

WSM Nachrichten

Überlebensstrategien für Unternehmen in Zeiten von Rezession und Inflation



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



Foto: Mourad ben Rhouma

2023 wird nach einhelliger Überzeugung der Ökonomen ein sehr schwieriges Jahr. Die Inflation wird länger anhalten und womöglich noch steigen. Die Preise für Energie, Lebensmittel und viele andere Güter ziehen an oder stagnieren auf einem sehr hohen Niveau. Der Konsument muss sein Geld zusammenhalten und hält sich beim Kauf zurück. Droht nach der Corona- und der Energiekrise jetzt noch eine Nachfragekrise? Am Bau jedenfalls werden wegen der ansteigenden Zinsen bereits Projekte storniert. In anderen Industrien, zum Beispiel im Automobilbau, sind die Auftragsbücher noch gefüllt. Der Auftragsbestand, der sich auch aufgrund von Lieferengpässen angestaut hat, wird aber bald abgebaut sein. 2023 ist eine Rezession unausweichlich.

Unsere Betriebe der Stahl- und Metallverarbeitung müssen sich auf dauerhaft höhere Energiepreise einstellen. Gewiss, die Gas- und Strompreisbremsen, das beherrschende Thema der letzten Wochen, werden einen preisdämpfenden Effekt haben und Planungssicherheit geben. Es ist richtig, dass ein Teil des Preises weiterhin dem Markt überlassen bleibt, um den Mechanismus von Angebot und Nachfrage nicht vollständig auszuhebeln und Sparanreize zu erhalten. Sicher ist aber auch, dass die jüngsten Preisrückgänge beim Gas im Winter von der steigenden Nachfrage eingeholt werden. Am Ende des Tages wird man sich beim Gas auf ein „New Normal“ einstellen müssen, das heißt Preise auf Bremsenniveau. Denn die Gasbeschaffung ohne Russland ist teurer. Beim Strom hängt vieles davon ab, ob man das grundsätzliche Marktdesign reformiert oder nicht – eine der wichtigsten energie- und damit wirtschaftspolitischen Entscheidungen für Deutschland und Europa.

In den kommenden Monaten müssen sich die Betriebe auf tendenziell rückläufige Auftragsgänge einstellen. Bei gleichzeitig steigenden Kosten brauchen sie robuste Strategien und wirksame Maßnahmen, um sich erfolgreich am Markt zu behaupten. Die unternehmerischen Herausforderungen sind anspruchsvoll. Dabei darf der Fokus nicht allein auf die Sicherung des Bestands gerichtet sein. Die Krise kann auch eine Chance sein, um die Transformation voranzutreiben. Der Wettbewerbsvorteil energieeffizienter Unternehmen wächst von Tag zu Tag. Gas wird nie mehr dauerhaft so günstig werden wie zum Beispiel in den USA. Deshalb sollten die Unternehmen jetzt die richtigen Schlüsse ziehen und versuchen, ihren Energieverbrauch zu senken oder, wo immer das möglich ist, auf energieeffiziente Verfahren umzustellen.

Ich wünsche Ihnen ein schönes Weihnachtsfest und – trotzdem – ein gutes neues Jahr 2023!

Christian Vietmeyer

INHALT

■ Aktuelles aus Wirtschaft & Politik

- 5 **WSM im Gespräch**
Prof. Dr. Michael Hüther, IW: „Die Krise ist schon längst in der Mitte der Gesellschaft angekommen“
- 8 **Wege aus der Krise**
Wie Deutschlands Automobilzulieferer ihr Überleben sichern können
- 12 **Stahlverarbeiter antworten**
Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG, Iserlohn

■ Aus der Branche

- 15 **WSM KONJUNKTUR**
Auf einen Blick
- 16 **WSM-KONJUNKTUR**
Produktion im dritten Quartal 1 Prozent über Vorjahresniveau

