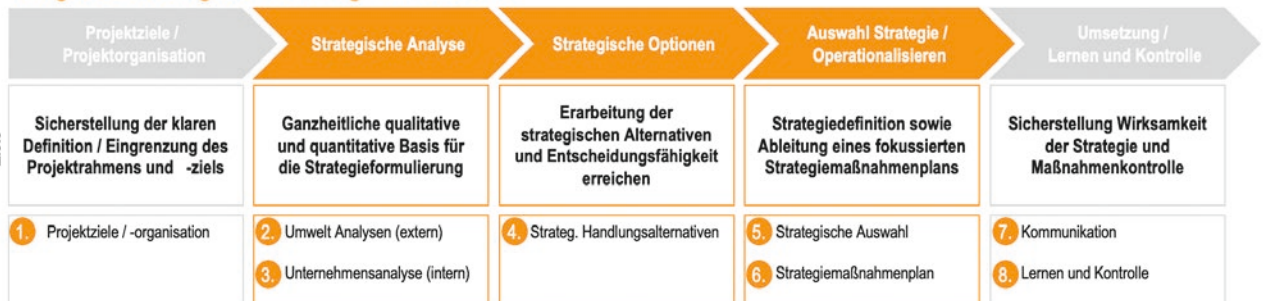


Foto: AddieStock.com / catavia

hahn,consultants Vorgehen Strategieentwicklung im Mittelstand

Vorgehen Strategieentwicklung im Mittelstand

Quelle: hahn,consultants



wie Videokonferenzsoftware. Die klassischen Arbeitsstrukturen wandeln sich somit aktuell in einem bisher ungeahnten Tempo hin zu weicheren und flexibleren Strukturen.

Neue Konsummuster mit dem Trend zum Onlinehandel haben durch die Pandemie einen zusätzlichen Schub erhalten, Amazon vermeldet einen Umsatzrekord nach dem anderen. Der demografische Wandel bleibt als Megatrend bestehen, ist von der Pandemie jedoch wenig beeinflusst.

Der gesellschaftliche Druck auf die Wirtschaft, Lösungen für den Klimawandel zu bieten, statt diesen im Rahmen ihrer Geschäftsmodelle zu befördern, gewann gerade in der Zeit vor Beginn der Corona-Pandemie insbesondere in Deutschland eine enorme Dynamik. Auf dem Höhepunkt der Pandemie hat der Shutdown „die Erde zum Durchatmen gebracht“. Momentan lässt sich noch nicht eindeutig absehen, ob sich aus den in der Pandemie gesammelten Erfahrungen eine weitere Verstärkung der Dynamik ergibt oder ob es im Rahmen einer Abwägung der wirtschaftlichen Bewältigung der Corona-Folgen hier zumindest von Seiten der Regulatorik zu einer zeitweisen Verlangsamung des Veränderungsdrucks kommt.

An Bedeutung verloren hat in Zeiten von Home Office die Mobilität, wobei auch hier nicht ausgemacht ist, ob es sich um einen nachhaltigen Trend handelt oder ob die Mobilität nach Abflauen der Pandemie schnell wieder an Dynamik gewinnt. Hier steht gerade im professionellen Umfeld sicher die Frage im Raum, inwiefern sich Formen der digitalen Zusammenarbeit bis zum Ende der Pandemie soweit etabliert und bewährt haben, dass sie die Dienstreisetätigkeit dauerhaft begrenzen werden. Ebenfalls stellt sich die Frage nach der Fortentwicklung der Urbanisierung zumindest in den westlichen Gesellschaften, in denen man digital auch vom Haus auf dem Land zumeist gut arbeiten kann. Auch bleibt unklar, wie wir als Gesellschaft zukünftig noch zur fortschreitenden Globalisierung stehen, nachdem wir Grenzsicherungen und einen teilweisen Zusammenbruch der Lieferkette im eigenen Unternehmen erlebt

haben oder erkennen mussten, wie abhängig unsere Medikamentenversorgung von der Produktion in China und Indien ist.

Unabhängig davon, welche Megatrends sich beschleunigen und welche nachhaltig an Bedeutung verlieren, geht es in der Post-Corona-Zeit in einer weiter angestiegenen Umweltdynamik und -komplexität für die Metall- und Stahlverarbeitungsindustrie darum, sich bewusst eine eigene Einschätzung vom Marktumfeld zu verschaffen, um Risiken genau wie Chancen zu identifizieren und zu managen. Der deutsche Mittelstand ist aufgrund seiner zumeist hohen Anpassungsfähigkeit grundsätzlich in einer guten Ausgangslage, um auch auf starke und schnelle Umweltveränderungen zu reagieren. In Rahmen der Digitalisierung steht er aufgrund von Größennachteilen jedoch gleichzeitig vor enormen Herausforderungen. Aus unserer Praxiserfahrung ist insbesondere aufgrund der nun hohen Intensität und Komplexität der Veränderung ein verstärkt systematischer Strategiefindungsprozess notwendig, statt der im Mittelstand häufig durchgeführten intuitiven Strategiefindung.

Strategiefindung als strukturierter Prozess

Auf den ersten Blick wirkt ein strukturierter Strategieprozess wie eine große Aufgabe. Mit einer klaren Methodik, aufgeteilt in kleine Teilaufgaben, und dem grundsätzlichen Verständnis, dass Strategiefindung ein kontinuierlicher Prozess ist, ist er nach unserer Auffassung jedoch auch für mittelständige Unternehmen durchaus zu bewältigen. Bei einer klaren Priorisierung zu Beginn und der Einbeziehung aller relevanten Führungskräfte und Wissensträger gelingt es in der Regel, eine Balance zwischen überschaubarem Aufwand und relevantem Nutzen zu finden.

1. Rahmen setzen: Projektziele und Projektorganisation

Die Festlegung der entscheidenden Fragestellungen, deren richtige Priorisierung und eine klare Eingrenzung des über-

geordneten Projektziels bilden das Fundament eines erfolgreichen Strategiefindungsprozesses. Hiermit sollte sich das Projektteam im ersten Schritt dezidiert auseinandersetzen und klare Festlegungen treffen.

2. Zukunft einschätzen: Analyse der externen Umwelt in Bezug auf Chancen und Risiken

Im Rahmen eines ersten Workshops wird eine gemeinsame Einschätzung erarbeitet, wie sich die relevanten Märkte und die Wettbewerber zukünftig entwickeln könnten. Der Fokus bei der externen Analyse liegt auf den wesentlichen Chancen und Risiken in den bearbeiteten Märkten sowie auf der Identifikation von attraktiven, neuen Zukunftsmärkten und der Herleitung der kritischen Erfolgsfaktoren auf diesen Märkten. Im Nachgang zum Workshop gilt es, die gemeinsam erarbeitete Einschätzung mit – häufig am Markt nur bedingt verfügbaren – Informationen so gut wie möglich zu validieren und bei Bedarf zu korrigieren.

Die Wettbewerberanalyse, zum Beispiel mittels Michael Porters 5-Forces oder der PESTEL-Analyse (politisch, ökonomisch, sozial, technologisch, ökologisch und rechtlich), sind gute Instrumente, die eine systematische externe Analyse unterstützen.

