



HANDELSBLATT, Dienstag, 2. Oktober 2007

CO₂-Management – aber wie?

Von Prof. Dr. Edeltraud Günther, Martin Nowack, Gabriel Weber

Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit zu CO₂-Management. Doch an vielen Stellen hapert es noch bei der Umsetzung. Eine Studie des BDI und McKinsey wirft die Frage auf: Welche Entscheidungsregel sollten Unternehmen anwenden, um über Maßnahmen zur Vermeidung von Treibhausgasemissionen zu befinden?

Für diese Abwägung empfiehlt sich der ökonomisch-ökologische Nettoeffekt. Diesen können Unternehmen nutzen, um die Kosten einer Aktion zur Verminderung von Treibhausgasemissionen (Aktionskosten), die eventuell übergewälzt werden können etwa an Kunden, Lieferanten, Staat (überwälzbare Kosten) mit den Konsequenzen einer Reaktion Dritter (Sanktionskosten) zu vergleichen.

Aktionskosten

Den verschiedenen Optionen für Unternehmen, aktiv die Treibhausgasemissionen zu reduzieren, sind in einem ersten Schritt jeweils Kosten zuzuordnen. Sie lassen sich untergliedern in Vermeidungskosten, Verminderungskosten, Substitutionskosten, Verwertungskosten und Beseitigungskosten.

Vermeidungskosten sind zusätzliche Kosten, die sich durch den Einsatz einer Technologie mit geringerer Treibhausgasintensität gegenüber dem Stand der Technik ergeben. So könnten laut McKinsey die Treibhausgasemissionen in Deutschland bis 2020 gegenüber dem Niveau von 1990 um 26 Prozent gesenkt werden, wenn alle Möglichkeiten mit Vermeidungskosten von bis zu 20 Euro pro Tonne Kohlendioxid-Äquivalent genutzt werden. Nach dem Prinzip der Kosteneffektivität ist es sinnvoll, dort Investitionen zu tätigen, wo die Verminderungskosten am günstigsten sind. Verminderungskosten sind die Kosten, die für die Verminderung von Treibhausgasen zum Beispiel durch Investitionen in die Verbrauchsreduzierung von Produktionsmaschinen entstehen.

Kosten, die bei Ersatz eines Gutes durch ein anderes anfallen, wenn auf diese Weise das Eintreten eines Schadens verhindert werden soll, nennt man Substitutionskosten. Als Beispiel hierfür können die Kosten eines Spediteurs für die Umrüstung seines Fuhrparks auf klimafreundliche Kraftstoffe genannt werden. Beseitigungskosten sind solche Kosten, die durch die Beseitigung eines Schadens entstehen, der durch eine Umwelteinwirkung hervorgerufen wurde. Hierzu zählen Kosten, die durch Klimawandel bedingte Extremwetterereignisse entstehen, wie die Beseitigung von Sturm- oder Flutschäden. Nicht zu vernachlässigen sind auch Kosten für Informations- und Entscheidungsvorgänge, die im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Treibhausgasreduktion stehen. Diese können jedoch durch unternehmerischen Austausch etwa in Netzwerken oder auf regelmäßigen Treffen erheblich gesenkt werden. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung sollten Unternehmen die verschiedenen Aktionskosten ermitteln und diejenige Alternative mit den geringsten Kosten auswählen.

Überwälzbarkeit

Anschließend ist zu überprüfen, inwieweit diese Aktionskosten, das heißt die Kosten für ein aktives CO₂-Management, auf verschiedene Anspruchsgruppen (Stakeholder) übergewälzt werden können. Es werden drei Möglichkeiten der Überwälzbarkeit unterschieden und zwar prospektiv überwälzbare Kosten, retrospektiv überwälzbare Kosten sowie Subventionen und Finanzierungshilfen. Prospektiv überwälzbare Kosten sind Kosten, die auf Kunden übergewälzt werden können. Hierfür ist deren

Zahlungsbereitschaft für klimafreundliche Produkte wie etwa energieeffiziente Kühlschränke oder ökologische Lebensmittel zu überprüfen. Auch auf Lieferanten können Kosten übergewälzt werden (sogenannte retrospektiv überwälzbare Kosten).

So können zum Beispiel durch erhöhte Abnahmemengen Anreize für Zulieferer geschaffen werden, Inputfaktoren klimafreundlicher zu gestalten. Bedenkt man, dass Subventionen und Finanzierungshilfen zweckbezogen vergeben werden, wie zum Beispiel für die Errichtung eines Windparks oder die Installation einer Photovoltaikanlage, kann diesbezüglich von einer Überwälzung der Aktionskosten auf den Staat gesprochen werden. Für ein effizientes CO₂-Management ist es chancenreich, alle Alternativen zu prüfen sowie die Gesamtsumme der überwälzbaren Kosten zu bilden und diese von den Aktionskosten abzuziehen.

Sanktionskosten

Nach dem Abzug der überwälzbaren Kosten verbleiben Nettoaktionskosten. Diese sind den sogenannten Sanktionskosten gegenüberzustellen, die entstehen, wenn die aufgezeigten Maßnahmen nicht ergriffen werden. Sie treten auf als: Opportunitätskosten, das heißt entgangene Gewinne aufgrund klimaschädigenden Verhaltens, gesetzlich bedingte Sanktionen, Versicherungsbeiträge und Kosten für Emissionszertifikate auf. Diese Sanktionskosten können als Konsequenzen eines passiven CO₂-Managements bezeichnet werden.

Strategiewahl

Die Wahl der geeigneten Integrationsstrategie basiert auf dem Vergleich der per Saldo nicht-überwälzbaren Nettoaktionskosten (Aktionskosten minus überwälzbare Kosten) mit den Sanktionskosten. Sind die per Saldo nicht-überwälzbaren Nettoaktionskosten kleiner als die Sanktionskosten, werden sich die Entscheidungsträger für ein aktives (offensives oder innovatives) CO₂-Management entscheiden. Im umgekehrten Fall wird ein passives (defensives) CO₂-Management gewählt, es sei denn strategische Überlegungen sprechen für eine bewusste Inkaufnahme monetärer Nachteile.