■ WSM Intern

- 18 **TERMIN**
WSM Umwelt- und Energietag, 6. Dezember 2022
- 19 **Parlamentarisches Frühstück in Berlin**
CO₂-Grenzausgleich in Zeiten der Energiekrise
- 20 **WSM Stahltag 2022**
Spannende Vorträge, rege Teilnahme, großes Publikumsinteresse

■ Neues aus unserem Verbändenetzwerk

- 22 **24. Januar 2023**
Save the Date: Zulieferindustrie vor großen Veränderungen

■ Für die Betriebspraxis

- 23 **RECHT**
EU-Produkthaftungsrichtlinie
Mehr Verbraucherschutz und mehr Risiken für die Hersteller
- 26 **Finanzierung**
Unsichere Zeiten erfordern mehr Liquidität
- 28 **Strategien für Energieeffizienz und -beschaffung**
Jenseits kurzfristigen Krisenmanagements
- 31 **Energiepreise**
Anregungen zum Management der Auswirkungen der Energiepreiskrise
- 34 **Nachhaltige Ressourcennutzung (III)**
Mit Grauwasser die Umweltbilanz aufbessern
- 38 **HR-Management**
Stark durch die Krise – Gestärkt aus der Krise
- 40 **Industrielle Versicherungen (XV)**
Wie Unternehmen der Inflation die Schärfe nehmen können

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Verlag

Union Betriebs-GmbH (UBG)
Egermannstraße 2
53359 Rheinbach
Telefon: 02226 / 802-0
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: 030 / 22 070-271
sonja.bach-meiers@ubgnet.de

Anzeigenverwaltung

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

Titelfoto

Dilok - stock.adobe.com

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

Urheberrechte:

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

GELEITET VON ZAHLEN - DIE REALITÄT IM BLICK!

Wir sind Ihr Partner für aktive Unternehmens-
entwicklung auf Augenhöhe.

Wir finden die Lösung. Gemeinsam.

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

hahn,consultants gmbh

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



Restrukturierung/Sanierung



M&A/Unternehmensnachfolge



Wachstum



Unternehmenssteuerung



hahn,consultants
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

WSM im Gespräch

„Die Krise ist schon längst in der Mitte der Gesellschaft angekommen“

Professor Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Die vorwiegend mittelständischen Stahl- und Metallverarbeiter produzieren in Deutschland und in der Welt Vorleistungsgüter für große Abnehmerindustrien wie die Automobilindustrie, den Maschinen- und Anlagenbau, die Elektroindustrie und den Bau. Worauf haben sich unsere Mitglieder im Jahr 2023 einzurichten?

Michael Hüther: Auf ein weiteres Jahr voller Unsicherheiten. Die Perspektive hat sich aufgrund der unheilvollen Kombination des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine und der nach wie vor präsenten Pandemie noch weiter verschlechtert.

Das merken die Unternehmen schon jetzt: Die globalen Lieferketten und Produktionsnetzwerke laufen noch immer nicht rund, die Energieversorgung für den Winter ist für die Wirtschaft nicht gesichert. All das führt zu Kostenschocks, etwa bei den Erzeugerpreisen, die die höchsten Anstiege seit mehr als 70 Jahren verzeichnen. Die schwache Nachfrage der Haushalte aufgrund der Inflation verschlimmert die Situation weiter.

Wir gehen daher von einer Rezession im kommenden Jahr aus. Zwar haben die jüngsten Konjunkturdaten ein wenig Hoffnung gemacht und die meisten Kollegen überrascht, doch ein Grund zur Entwarnung ist das nicht. Für den



Professor Dr. Michael Hüther

Jahresdurchschnitt 2023 rechnen wir mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um knapp 1,5 Prozent.

Die Kosten für den Bezug von Energie haben sich vervielfacht und treiben die Inflation an. Der Destatis-Erzeugerpreisindex für gewerbliche Produkte ist zuletzt um rund 46 Prozent gestiegen. Wird die Inflation ihren Höhepunkt erst dann erreichen, wenn wir die aktuelle Energieknappheit überwunden haben werden? Wann, schätzen Sie, wird das sein?