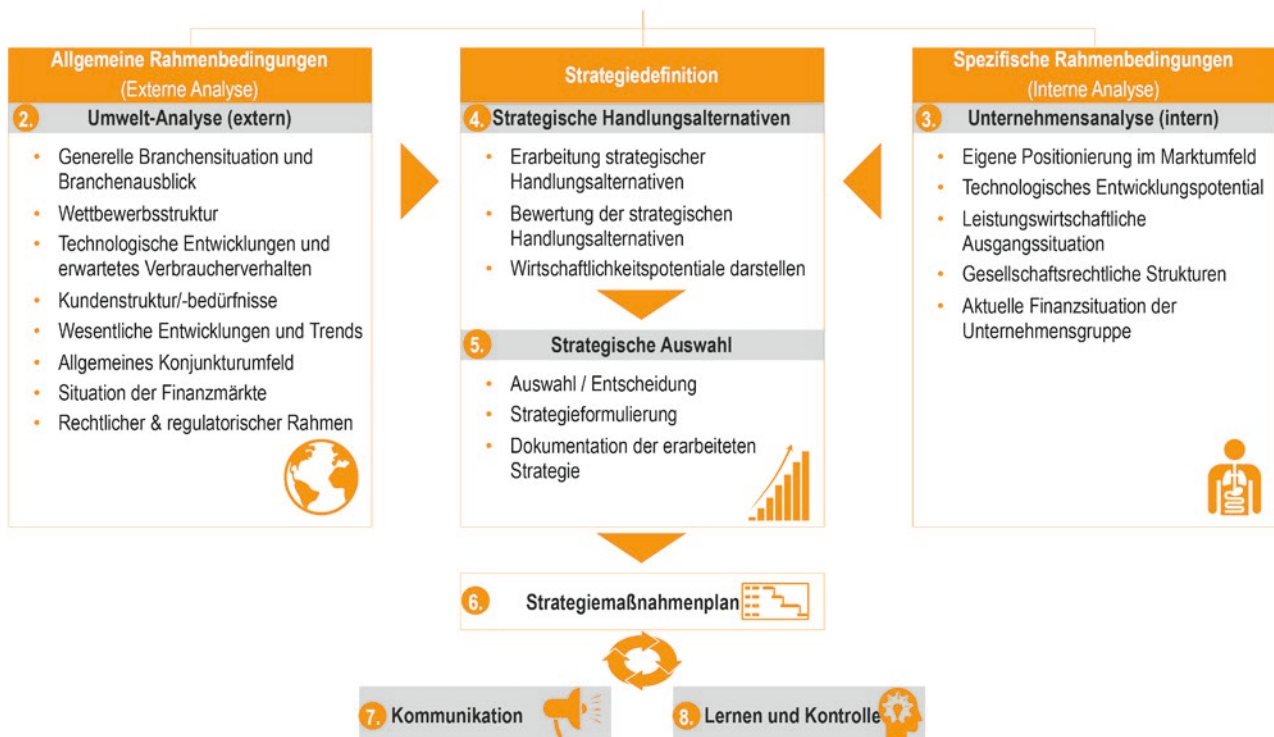
3. Eigenes Unternehmen analysieren: Klare Benennung der eigenen Stärken und Schwächen

Neben dem Blick auf externe Einflussfaktoren ist im Rahmen der Strategiefindung ein Blick ins Innere des Unternehmens notwendig, um die eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren und klar zu benennen. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Erfüllung der in Punkt 2 hergeleiteten kritischen Erfolgsfaktoren des Marktumfeldes durch das Unternehmen zu legen. Wie gut erfüllt es die wesentlichen Kundenanforderungen und wie gut passen die Kernkompetenzen, um diese langfristig zu erfüllen? Neben der qualitativen Bewertung, zum Beispiel im Rahmen des ersten Workshops, sollten die Einschätzungen durch interne Kennzahlen und gegebenenfalls externe Benchmarks gestützt werden. Als zusammenfassendes Analyseinstrument hat sich hier insbesondere die SWOT-Analyse, das eigene Stärken-Schwächen Profils unter Berücksichtigung der externen Chancen und Risiken aus Schritt 2, bewährt.

4. Strategische Handlungsalternativen suchen: Entwicklung verschiedener Strategiealternativen

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse dienen als Grundlage für die Ableitung von einzelnen Handlungsoptionen und deren

Erarbeitung einer ganzheitlichen Strategie



Quelle: hahn consultants

Bündelung in übergeordneten strategischen Pfaden. Das macht die Strategiealternativen deutlich, deren Wirtschaftlichkeitspotenziale unter Chancen- und Risiken-Abschätzung im Folgenden zu bewerten sind. Als hilfreiche Instrumente haben sich für uns in diesem Schritt insbesondere die Ansoff-Matrix zur Ideengenerierung sowie eine Portfolio- (BCG-) Matrix zur Bewertungsdarstellung bewährt.

5. Strategie auswählen: Auswahlentscheidung der erfolgversprechendsten Strategie

Im nächsten Schritt muss eine Entscheidung getroffen werden, welche strategischen Handlungsalternativen Teil der neuen Gesamtstrategie werden sollen. Die ausgewählte Strategie sollte dabei:

- auf Stärken aufbauen („Stärken stärken“)
- konzentriert Ressourcen einsetzen (nicht gestreut)
- klare Wettbewerbsvorteile generieren und innovative Komponenten (neue Werte) enthalten
- klar strukturiert und durchführbar sein und
- angemessen Risiken berücksichtigen

6. Strategie operationalisieren: Ableitung eines Strategiemaßnahmenplans mit Verantwortlichkeit

Nach der Definition der Strategie muss diese konsequent umgesetzt werden, wobei genau dieser Punkt einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Hierfür müssen aus der übergeordneten Strategie konkrete Maßnahmen abgeleitet, diese operationalisiert und in das Unternehmen getragen werden. Dabei gilt es je Maßnahme eindeutige Verantwortlichkeiten, Ziele (quantitativ und qualitativ) sowie zeitliche Vorgaben festzulegen. Gegebenenfalls ist es notwendig die Organisationsstruktur an der neuen Strategie auszurichten und ein aktives Veränderungsmanagement einzuführen.

7. Strategie kommunizieren: Bekanntmachen der Strategie im Kreise interner und externer Stakeholder

Sodann ist es Aufgabe der Geschäftsführung und der Führungskräfte, die neue Strategie überzeugend zu vertreten und aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen. Hierbei ist eine adressatengerechte und konsistente Kommunikation notwendig. Zuerst sind die Führungskräfte selbst detailliert über die Gesamtstrategische Ausrichtung und die damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen zu informieren.

Im Anschluss sollten sämtliche Mitarbeiter kurz und prägnant über die strategischen Eckpfeiler informiert werden („Wer sind unsere Zielkundengruppen“ und „Wofür stehen wir“). Die Darstellung der Strategie hat dabei durch alle Mitglie-

der der Geschäftsführung und der Führungskräfte möglichst gleichlautend zu erfolgen und sollte im zeitlichen Verlauf bis zu einer gemeinsam verabschiedeten Anpassung gleichlautend bestehen bleiben.

8. Lernen und kontrollieren: Regelmäßige Maßnahmenkontrolle und jährliche Strategieüberprüfung

Um die vollständige Implementierung und Umsetzung in der gesamten Unternehmung sicherzustellen, ist es essenziell, ein regelmäßiges Maßnahmencontrolling (Einhaltung des definierten Zeitrahmens und der Wirksamkeit) der strategischen Kernmaßnahmen aufzusetzen, das von einem definierten Prozessstreiber, einem Verantwortlichen im Unternehmen oder ein Externer, verantwortet wird. Da Strategien im dynamischen Marktumfeld eine immer kürzere Lebensspanne haben, sollte auch die Vorbereitung und Initiierung der jährlichen Überprüfung der bestehenden Strategie und der Einleitung eines Anpassungsprozesses der Strategie in dessen Verantwortung liegen.

hahn,consultants unterstützt auf Basis einer langjährigen Unternehmensentwicklungserfahrung den Mittelstand bei der Strategiefindung im Rahmen von jährlichen Workshops oder im jährlichen Finanzplanungsprozess. Dabei dienen wir insbesondere als Sparringspartner für die Geschäftsführung, Führungskräfte, Gesellschafter und Finanzpartner und sind wesentlicher Treiber und Moderator des gesamten Prozesses. ■

ANSPRECHPARTNER



Frank Birkenstock
Senior Partner

hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30
42781 Haan
Tel. 02129 / 55 73 26
Fax 02129 / 55 73 11
f.birkenstock@hahn-consultants.de

ANSPRECHPARTNER



Thorsten Wahlmann
Senior Partner

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9
30163 Hannover
Tel. 0511 / 899 399 16
Fax 0511 / 899 399 11
t.wahlmann@hahn-consultants.de

FÖRDERPROGRAMME I

Produktion und Lieferketten nachhaltig gestalten

Im zurückliegenden Juni hat die EU ein für alle Mitgliedsstaaten verbindliches Regelwerk zur Nachhaltigkeit entworfen und verabschiedet. Die Ursprungsidee der sogenannten Taxonomie-Verordnung ist die Transformation der europäischen Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit. Wer sich auf den Weg macht, dessen Aufwendungen werden vom Staat gefördert.

Nachhaltigkeit ist ein Wort, das sehr positiv besetzt ist. Im heutigen Sprachgebrauch beschreiben wir als nachhaltig in der Regel etwas Umweltfreundliches, Sozialverträgliches und/oder Nachhaltiges, häufig ergänzt um weitere Begriffe wie Circular Economy, Corporate Social Responsibility und Sustainability. Auch wenn „Sozialverträglichkeit“ häufig im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit auftaucht: In der Förderwelt spielt dieser Aspekt eine eher untergeordnete Rolle. Sozialverträglichkeit im Sinne von Sozialstaatlichkeit wird dabei in unseren Breiten üblicherweise per Gesetz geregelt. Ein Beispiel ist das gerade in Vorbereitung befindliche Lieferkettengesetz, das insbesondere auf die bessere Einhaltung von Menschenrechten abzielt. Sozialverträglichkeit in der Technologiefolgenabschätzung gelangt eher als Nebenaufgabe in die Förderbedingungen. Da die Zuschussförderung von Industrieinvestitionen anders etwa als Entwicklungshilfe nur heimische Vorhaben berücksichtigt, kommen für das Ausland nur Kreditförderprogramme in Betracht. Für letztere ist allerdings auch die Einhaltung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen nachzuweisen.