Michael Hüther: Inflation ist ein wirtschaftliches Übel. Vor allem Menschen mit kleinen Einkommen und Vermögen spüren die Folgen von sinkender Kaufkraft unmittelbar in ihrem täglichen Leben. Momentan sind die hohen Energiepreise Haupttreiber der Inflation, insbesondere Gas



und Strom. Und weil sie den größten Effekt haben, wird sich die Situation erst mit sinkenden Energiepreisen entspannen.

Ob und wann ein weiterer Höhepunkt erreicht wird, ist leider schwer vorauszusagen. Wenn es im Winter zu einer Mangellage kommt, können die Preise natürlich weiter anziehen. Sparen die Haushalte und die Industrie aber bei ihrem Verbrauch, kann die Entwicklung auch in die andere Richtung gehen. Genauso schnell, wie die Energiepreise mit Beginn des Krieges gestiegen sind, können sie auch wieder fallen – die Volatilität ist sehr hoch.

Unseren Mitgliedsunternehmen gelingt es nicht, die gestiegenen Kosten an die Kunden weiterzugeben, weshalb sie in Liquiditätsengpässe laufen. Es gibt bereits Insolvenzen. Und nun steigen die Zinsen auch in Europa. Offenbar haben wir nur die Wahl zwischen Inflation und Rezession. Steuern wir auf eine „Rez“flation zu?

Michael Hüther: Dass die EZB die Zinsen erhöht, ist grundsätzlich richtig – damit stabilisiert sie die Inflationserwartung. Das ist aber auch schon alles, was die Zentralbank gegen die Inflation tun kann. Dass nun Inflation und Rezession zusammenkommen, macht die Krise nicht einfacher. Wir stehen vor ökonomisch schwierigen Zeiten, und der harte Winter kommt erst noch. Hohe Energiepreise, globale Unsicherheiten und gestörte Lieferketten befeuern die Inflation, die wiederum den privaten Konsum bremst.

Ich sehe keine Anzeichen, dass der russische Angriffskrieg in der Ukraine – die Hauptursache für diese Entwicklung – in nächster Zeit enden wird. Deshalb rechnen wir nach wie vor mit einer Rezession für das kommende Jahr. Der Staat muss hier massiv gegensteuern, um einen Flurschaden zu verhindern.

Zusätzlich laufen wir in eine Nachfrageschwäche. Bei unseren Kunden macht sich das durch die abnehmende Automobil-



Foto: Chabalala - stock.adobe.com

produktion und die Kaufzurückhaltung bei Konsumgütern bemerkbar. Welche Entwicklung wird das nehmen?

Michael Hüther: Die Krise ist schon längst in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Wir sehen beispielsweise, dass nur noch die Hälfte der Deutschen überhaupt Geld zurücklegen kann. 2020 waren es noch 70 Prozent. Die hohen Inflationsraten belasten die Geldbeutel, deshalb stellen die Menschen Konsumententscheidungen zurück. Aus diesem Grund ist es richtig, dass die Bundesregierung Anstrengungen unternimmt, die privaten Haushalte in der Krise zu entlasten.

Aber auch die Unternehmen müssen zusätzlich entlastet werden, etwa durch die Möglichkeit von Steuer-Stundungen oder eine Negativsteuer. Wichtig und sinnvoll ist in der gegebenen Situation die Gaspreisprämie, die die Regierung jetzt auf den Weg gebracht hat, weil dadurch die Unternehmen die Aussicht auf tragfähige Energiepreise gewinnen. Denn nicht nur die Haushalte

fahren ihren Konsum zurück. Auch Unternehmen investieren weniger und fragen weniger nach.

Wichtig ist insgesamt, dass wir nicht in eine Lohn-Preis-Spirale kommen. Deshalb warne ich vor zu hohen Tarifabschlüssen. Eine kluge Kombination von tariflichen Anpassungen und Einmalzahlungen zeigt den Weg. Bis zu 3.000 Euro sind steuerfrei möglich. Das könnte auch die Inflation verlangsamen und die Nachfrage stärken.