Nahe liegt, dass unter „Nachhaltigkeit“ so allerlei Platz findet, von dem nicht immer sicher ist, ob es dem Begriff auch gerecht wird; die Rede ist vom sogenannten „Greenwashing“. Insofern gab es schon früh Initiativen, sich auf gewisse Standards zu verständigen, um das schillernde Thema zu versachlichen. Interessanterweise nimmt die Finanzbranche hier eine federführende Rolle ein, denn einerseits fürchtet sie negative Schlagzeilen, wenn sie offensichtlich nicht nachhaltige Investitionen finanziert, andererseits verkaufen sich entsprechende Anlageprodukte gut.

So haben sich in der Auslandsfinanzierung schon sehr früh Umwelt- und Sozialverträglichkeitsstandards etabliert, wie die Equator Principles der Weltbank, die 2003 erstmals veröffentlicht wurden und mittlerweile in der vierten Fassung vorliegen. Grüne Finanzanlagen orientieren sich an den Green Bond Principles der International Capital Market Association. Und

Unternehmen können sich etwa an den Sustainable Development Goals der UN orientieren und eine eigene Landkarte zu deren Erreichung entwerfen.

Auch die EU hat ein eigenes und für alle Mitgliedsstaaten verbindliches übergeordnetes Regelwerk zur Nachhaltigkeit entworfen und im Juni 2020 weitgehend unbemerkt verabschiedet. Dabei war und ist die Ursprungsidee der sogenannten Taxonomie-Verordnung, insbesondere den Finanzsektor in eine Richtung zu entwickeln, die dazu beiträgt, die europäische Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren. Auch die Bundesregierung hat im Klimaschutzprogramm 2030 diesen Gedanken aufgenommen und sieht „in einer nachhaltigen Finanzmarktpolitik einen wichtigen Hebel, um die Transformation zu einer klimaneutralen Realwirtschaft zu flankieren.“ Richtschnur hierfür sei der Aktionsplan „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ auf europäischer Ebene, der unter anderem eine „Taxonomie“ zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Wirtschaftsfaktoren und darauf basierender Investmentprodukte zum Inhalt habe. Im gleichen Atemzug wurde die KfW als transformierende Förderbank für eine treibhausgasneutrale Zukunft erkoren.

Was das alles mit den Lieferketten und der Produktion in der Stahl- und Metallverarbeitung zu tun hat, erschließt sich erst auf den zweiten Blick. Denn die EU-Taxonomie, deren Ausgangspunkt der Finanzmarkt ist, versucht nicht weniger, als alle Wirtschaftsaktivitäten auf Basis des international gebräuchlichen NACE-Codes zu katalogisieren und im Detail zu definieren, welche Aktivität anhand welcher Kriterien als nachhaltig klassifiziert werden darf. Dabei wird unterstellt, dass diese Kriterien in regelmäßigen Zeitabständen nachgeschärft werden, um den technischen Fortschritt zu berücksichtigen. Schon der erste Wurf der Taxonomie-Verordnung, der erst einen kleinen Teil der relevanten Branchen abdeckt, nimmt mehr als 400 Seiten in Anspruch. Die Metall verarbeitende Industrie ist allerdings noch nicht dabei.

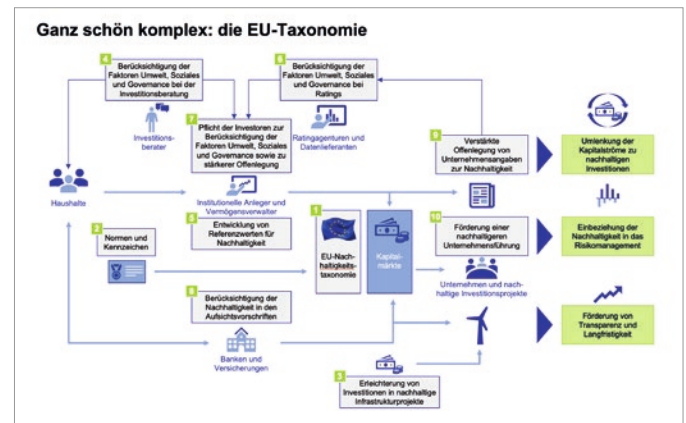
Dass ein solcher Ansatz nicht ganz einfach ist, erschließt sich leicht: Der Hersteller einer Windenergieanlage ist praktisch schon qua Geschäftsmodell nachhaltig, ebenso der Betreiber eines Windparks. Dies lässt sich fortführen, wenn zum Beispiel mit der gewonnenen Windkraft über einen Elektrolyseur grüner Wasserstoff hergestellt werden soll, um damit anstelle von Koks ein Stahlwerk zu betreiben. Muss jedoch für eben diesen Windpark ein Naturschutzgebiet gerodet oder eine bedrohte Tierart vertrieben werden, dann ist es mit der Nachhaltigkeit schon nicht mehr so ganz weit her. Deshalb stehen alle katalogisierten Kriterien unter dem Vorbehalt des „do no significant harm-Prinzips“; Investitionen können also nur dann als nachhaltig im Sinne der Taxonomie-Kriterien eingestuft werden, wenn sie nicht anderweitig zu unerwünschten Nebenwirkungen führen. Diese Nebenbedingung ist ein Beispiel für die oben erwähnte Berücksichtigung von Sozialverträglichkeit in der Technologiefolgenabschätzung.

Der Energieträger Kohle ist gänzlich aus der EU-Taxonomie verbannt worden. Bei Atomenergie streiten sich die Mitgliedsstaaten noch, da einige nicht auf diese CO₂-freie Energiequelle verzichten möchten und sie folglich als „grün“ deklarieren.

Im EU-Katalog finden sich immerhin bereits einige Taxonomie-kriterien für die Herstellung von Eisen, Stahl und Aluminium (Kapital 21.4) oder für die in dieser Branche nicht unwichtige Binnenschifffahrt (Kapital 24.9). Nachhaltig im Sinne der Taxonomie sind demnach Hochöfen, die weniger als 0,283 Tonnen CO₂ pro Tonne produziertem Karbon-Stahl emittieren oder mindestens 90 % einsetzen. Die Binnenschifffahrt muss entweder völlig CO₂-neutral sein (zero direct emissions) oder zumindest mit erneuerbaren Treibstoffen, bestimmten gasförmigen nicht biologischen Treibstoffen oder ausgewählten Treibstoffen aus dem Energiepflanzenanbau (ILUC) betrieben werden, sofern die zero emissions-Variante nicht wirtschaftlich zu bewerkstelligen ist. Der Leser erkennt an dieser stark vereinfachten Darstellung: das Thema ist in der Praxis ebenso komplex wie ehrgeizig.

Da die Vorgaben der Taxonomie grundsätzlich und zum Teil auch sehr deutlich über den jeweils gültigen gesetzlichen Mindestanforderungen für die jeweiligen Technologien liegen, hat die KfW ein spezielles Förderprogramm aufgelegt: die KfW-Klimaschutzoffensive. Das Programm spiegelt die einzelnen Branchenvorgaben und Anforderung der EU-Taxonomie, verzichtet aber auf die Anwendung des no significant harm-Prinzips und belohnt Investitionen mit einer günstigen Finanzierung sowie einem Förderzuschuss von 6% auf die Darlehenssumme.

Auf Drängen des Bundeswirtschaftsministeriums wurde die KfW-Klimaschutzoffensive auf Unternehmen mit einem Gruppenumsatz von bis zu 500 Millionen Euro beschränkt. Dies erstaunt, da einerseits die Einhaltung der Taxonomie ein Ziel für Unternehmen aller Größenklassen sein sollte und kleinere Unternehmen erfahrungsgemäß schnell an die Grenzen ihrer Res-



Quelle: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN>

sourcen stoßen, wenn sie sich in die Taxonomie einarbeiten. Das KfW-Programm ist im März 2020 eingeführt worden und geriet aufgrund der Corona-Pandemie etwas in den Hintergrund. Erste Anträge konnten jedoch bereits zugesagt werden.

Davon unabhängig sollten Unternehmen im Auge behalten, dass es insbesondere vor dem Hintergrund der politisch forcierten Klimawende in Deutschland eine noch nie dagewesene Fülle an Förderprogrammen gibt und viele weitere in Planung sind. Diese Förderungen orientieren sich der Höhe nach in der Regel an dem Ausmaß der CO₂-Vermeidung sowie an der Höhe der Investition und sind mehrheitlich nicht branchenspezifisch. Auch für die Metall verarbeitende Industrie und ihre Lieferketten lassen sich hieraus interessante Zuschussthemen für inländische Investitionsvorhaben erschließen, sei es für Produktions- und Logistiktechnik oder für Gebäude. Welche Fördertöpfe im jeweiligen Einzelfall in Frage kommen und welches Aufwand-/Ertragspotenzial zeigen, kann seriös nur am konkreten Projekt diskutiert werden.

Eine nähere Beschäftigung mit der EU-Taxonomie lohnt aber so oder so, zumindest für Unternehmen mit Kapitalmarktzugang. Ab Januar 2022 gilt die Verordnung nämlich auch für Kapitalgesellschaften, die zur Veröffentlichung sogenannter nichtfinanzieller Erklärungen nach §289b HGB verpflichtet oder Emittenten von Wertpapieren an europäischen Kapitalmärkten sind.

ANSPRECHPARTNER



Dipl.-Volkswirt LL.M Jens Fröhlich
Leiter Fördermittel & Exportfinanzierung

IKB Deutsche Industriebank AG
Wilhelm-Boetzk-Str. 1
40474 Düsseldorf
Tel. 0211 / 8221-4090
Jens.Froehlich@ikb.de
www.ikb.de

FÖRDERPROGRAMME II

Mit öffentlicher Hilfe Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg verbessern

Die Ausbreitung des Coronavirus hält die Weltwirtschaft weiterhin in Atem. Das stellt viele Unternehmen vor große wirtschaftliche Probleme. Die Unterstützungsmaßnahmen von Bund und Ländern sind jedoch befristet und werden allein kaum ausreichen, um das Vorkrisenniveau wieder zu erreichen. Für die Umsetzung strategischer Unternehmensziele und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kann die Inanspruchnahme von Fördermöglichkeiten ein nützlicher Baustein sein.

Die Förderlandschaft ist unübersichtlich, nicht ohne Grund spricht man vom „Förderdschungel“. Oft sind die Unterstützungsmöglichkeiten von EU, Bund und Ländern nicht bekannt, oder der hohe Aufwand für die Beantragung schreckt ab. Es ist eine echte Herausforderung, den Überblick zu behalten.

Fördermöglichkeiten werden in Kategorien unterteilt, zum Beispiel nach Förderberechtigten (Kleinstunternehmen, KMU, große Unternehmen), nach der Art der Förderung (Zuschuss, Darlehen, Kredit) oder nach Förderbereichen

(Prozessberatung/ -optimierung, Schulung/ Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Innovation und Digitalisierung, Energieeffizienz und erneuerbare Energien). Eine zusammenfassende Übersicht über alle beschriebenen Programme zeigt Abbildung 1.

Wichtig vorab: Besteht Interesse an der Inanspruchnahme einer Fördermöglichkeit, so ist unbedingt eine Klärung des Größenstatus des Unternehmens notwendig. Hierzu dient die EU-Definition der Unternehmenskategorien aus der Verordnung Nr. 651/2014 der Kommission vom 17. Juni 2014.

Abbildung 1: Ausgewählte Fördermöglichkeiten für Unternehmen

Förderprogramm	Förderbereich	Förderberechtigter	Förderquote	Max. Zuwendung	Fördergebiet
unternehmensWert: Mensch (uWM) plus	Prozessberatung, Digitalisierung	KMU	80%	9.600,00 Euro	
go-digital	Prozessberatung, Digitalisierung	Unternehmen < 100 MA	50%	16.500,00 Euro	
Potentialberatung	Prozessberatung, Digitalisierung	Unternehmen > 10 MA	50%	5.000,00 Euro	
Ressourceneffizienzberatung	Prozessberatung	KMU und größere Unternehmen	50%	100.000,00 Euro	
Digital Jetzt – Investitionsförderung für KMU	Digitalisierung (Modul 1), Qualifizierung (Modul 2)	Unternehmen < 500 MA	40-50%	50.000,00 Euro	
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)	Forschung & Entwicklung, Innovation	Unternehmen < 1.000 MA	25-55%	247.500,00 Euro	
Energieeffizienz in der Wirtschaft	Energieeffizienz	KMU und größere Unternehmen	30-50%	10 Millionen Euro	

Quelle: V&A Consult

Fördermöglichkeiten für die Prozessberatung und die Digitalisierung

Im Rahmen einer Prozessoptimierung orientieren sich die vielfältigen Methoden und Werkzeuge der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) an bestehenden Geschäftsprozessen und werden als permanente Aufgabe von allen am Prozess beteiligten Personen unter Anleitung eines Beraters durchgeführt. Bei der Prozesserneuerung werden ganze Prozesse oder Prozessschritte durch andere Techniken und Organisationsabläufe ersetzt. Diese Methode erhält ihre besondere Bedeutung mit den fortschreitenden Möglichkeiten der Digitalisierung und birgt die strategische Chance, sprunghafte Kosten- und Zeitoptimierungen zu erreichen.

■ Unternehmenswert:Mensch (uWM plus)

Das Förderprogramm uWM plus des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zielt darauf ab, der Unternehmensführung und den Beschäftigten gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse für eine innovative Gestaltung des digitalen Wandels zu ermöglichen. Mithilfe externer Beratungsleistungen sollen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit Sitz und Arbeitsstätte in Deutschland dabei unterstützt werden, Innovationen über eine mitarbeiterorientierte und agile Methode in Gang zu setzen und die Chancen und Potenziale der Digitalisierung gewinnbringend einzusetzen.

Finanziell bezuschusst werden maximal zwölf Beratungstage à acht Stunden zu einem maximalen Tagessatz von 1.000 Euro. Die Höhe der Förderung beträgt 80 Prozent der Beratungskosten (netto), maximal also 9.600 Euro. Die Prozessberatung muss innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten abgeschlossen werden und darf ausschließlich von Beratern durchgeführt werden, die für das Programm autorisiert sind. Die VIA Consult und ihre Berater sind für uWM plus autorisiert.

uWM plus zeichnet sich aus durch einen geringen Aufwand bei der Antragstellung und eine schnelle Bewilligung der Fördergelder. Voraussetzung ist lediglich der Erhalt eines Beratungsschecks, der im Rahmen einer Erstberatung durch eine der deutschlandweit vorhandenen Erstberatungsstellen ausgestellt wird, falls das Unternehmen die Förderkriterien erfüllt. Erstberatungsstellen können über die Homepage des Programms gefunden werden. Die aus der Workshop-Struktur der Beratung resultierende, aufwendige Projektdokumentation, die für die Mittelanforderung benötigt wird, wird durch das Beratungsunternehmen angefertigt. Das Förderprogramm kann nur einmal je Unternehmen beantragt werden.

■ Go-digital

Das Förderprogramm go-digital des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) unterstützt Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern und Arbeitsstätte oder Nieder-

lassung in Deutschland, die ihre Geschäftsprozesse mit Hilfe digitaler Lösungen optimieren wollen. Mit den drei Modulen „Digitalisierte Geschäftsprozesse“, „Digitale Markterschließung“ und „IT-Sicherheit“ unterstützt go-digital nicht nur bei der Optimierung von Prozessen und der Erschließung zusätzlicher Marktanteile durch Digitalisierung, sondern finanziert auch Maßnahmen, mit denen sich das Unternehmen vor dem Verlust sensibler Daten schützen will.

Finanziell gefördert werden maximal 30 Beratungstage à acht Stunden zu einem maximalen Tagessatz von 1.100 Euro. Die Höhe der Förderung beträgt 50 Prozent der Beratungskosten (netto), maximal also 16.500 Euro. Die Prozessberatung muss innerhalb eines Zeitraums von maximal sechs Monaten abgeschlossen werden. Die VIA Consult und ihre Berater sind für go-digital entsprechend vom BMWi autorisiert.

go-digital erfordert im Rahmen der (Online-)Antragstellung unter anderem den Abschluss eines Beratervertrags einschließlich eines ausführlichen Projektplans. Das Ausfüllen des Antrags übernimmt das Beratungsunternehmen. Das Förderprogramm kann mehrfach beantragt werden, Folgeprojekte können allerdings erst wieder ein Jahr nach Beendigung des vorherigen Projekts beantragt werden. Die Bewilligung durch den Projektträger Euronorm GmbH dauert etwa sechs Wochen. Die notwendige Projektdokumentation im Rahmen des Verwendungsnachweises wird durch das Beratungsunternehmen angefertigt.