Die Industrie fordert den Staat auf, in die Energiemärkte einzugreifen und einen Strom- und Gaspreisdeckel einzuführen. Zusätzlich werden verbesserte Hilfsprogramme gefordert wie beispielsweise Zuschüsse zur Abfederung der Kostensteigerungen. Nicht zuletzt könnte der Staat die Nachfrage stimulieren. Welche Rolle sollte er in dieser Situation einnehmen?

Michael Hüther: Es ist schwierig vorherzusagen, wie sich Märkte verzerren, wenn der Staat in Preismechanismen eingreift. Im Falle der Gas- und Stromkostenbremse jedoch ist ein Eingreifen gerechtfertigt, weil wir es mit einem exogenen Schock zu tun haben, der sehr bedrohlich für unsere Wirtschaft und die Haushalte ist. Gut, dass sich die Regierung hier auf eine Lösung verständigt hat. Daneben sind Direktzahlungen an Haushalte, die tatsächlich unter den hohen Energiepreisen leiden, ein wirksames Mittel. Diese wären zumindest besser, als sich in Details der Entlastungspakete zu verirren und wichtige Zeit verstreichen zu lassen.

Für Unternehmen sind Liquiditätshilfen die erste Wahl, doch sollte der Staat hier, wie bereits erwähnt, auch nach links und rechts schauen. Das Steuerrecht hat ungenutzte Potenziale, um Liquidität zu sichern, etwa mithilfe von Stundungen und einer Negativsteuer. Die Stundungen haben sich schon während der Pandemie als effektives Mittel.

Wir bedanken uns für das Gespräch. ■

Wege aus der Krise

Wie Deutschlands Automobilzulieferer ihr Überleben sichern können

Zerrüttete Lieferketten, horrendere Energiepreise, zweistellige Inflation: Das Jahr 2022 hat viele Automobilzulieferer in Bedrängnis gebracht, es droht eine Insolvenzwelle. Wer die Krise überstehen will, muss rasch und konsequent handeln – in einer Doppelstrategie.

Die deutschen Automobilzulieferer stehen vor harten, entscheidenden Monaten. Während die OEMs dank hoher Auftragsbestände reihenweise Spitzenumsätze und zweistellige Umsatzrenditen verkünden, sind viele der meist mittelständischen Zulieferer an ihrer finanziellen Belastungsgrenze – oder darüber hinaus. Borgers und Dr. Schneider haben für ihre deutschen Gesellschaften Insolvenzantrag gestellt, andere Unternehmen kämpfen. Laut ifo-Institut verschlechtern sich Nachfrage und Erwartungen.

Schuld an der Misere ist eine seltene Ballung von Problemen seit 2020, erst die Pandemie, Lieferkettenprobleme, Engpässe bei Halbleitern und Rohstoffen. Die Zahl der in Deutschland produzierten Pkw brach auf nur noch 3,1 Millionen im Jahr 2021 ein. Dann kamen der Krieg in der Ukraine, Preissprünge bei Energie und Strom, eine zweistellige Inflation. Eine Lohn-Preis-Spirale sehen wir noch nicht, doch schon

der Tarifabschluss in der Metall- und Elektro-Industrie mit einem Lohnplus von 8,5 Prozent über zwei Jahre und einer Einmalzahlung von 3.000 Euro wird vielen zusätzlich zu schaffen machen.

Um diese Krise zu überstehen, müssen Unternehmen eine Doppelstrategie verfolgen. Zum einen sollten sie rasch wirksame Maßnahmen ergreifen, um das kurzfristige Überleben zu sichern. Zum anderen sollten sie ihr Geschäftsmodell überprüfen, um sich für den strukturellen Wandel weg vom Verbrennungsmotor, hin zur E-Mobilität und einer 1,5-Grad-Wirtschaft zu wappnen.