■ Potentialberatung

Das Förderprogramm Potentialberatung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) bietet Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten und Arbeitsstätte in NRW die Möglichkeit, im Rahmen einer durch ein externes Beratungsunternehmen erfolgten Prozessberatung, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu ermitteln sowie Lösungswege und Handlungsziele zu entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigung der Mitarbeiter zu sichern und auszubauen.

Finanziell gefördert werden maximal zehn Beratungstage à acht Stunden zu einem maximalen Tagessatz von 1.000 Euro. Die Höhe der Förderung beträgt 50% der Beratungskosten (netto), maximal also 5.000 Euro.

Die Potentialberatung NRW zeichnet sich aus durch einen geringen Aufwand bei der Antragstellung und eine schnelle Bewilligung der Fördergelder. Voraussetzung ist auch hier lediglich der Erhalt eines Beratungsschecks, der im Rahmen einer Erstberatung durch eine der landesweit rund 100 Beratungsstellen ausgestellt wird, falls die Förderkriterien erfüllt werden. Das Förderprogramm kann ebenfalls mehrfach beantragt werden, Folgeprojekte können allerdings erst wieder drei

Jahre nach Beantragung des letzten Projekts genutzt werden. Die notwendige Projektdokumentation im Rahmen der Mitteleinrichtung wird durch das Beratungsunternehmen bearbeitet.

■ Ressourceneffizienzberatung

Das Förderprogramm Ressourceneffizienzberatung des Landesamts für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz (LANUV) in Nordrhein-Westfalen bietet KMU und großen Unternehmen mit Arbeitsstätte in NRW seit vielen Jahren die Möglichkeit, Ressourceneffizienzstrategien im Rahmen einer von einem externen Beratungsunternehmen durchgeführten Prozessberatung im Unternehmen zu implementieren, so die Umweltbelastung zu verringern und Potenziale zur Effizienzsteigerung zu realisieren.

Finanziell gefördert werden Ausgaben für Dienstleistungen externer Berater bis zu einer maximalen Höhe von 200.000 Euro. Die Höhe der Förderung beträgt 50% der Beratungskosten (netto), maximal also 100.000 Euro.

Die Antragstellung erfordert unter anderem eine ausführliche Beschreibung des Vorhabens, in der die geplante Einsparung von Ressourcen und Energie sowie die Reduzierung von Emissionen aufgezeigt werden muss. Der Aufwand für die Antragstellung ist daher höher als bei den zuvor vorgestellten Förderprogrammen. Das Beratungsunternehmen unterstützt gerne hierbei sowie bei der Kommunikation mit den bewil-

ligenden Stellen, in diesem Fall dem LANUV NRW und der Effizienz-Agentur NRW (EFA). Diese Kommunikation schließt auch die umfangreiche Projektdokumentation inklusive Zwischen- und Abschlusspräsentationen ein.

■ Digital Jetzt – Investitionsförderung für KMU

Das Förderprogramm Digital Jetzt – Investitionsförderung für KMU des BMWi ermöglicht mittelständischen Unternehmen mit drei bis 499 Mitarbeitern und Arbeitsstätte oder Niederlassung in Deutschland finanzielle Zuschüsse, um Investitionen in digitale Technologien oder in die Qualifizierung der Beschäftigten zu Digitalthemen anzuregen. Der Einsatz der Hard- und Software muss dabei zwingend mit neuen Funktionen beziehungsweise Verbesserungen im Unternehmen verbunden sein.

Finanziell gefördert werden maximal Investitionen in Höhe von 100.000 Euro. Die Höhe der Förderung beträgt höchstens 50% der Investitionskosten (netto), maximal also 50.000 Euro. Das Vorhaben soll innerhalb eines Zeitraums von maximal zwölf Monaten abgeschlossen werden.

Digital Jetzt erfordert im Rahmen der (Online-)Antragstellung unter anderem die Erstellung eines Digitalisierungsplans, der den aktuellen Stand der Digitalisierung im Unternehmen und die mit der Investition zu erreichenden Ziele aufzeigen muss. Die Bewilligung durch den Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) dauert etwa vier bis sechs Wo-



chen. Der Aufwand für die notwendige Projektdokumentation im Rahmen des Verwendungsnachweises kann zurzeit noch nicht bewertet werden, da das Förderprogramm erst im September 2020 gestartet wurde.

Förderung von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten

■ ZIM Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des BMWi unterstützt mit Hilfe von Zuschüssen branchen- und themenoffen marktorientierte technische F&E-Projekte von Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern und Arbeitsstätte oder Niederlassung in Deutschland sowie mit ihnen kooperierende Forschungseinrichtungen einschließlich Hochschulen. Gefördert werden F&E-Einzel- und -Kooperationsprojekte sowie vorgelagerte Durchführbarkeitsstudien und nachgelagerte Leistungen zur Markteinführung wie zum Beispiel Marktforschung und Messeauftritte.

Für F&E-Einzelprojekte werden die Kosten je Unternehmen in Höhe von höchstens 550.000 Euro bezuschusst. Die Höhe der Förderung beträgt maximal 45% der Projektkosten (netto), maximal also 247.500 Euro. Für F&E-Kooperationsprojekte werden maximale Projektkosten je Unternehmen in Höhe von 450.000 Euro gefördert. Die Höhe der Förderung beträgt höchstens 55% der Projektkosten (netto), maximal also ebenfalls 247.500 Euro. Für Durchführbarkeitsstudien und Leistungen zur Markteinführung sind die Zuschüsse auf Kosten in Höhe von 100.000 Euro beziehungsweise 60.000 Euro mit Förderquoten zwischen 50 und 70% (je nach Unternehmensgröße) gedeckelt.

Die Antragstellung für ein ZIM-Projekt ist sehr umfangreich. Sie erfordert unter anderem die Erstellung einer ausführlichen Projektbeschreibung sowie eines Projektplans inklusive der Definition von Arbeitspaketen und einer Beschreibung des geplanten Personalaufwands. Die Bewilligung durch die Projektträger Euronorm GmbH beziehungsweise AiF Projekt GmbH dauert etwa drei Monate. Wesentlich für eine Bewilligung sind der technologische Innovationsgehalt sowie gute Marktchancen der geförderten F&E-Projekte. Der Aufwand für die notwendige Projektdokumentation während des Projekts (Zwischenberichte und Mittelabrufe) und nach Beendigung (Abschlussbericht und Verwendungsnachweis) ist ebenfalls sehr umfangreich.

Förderung von Energieeffizienz

■ Bundesförderung für Energieeffizienz in der Wirtschaft

Die Bundesförderung für Energieeffizienz in der Wirtschaft unterstützt KMU und große Unternehmen mit Arbeitsstätten

oder Niederlassungen in Deutschland mit einem Investitionszuschuss bei Maßnahmen zur Energieeinsparung und Reduzierung der Kohlendioxid-Emissionen. Das Förderprogramm ist in vier Module unterteilt:

Im Modul 1 (Querschnittstechnologien) werden investive Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz durch den Einsatz von hocheffizienten und am Markt verfügbaren Technologien gefördert. Förderfähig sind Investitionen zum Ersatz oder zur Neuanschaffung von hocheffizienten Anlagen beziehungsweise Aggregaten für die industrielle und gewerbliche Anwendung.

Im Rahmen des Moduls 2 (Prozesswärme aus erneuerbaren Energien) werden der Ersatz oder die Neuanschaffung von Anlagen zur Bereitstellung von Wärme aus Solarkollektoranlagen, Wärmepumpen oder Biomasse-Anlagen gefördert, deren Wärme zu mehr als 50% für Prozesse verwendet wird, das heißt zur Herstellung, Weiterverarbeitung oder Veredelung von Produkten oder zur Erbringung von Dienstleistungen.

Modul 3 (Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Sensorik und Energiemanagement-Software) fördert unter anderem Soft- und Hardware im Zusammenhang mit der Einrichtung oder Anwendung eines Energie- oder Umweltmanagementsystems.

Im Rahmen des Moduls 4 (Energiebezogene Optimierung von Anlagen und Prozessen) werden investive Maßnahmen zur energetischen Optimierung von industriellen und gewerblichen Anlagen und Prozessen zur Steigerung der Energieeffizienz sowie zur Nutzung von Wärme aus erneuerbaren Energien und von Abwärme für gewerbliche Prozesse in Unternehmen gefördert. Die Förderung ist dabei technologieoffen.

Die Förderung erfolgt in Form eines Zuschusses. Die Förderquoten im Modul 1 betragen für KMU 40% und für größere Unternehmen 30% der förderfähigen Kosten. Der Investitionszuschuss ist auf höchstens 200.000 Euro je Projekt begrenzt. Für die Module 2 bis 4 gelten Förderquoten in Höhe von 40 bis 55% (KMU) und 30 bis 45% (größere Unternehmen) sowie ein Höchstbetrag für den Investitionszuschuss von maximal zehn Millionen Euro je Projekt.

Die (Online-)Antragstellung ist in den Modulen 1 bis 3 recht unkompliziert. Neben einer kurzen Beschreibung der geplanten Maßnahmen müssen noch einige Dokumente, wie zum Beispiel ein Produktdatenblatt, eine Herstellererklärung oder eine Fachunternehmererklärung eingereicht werden.

Die Bewilligung durch den Projektträger Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) dauert in der Regel um die vier Wochen. Mit der Umsetzung der geplanten Maßnahme

Abbildung 2: Best Practice-Beispiele

Förderprogramm	Förderprojekt	Unternehmens-Kategorie (Branche)	Aufwand für Antrag	Projekt-Laufzeit	Projekt-kosten	Zuwendung
unternehmensWert: Mensch (uWM) plus	Auswahl und Einführung eines Enterprise Resource Planning (ERP-) Systems	KMU (Kunststofftechnik)	circa 1 Woche	6 Monate	12.000,00 Euro	9.600,00 Euro (Δ 80%)
go-digital	Einführung eines Controlling-Tools	Unternehmen < 100 MA (Gebäudetechnik)	circa 2 Wochen	6 Monate	22.000,00 Euro	11.000,00 Euro (Δ 50%)
Potentialberatung	Einführung eines Qualitäts-managementsystems und parallel eines Dokumentenmanagementsystems	KMU (Automotive)	circa 1 Woche	9 Monate	10.000,00 Euro	5.000,00 Euro (Δ 50%)
Ressourceneffizienz-beratung	Untersuchung des Ressourceneinsatzes bestehender gegenüber neuartiger Verfahren bei der Oberflächenbearbeitung	KMU (Oberflächenbearbeitung)	circa 1 Monat	9 Monate	50.000,00 Euro	25.000,00 Euro (Δ 50%)
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)	Automobiler Leichtbau, Entwicklung fertigungstechnischer Voraussetzungen	KMU (Automotive)	circa 1 Monat	2 Jahre	325.000,00 Euro	130.000,00 Euro (Δ 40%)
Energieeffizienz in der Wirtschaft (Modul 1)	Investition in einen neuen Schraubenkompressor inkl. Wärmerückgewinnung	KMU (Oberflächenbearbeitung)	circa 2 Wochen	3 Monate	30.000,00 Euro	12.000,00 Euro (Δ 30%)
Energieeffizienz in der Wirtschaft (Modul 4)	Investition in eine neue Laserschweißanlage	KMU (Drahtbiegetechnik)	circa 1 Monat	1 Jahr	410.000,00 Euro	164.000,00 Euro (Δ 40%)

Quelle: VIA Consult

darf allerdings – auf eigenes finanzielles Risiko – nach Antragstellung beim BAFA begonnen werden. Der Aufwand für die notwendige Projektdokumentation im Rahmen des Verwendungsnachweises nach Abschluss des Projekts kann als moderat bewertet werden.

Die (Online-)Antragstellung für ein Projekt im Modul 4 ist dagegen etwas umfangreicher. Zusätzlich zu einer kurzen Beschreibung der geplanten Maßnahmen muss ein Einsparkonzept erstellt werden. Sofern das antragstellende Unternehmen über ein nach DIN EN ISO 50001 oder EMAS zertifiziertes Energie- oder Umweltmanagementsystem verfügt, kann das Einsparkonzept unternehmensintern erstellt werden. Unternehmensexterne Energieberater, die ein solches Einsparkonzept erstellen, müssen im Programm „Energieberatung im Mittelstand“ beim BAFA zugelassen sein. Die Energieberater der VIA Consult sind für das Programm autorisiert.

Die Bewilligung durch das BAFA dauert in der Regel etwa drei Monate. Mit der Umsetzung der geplanten Maßnahme darf erst nach Antragstellung auf einen begründeten, vorzeitigen Maßnahmenbeginn beim Projektträger begonnen werden (Dauer bis zur Genehmigung etwa vier Wochen). Der Aufwand für die notwendige Projektdokumentation im Rahmen des Verwendungsnachweises nach Abschluss der Maßnahme wird wie in den Modulen 1 bis 3 als moderat bewertet.

Best Practice

Eine Auswahl von mit Unterstützung der VIA Consult durchgeführten Projekten, die mit Hilfe von Fördermitteln aus den beschriebenen Förderprogrammen umgesetzt wurden, zeigt Abbildung 2.

Handlungsempfehlungen

Am Anfang sollte eine gute Projektidee stehen, die so überzeugend ist, dass sie in jedem Fall umgesetzt werden sollte – ob mit oder ohne Förderung.

Geplante Projekte sollten aber immer im Voraus auf ihre Förderfähigkeit überprüft werden. Beinahe alle Maßnahmen sind förderfähig. Der Aufwand für die Beantragung und die Abwicklung sowie für das Controlling sollte in einem vernünftigen Verhältnis zum Fördervolumen stehen. Die Förderantragstellung muss dabei immer vor dem Beginn des Projektes und vor der Bestellung oder der Beauftragung der Maßnahme durchgeführt werden.

Da es bei der Beratung zu Förderprojekten zudem vielfach auf die Erfahrung hinsichtlich besonderer Formulierungen und der Einhaltung von Fristen ankommt und ein regelmäßiger Austausch über geänderte Richtlinien, Konditionen oder Fristen unbedingt empfehlenswert ist, steht die VIA Consult gerne als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung. ■

ANSPRECHPARTNER



Dipl.-Volkswirt Marc Nossol
Consultant

VIA Consult GmbH & Co. KG
Martinstraße 25
57462 Olpe
Tel. 02761 / 83668-15
m.nossol@via-consult.de
www.via-consult.de

ENERGIEPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN 2021

Unternehmen sollten Einsparmöglichkeiten dringend nutzen

Die Politik lässt die Betriebe im Regen stehen: Ohne die konkrete Ausgestaltung der neuen Be- und Entlastungen im Rahmen des Brennstoffemissions-handelsgesetzes nimmt selbst die kurz- bis mittelfristige Planungsunsicherheit für die Unternehmen immer weiter zu. Auch bei Netzentgelten und -umlagen herrscht viel Unsicherheit. Und das Einplanen und Mobilisieren zusätzlicher finanzieller Mittel belastet die ohnehin schon strapazierte Liquidität der Unternehmen.

Für unternehmerische Planungssicherheit wären angesichts der derzeitigen wirtschaftlichen Herausforderungen wenigstens klare politische Rahmenbedingungen nötig – diese sind aber nicht gegeben. Was können Unternehmen angesichts dieser Unklarheit tun? Nur auf Präzisierungen zu warten und auf das

Wenige Monate vor Beginn des neuen Jahres sind die energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen für 2021 noch immer nicht klar. Dadurch können die aufgrund der Corona-Krise bereits stark beanspruchten Unternehmen nur schlecht kalkulieren. Wichtig zu wissen: Im Worst Case muss schon ein kleinerer Mittelständler im nächsten Jahr mit Kosten-Mehrbelastungen von 100.000 Euro und mehr rechnen!



Beste zu hoffen, bringt sie nicht weiter. Stattdessen sollten sie in dieser Situation alle Register ziehen, um ihre Kosten zu senken, etwa indem sie energiewirtschaftliche Einsparpotenziale identifizieren und umsetzen: Selbst gut aufgestellte Betriebe können in der gegenwärtigen Situation mit Hilfe von Experten häufig noch bis zu 15 Prozent der Kosten sparen.

Worin bestehen die aktuellen Unsicherheiten? (Stand: 23. September 2020)

BEHG (Brennstoffemissionshandelsgesetz): Die Mehrkosten stehen bereits fest, nicht aber alle Details zu den geplanten Entlastungen über mögliche Härtefallregelungen. Zwar ist nach den jüngsten Kabinettsbeschlüssen klar, dass besonders energie- und handelsintensive Industriezweige eine Entlastung beantragen können sollen. Hier gilt jedoch zu befürchten, dass man aus beihilferechtlichen Gründen nur sogenannte Liste 1-Unternehmen (nach Anlage 4 EEG) begünstigen wird. Im Umkehrschluss würden alle anderen, nicht positiv gelisteten Branchen außen vor bleiben und müssten diese Mehrkosten voll tragen.