Schritt 1: Nüchterne Bestandsaufnahme

In dieser Lage gibt es kein Patentrezept, nur individuelle Lösungen. So sollten Unternehmen, statt in Aktionismus zu verfallen, zunächst ein paar grundlegende Fragen beantworten, und zwar so ehrlich wie möglich:

Jahr	Pkw-Inlandsproduktion deutscher Hersteller	Veränderung zum Vorjahr
2016	5.746.808	0,7 %
2017	5.645.584	-1,8 %
2018	5.120.409	-9,3 %
2019	4.663.749	-8,9 %
2020	3.515.488	-24,6 %
2021	3.096.165	-12,0 %

Quelle: VDA

- Wie zukunftsfähig ist unser Geschäftsmodell? Sind wir international genug?
- Wie gut haben wir unsere Hausaufgaben gemacht? Sind unsere internen Prozesse klar und effizient? Haben wir zu viele Kapazitäten oder zu viel Overhead? Herrscht Transparenz über Kosten, Verlustbringer und Liquidität? Sind wir gegen Risiken abgesichert?
- Wie wichtig sind wir für unsere Kunden? Wie werden wir wichtiger? Wer den Status eines Single-Source-Zulieferers genießt, ist in Gesprächen mit OEMs und anderen Abnehmern in einer besseren Verhandlungsposition als der, der Standardware herstellt und daher (leider) austauschbar ist.
- Wie krisenerfahren sind unser Management und unsere Schlüsselmitarbeiter?

Schritt 2: Kurzfristige Stabilisierung

Das erste Ziel muss sein, für die nächsten drei bis sechs Monate Luft zu gewinnen.

Stellhebel 1 ist die radikale Sicherung der **Liquidität**, denn in aller Regel entscheidet sie über Wohl und Wehe. Treiben Sie Forderungen ein, bauen Sie Bestände ab, verhandeln Sie Zahlungsmodalitäten neu und strecken Sie Ihre Verbindlichkeiten – konsequent, aber immer im Geist einer fairen Lastenteilung. Installieren Sie ein Liquiditätsbüro, das alle Optionen prüft (Factoring, Sale-and-Lease-back und anderes mehr).

Stellhebel 2 ist eine Reduktion der **Kosten**, die immer auch die Liquidität stärkt. Verschaffen Sie sich Transparenz über alle klassischen Faktoren (wie Rohstoffe, Vorprodukte, Logistik, Mitarbeiter), um eine gute Basis für Sparmaßnahmen, Prioritäten und Verhandlungen zu haben.

Ein Sonderaugenmerk sollte der Optimierung bei Strom und Energie gelten. Kurzfristig können

Sie einen Anbieterwechsel prüfen und die Effizienz erhöhen. (Mehr dazu im Beitrag „Strategien für Energieeffizienz und Beschaffung“, S. 28). Installieren Sie Bewegungssensoren, setzen Sie Sparlampen ein, modernisieren Sie Kompressoren. Schaffen Sie Generatoren an, nutzen Sie Nachtstrom (zum Beispiel bei Kühlaggregaten), verdichten Sie die Produktion auf wenige Anlagen und legen Sie still, was verzichtbar ist. Senken Sie die Arbeitstemperatur, nutzen Sie Ab- oder Prozesswärme sowie neue, bessere Heizungssysteme. Mit „low hanging fruits“ lassen sich schnell 20 bis 30 Prozent des Verbrauchs einsparen.

Mittelfristig scheint eine Umstellung auf erneuerbare Energien, insbesondere auf hauseigene Photovoltaik-Anlagen, sinnvoll. Verlagern Sie Kapazitäten in Länder, wo Energie günstiger ist. Verzichteten Sie auf Produkte und Aufträge, die jetzt Verluste bringen. Legen Sie die Produktion auf ein Energiepreisniveau aus, das auch dauerhaft, im eingeschwungenen Zustand, beim Drei- bis Vierfachen des bisherigen liegen wird.