Für alle Unternehmen scheint sich unabhängig davon abzuzeichnen, dass sie die Mehrkosten zunächst über die Brennstoffrechnungen vorstrecken müssen, was in der gegenwärtigen Situation einen schweren Liquiditätsverlust darstellt. Die Problematik betrifft insbesondere brennstoffkostenintensive Betriebe (Schmieden, Ziegelindustrie, Wärmebehandlung, chemische Industrie), die Logistikbranche und Anlagen mit Kraft-Wärme-Kopplung.

- Der Aufschlag von rund 0,5 Cent/Kilowattstunde wird bei einem für Mittelständler mit einem Erdgasbedarf von zehn Millionen kWh/Jahr zu direkten Mehrkosten von jährlich 50.000 Euro führen.

Netzentgelte und -umlagen nach KWKG (Gesetz für die Erhaltung, die Modernisierung und den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung), Offshore, § 19 Strom-NEV: Gemäß der bisherigen Vorgehensweise müssten solche Kostenbestandteile aufgrund des im laufenden Jahr krisenbedingt stark rückläufigen Verbrauchs 2021 spürbar steigen, da sie nur auf eine geringere Menge umgelegt werden können. Informationen hierzu sind erst im Oktober von den Netzbetreibern zu erwarten.

- Bereits eine Steigerung der Netzentgelte und -umlagen um zehn Prozent würde für einen mittelständischen Stromverbraucher mit zehn Millionen kWh Jahresbedarf zu Mehrkosten von etwa 40.000 Euro/Jahr führen.

Was jetzt zu tun ist

Unternehmen sollten dringend prüfen, ob sie wirklich alle Möglichkeiten der Kostenoptimierung nutzen. So können sie

ihren Handlungsspielraum vergrößern. In der Regel können Experten sogar in schon jetzt gut aufgestellten Betrieben noch bis zu 15 Prozent an Einsparungspotenzial identifizieren. Ansatzpunkte sind:

Beschaffung: Unternehmen sollten sich jetzt die niedrigen Gas- und Strompreise für die Zukunft sichern. Mit vergleichsweise geringem Aufwand lassen sich so ohne nennenswertes Risiko die Kosten für die kommenden Jahre festschreiben.

Vertragsgestaltung: Anhand der aktuell gültigen Verträge ist umgehend zu prüfen, wie eine Unterschreitung der vereinbarten Menge geregelt ist. Im Fall von Toleranzbändern sollte man mit den Versorgern eine vorteilhaftere Verhandlungslösung finden.

Steuern und Abgaben: Die wenigsten Unternehmen nutzen alle der rund zehn zur Verfügung stehenden Entlastungsmöglichkeiten. Hier nachzusteuern ist in jedem Fall eine lohnende Maßnahme. Gegebenenfalls sind auch Rückerstattungen für 2019 möglich.

Netznutzungsentgelte: Insbesondere bei Kurzarbeit werden die Kriterien für die günstigere atypische Netznutzung leichter erreicht. Eine Ersparnis von 20 bis 50 Prozent der Netzentgelte ist möglich.

Energiemanagement: Wer ein aufwändiges Energiemanagementsystem (EnMS) etwa nach ISO 50001 etabliert hat, obwohl er keinen entsprechenden Auflagen unterliegt, kann durch Umstieg auf ein einfacheres EnMS (etwa nach DIN 162471) den Aufwand reduzieren oder auch eine Zeitlang pausieren.

Energieeffizienz: Durch Investitionen in effizientere Anlagen (gegebenenfalls mithilfe von Förderprogrammen) oder auch anhand von Prozessoptimierungen können Verbrauchskosten gesenkt werden.

Es gibt also etliche Möglichkeiten zur finanziellen Entlastung – keine ist, den Kopf in den Sand zu stecken. Oft findet sich bei genauerer Betrachtung noch der eine oder andere Aspekt, der zur Senkung der Kosten beiträgt. ■

ANSPRECHPARTNER



Jörg Scheyhing
Geschäftsführer

ECG Energie Consulting GmbH
Wilhelm-Leonhard-Straße 10
77694 Kehl-Goldscheuer
Tel. 07854 / 9875-289
J.Scheyhing@ecg-kehl.de

INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN (XXXI)

Stürmische Zeiten am Versicherungsmarkt

Das Jahr 2020 kann als ein Wendepunkt am Versicherungsmarkt bezeichnet werden. Die Zeit der weichen Märkte scheint mit der Corona-Pandemie ihr Ende gefunden zu haben. Dabei ist Covid-19 nicht der alleinige Grund für eine Marktverhärtung. Vielmehr ist es der Tropfen, der das Fass sprichwörtlich zum Überlaufen gebracht hat.

Neben den allgemein steigenden Schadenkosten durch höhere technische Standards haben Naturkatastrophen wie Überschwemmungen, Hurrikans, Starkregen, Erdbeben und Ernteaufschläge aufgrund Dürren im Zuge des Klimawandels die Schadenssituation zunehmend verschärft. Seit der Finanzkrise sorgt eine Null-Zinspolitik für ausbleibende Kapitalerträge bei den Versicherern. Gerade diese Kapitalerträge wurden früher genutzt, um defizitäre Versicherungssparten aufzufangen. Diese Entwicklungen waren absehbar und kalkuliert – Covid-19 war es nicht. Allein die versicherten Schäden durch zum Beispiel Veranstaltungsausfälle und Betriebsunterbrechungen in Folge der Corona-Pandemie werden die Versicherungswirtschaft in diesem Jahr weltweit schätzungsweise 90 Milliarden Euro kosten. Die Folge ist eine weitere Verhärtung des Versicherungsmarktes.

War in den Jahren 2018 und 2019 nur die Sparte der Sachversicherungen von einer Marktverhärtung aufgrund von steigenden Schadenkosten betroffen, so betrifft das jetzt auch die D&O-, Cyber-, Kredit-, KFZ- und zum Teil die Haftpflichtversicherungen. Die Folgen sind Prämienhöhungen, Kapazitätskürzungen, verschärfte Forderungen im Bereich Risikoprävention und Deckungseinschränkungen. Die Renewal- oder Vertragsfortsetzungs-Forderungen der Versicherer wurden oftmals erst im August, in manchen Fällen sogar noch später kommuniziert. Versicherungsnehmer und Makler stehen vor der Herausforderung, in kürzester Zeit wichtige Entscheidungen treffen zu müssen. Im Schatten der anhaltenden Corona-Krise ist das keine einfache Aufgabe. Im Folgenden stellen wir unsere Einschätzung als Versicherungsstelle Stahl- und Metallverarbeitung zu den aktuellen Entwicklungen der betroffenen Versicherungssparten dar.

■ Sachversicherung

Corona geht nicht spurlos an den Sachversicherern vorbei. Die Zeichnungspolitik der Versicherer fällt auch hier restriktiver aus. Unternehmen müssen sich auf einen höheren Druck in

den Vertragsverhandlungen einstellen. Damit setzt sich der Markttrend der letzten zwei Jahre fort. Selbst bei einem schadenfreien Verlauf liegen die Forderungen der Versicherer zur Prämienhöhung je nach Risiko und Versicherer zwischen 5 und 25 Prozent.

In 2018 und 2019 konnte man den Sanierungsbestrebungen einzelner Versicherer noch durch einen Versichererwechsel begegnen. In 2020 hingegen helfen selbst marktweite Ausschreibungen nur in begrenztem Umfang, die Prämienforderungen der Versicherer abzufedern. Nahezu alle Versicherer kürzen ihre Kapazitäten und heben die Preise an. Konnte man Versicherer früher mit einem qualitativ hochwertigen Brandschutz und dessen konsequenter Umsetzung zur Abgabe attraktiver Angebote bewegen, so wird gute Risikoprävention mittlerweile vorausgesetzt. Diejenigen, die sich in diesem Jahr mit Sanierungsforderungen konfrontiert sehen, sollten den Dialog mit ihrem Makler und dem besitzenden Versicherer suchen, um bei fehlenden Alternativen eine für alle Seiten annehmbare Lösung für eine partnerschaftliche Fortführung der Verträge zu finden.

■ Haftpflichtversicherungen

In der Haftpflichtversicherung ergibt sich insgesamt eine leichte Marktverhärtung. Einzelne Branchen, darunter die Kfz-Zulieferindustrie, stehen im Fokus und werden zukünftig von den Versicherern mit Prämienhöhungen und umfangreichen Fragebögen zu Produktrisiken konfrontiert. Viele Versicherungsverträge werden von den Versicherern auf den Prüfstand gestellt, wobei sich manche Versicherer zurückzeichnen werden. Die Industrieversicherer begründen ihre Sanierungsbestrebungen mit jahrelang schlechten Schadenerfahrungen im Bereich der Kfz-Zuliefererindustrie. Leider findet auf Seiten der Versicherer zu selten eine Differenzierung zwischen den Tier-Stufen statt, sodass schlechte Schadenerfahrungen bei den OEMs und großen Zulieferern auf mittelständische Unternehmen der unteren Tier-Ebenen übertragen werden. Für den



betreuenden Makler bedeutet dies, seine Kunden aus der mittelständischen Industrie noch intensiver zu unterstützen und klar herauszuarbeiten, wo und warum sich Verbandsunternehmen in ihrem Produkthaftpflichtrisiko – zum Beispiel der Entwicklungsverantwortung – von den Konzernen unterscheiden.

Im Zuge der Risikoermittlung intensiviert sich der Dialog zwischen Unternehmen, Maklern und Versicherern. Es werden nicht nur Risikoverhältnisse und -veränderungen abgefragt, sondern auch regelmäßig Risiken der Digitalisierung thematisiert. Dieser Austausch wird zukünftig weiter zunehmen und Unternehmen mit gutem Risikomanagement in die Lage versetzen, den notwendigen Versicherungsschutz zu passenden Prämien zu erhalten. Schadenbelastete Unternehmen und Unternehmen mit Defiziten im Qualitätsmanagement werden sich hingegen mit Kapazitätskürzungen und Prämien erhöhungen konfrontiert sehen. Hinzu kommt, dass Fusionen von Versicherern den Markt verkleinern und den Wettbewerb schwächen. Eine Möglichkeit für die Mitgliedsunternehmen des WSM sind Branchen- oder Verbandslösungen, welche dem einzelnen Unternehmen in einem Risikokollektiv mehr Gewicht geben und somit geforderte Sanierungen vielfach abfedern können.

■ Cyber-Versicherung

Die Sparte der Cyberversicherungen ist vergleichsweise jung. Nach holprigen Markteinstieg in den 2010er Jahren hat sich die Cyberversicherung schnell in Deutschland etabliert und ge-

hört heute zu den am schnellsten wachsenden Versicherungssparten weltweit. Unvermeidlicher Nebeneffekt ist der damit einhergehende Anstieg der versicherten Schäden, welcher zur Folge hat, dass das Prämien-Schaden-Niveau ins Ungleichgewicht geraten ist. Durch vermehrte Homeoffice-Tätigkeiten und die gestiegene Anzahl von Phishing-Kampagnen durch Cyber-Kriminelle in Zeiten der Corona-Krise hat sich auch die Risikolage für Unternehmen verändert. Das führt zu der Situation, dass Versicherer restriktiver in ihrer Zeichnungspolitik werden und dass die Prämien deutlich angehoben werden. Dies betrifft noch nicht so stark die gewerblichen Kleinstverträge, sondern wird aktuell vornehmlich bei den Großrisiken deutlich. Nichtsdestotrotz bleibt diese Sparte eine Risikoabsicherung, welche an Bedeutung in der deutschen Wirtschaft zunimmt. Eine Absicherung mit einer Cyberversicherung ist auch unter den veränderten Marktgegebenheiten weiterhin eine Empfehlung. In diesem Zusammenhang wird es für größere Unternehmen immer wichtiger, dass sie ihre Cyber Risiken identifizieren, bewerten und die vollzogenen Gegenmaßnahmen darlegen können. Dies erleichtert den Risikoaustausch und -transfer mit den Versicherern. Wenn sich die Möglichkeit ergibt, das Risiko für zwei oder drei Jahre festzuschreiben, sollte diese Option unter Berücksichtigung des Markttrends in Betracht gezogen werden.

■ D&O-Versicherung

In der D&O-Versicherung findet zurzeit eine starke Markthärtung statt. Die Corona-Pandemie macht mögliche Schäden



wahrscheinlicher, weshalb die Bewertung, wie ein Unternehmen mit den Folgen der Pandemie umgeht, zu einem entscheidenden Bestandteil der Verlängerungsgespräche wird. Wer weiterhin vollumfängliche Deckung genießen möchte, ist gezwungen, dem Versicherer tiefe Einblicke in die aktuellen Entwicklungen seines Unternehmens zu gewähren. Neben Prämien erhöhungen und Deckungssummenkürzungen stehen immer öfter auch Bedingungseinschränkungen wie der Insolvenzausschluss zur Debatte. In dieser Sparte sollte man besonnen in die Verlängerungsgespräche gehen. Eine Prämienhöhung zu akzeptieren, scheint in der aktuellen Situation attraktiver, als Deckungseinschränkung hinzunehmen.

■ Kreditversicherung

Das Thema Warenkreditversicherung wird aktuell stark nachgefragt, da viele Unternehmen ihre Forderungen absichern wollen. Aufgrund der Corona-Pandemie sind viele Unternehmen in Schieflage geraten, was das Risiko eines Forderungsausfalls erhöht. Staatliche Maßnahmen sorgen aktuell dafür, dass die Zahl der Insolvenzen niedrig gehalten wird, aber ob dies nachhaltig hilft, wird offen diskutiert. Diejenigen, die bereits eine Kreditversicherung vorhalten, sind zumeist mit Limitkürzungen oder -Streichungen konfrontiert. Hier lohnt sich der Blick nach links und rechts, da nicht alle Kreditversicherer identische Limitvergaberichtlinien haben. So kann es sein, dass man bei einem anderen Versicherer die Limite bekommt, welche durch den aktuellen Versicherer nicht im benötigten Umfang gezeichnet werden. Weiterhin können geeignete Zu-

satzlösungen Unternehmen weiteren Spielraum bei der Limitvergabe verschaffen. Neuankfragen, gerade zur Absicherung von Automotive-Kunden, gestalten sich zurzeit schwierig. Wer in diesem Sektor tätig ist und ein Angebot haben möchte, der muss mitunter weitreichende Einblicke in sein Forderungsmanagement und die Kundenstruktur geben.

■ Kfz-Versicherung

In der Zeit des Lockdowns haben sich viele Kfz-Versicherer kulant gezeigt und kostenlose Ruheversicherungen für Firmenfahrzeuge angeboten. Während dieser Zeit ist die Mobilität der Kunden stark eingeschränkt gewesen, was sich in einem leichten Rückgang der Kfz-Schadenfrequenz widerspiegelte. Mittlerweile ist die Mobilität wieder stark gestiegen, und das Auto ist bei anhaltender Unsicherheit im Zuge der Coronakrise das bevorzugte Fortbewegungsmittel. Welchen Einfluss die Corona-Zeit auf die Kfz-Versicherung hat, wird vermutlich erst nach dem ersten Quartal 2021 abschließend bewertet werden können, wenn nämlich die endgültigen Schadenquoten vorliegen. Aktuell liegt die Schaden-Kosten-Quote im Flottengeschäft bei mehr als 100 Prozent und ist somit verlustreich. Dementsprechend stehen die Schadenquoten der einzelnen Flotten dieses Jahr besonders im Fokus. Schadenbelastete Flotten werden sich mit Prämienforderungen auseinandersetzen müssen. Gut vernetzte Versicherungsmakler sind jedoch bei positiv verlaufenden Flotten nach wie vor in der Lage, Prämien senkungen zu verhandeln.

Fazit

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es schwieriger wird, existenzbedrohende Risiken zu gleichbleibenden Konditionen zu versichern. Versicherungskunden müssen, am besten gemeinsam mit ihrem Versicherungsmakler, in die unternehmensspezifische Risikoanalyse einsteigen und ihre Risikophilosophie auf den Prüfstand stellen. Sind die Versicherungsnehmer bereit, für gleichbleibenden Versicherungsschutz künftig mehr zu bezahlen oder kommen auch höhere Selbstbehalte und Deckungseinschränkungen in Frage, um die Versicherungskosten stabil zu halten? Diese Fragen gilt es in diesem und vermutlich auch noch im nächsten Jahr zu beantworten. ■

👤 ANSPRECHPARTNER



Dennis Gottschalk

**VSM Versicherungsstelle
Stahl- und
Metallverarbeitung GmbH**

Hohenzollernstr. 2
44135 Dortmund
Tel.: 0231 / 54 04-521
dennis.gottschalk@leue.de



Wir ermöglichen Export,
Handel und Wachstum.
Seit 150 Jahren.

#PositiverBeitrag



150
JAHRE

Deutsche Bank

Sehen Sie den Film auf [deutsche-bank.de/150](https://www.deutsche-bank.de/150)