Stellhebel 3 sind Verhandlungen mit den **Kunden** (OEMs und große Zulieferer). Es ist schön, wenn sich Mercedes-Benz oder BMW über die Durchsetzung guter Preise beim Endverbraucher freuen, doch auch in der Branche sollte sich die Verteilung von Lasten ändern, die bisher sehr einseitig zu Gunsten der Hersteller ausfällt. So verzeichneten OEMs 2021 eine EBIT-Marge zwischen sechs und zwölf Prozent, während die Zulieferer schon 2020 auf nur gut zwei Prozent kamen.



Grafik EBIT-Marge deutscher Automobilzulieferer

Aktives, transparentes Vorgehen lohnt sich. Es gibt Zulieferer, die früh und selbstbewusst mit ihrem Cost-break-down zu OEMs gegangen sind, offensiv Hilfen gefordert haben – und damit erfolgreich waren. Mögliche Beiträge der OEMs



umfassen eine (teilweise) Übernahme der Kostensteigerungen, die Vorfinanzierung von Anschaffungen etwa von Anlagen oder Werkzeugen, (zeitweise) Kredite oder Ko-Investitionen sowie mehr Augenhöhe und Zuverlässigkeit bei den Abrufen. Immer wieder kam es 2022 vor, dass Kunden Donnerstagabend anriefen und verkündeten, dass ein Werk in der Woche darauf stillstehen und die vereinbarten Mengen nicht abnehmen werde. Die Folgen trug häufig allein der Zulieferer.

Stellhebel 4: Suchen Sie das Gespräch mit anderen **Stakeholdern** wie Banken, Finanzierern und Gesellschaftern, um Refinanzierung und Kapitalisierung abzusichern. Beziehen Sie die Mitarbeiter mit ein – die Praxis zeigt, dass diese, einmal für den Ernst der Lage sensibilisiert, offen dafür sind, Zahlungen zu vertagen oder anderweitig zu helfen.

Stellhebel 5 ist ein fokussierter Plan zur Performance-Verbesserung samt Project Management Office (PMO) und konsequenter Verfolgung der Ziele. Arbeiten Sie in der **Umsetzung**

mit wenigen maßgeschneiderten Kennzahlen (KPIs). Etablieren Sie regelmäßige Update-Runden und fassen Sie nach, wo nötig. Stärken Sie das Management mit erfahrenen Externen – für Krisenexpertise und strikte Steuerung.

Schritt 3: Langfristige Neuausrichtung

Die Krise fällt mitten in einen Strukturwandel. Das Aus des Verbrennungsmotors ist in der EU für 2035 beschlossen, die Vorgaben für mehr Klimaschutz und weniger Emissionen werden strenger, viele OEMs haben die Weichen bereits Richtung E-Mobilität gestellt. Bedenken Sie bei den kurzfristigen Maßnahmen immer, was noch Zukunft hat – und was nicht (mehr). Es ist Zeit für Entscheidungen. Die Kombination aus kurzfristiger Not und langfristigem Wandel verzeiht keine Halbherzigkeit.

Richten Sie Ihr Geschäftsmodell auf das „New Normal“ aus: Welche Wertpositionierung verspricht auch künftig Absatz sowie eine Differenzierung im Markt? Welches Wertangebot stiftet den Kunden Nutzen? Wie muss die



Wertschöpfung neu gestaltet werden? Welche Preisgestaltung sichert die maximale Wertabschöpfung? Welche Ressourcen und Instrumente brauchen Sie für die nötige Wertdisziplin?

Konkret heißt das: Straffen Sie das Produktportfolio und eliminieren Sie Verlustbringer. Reduzieren Sie die Komplexität, fokussieren Sie sich technologisch und prüfen Sie ihre Standortstrategie. Verschlanken Sie Organisation und Prozesse. Geben Sie auf, was ohne Perspektive ist.

Was Sie beibehalten, sollten Sie in seiner Wettbewerbsfähigkeit stärken. Strecken oder fahren Sie Investitionen (zum Beispiel in Software) herunter, aber mit Augenmaß. Prüfen Sie, welche Quote von Investitionen zu Umsatz Sie sich mit Blick auf Anlagen oder Werkzeuge strategisch mindestens erlauben müssen – und maximal erlauben wollen.

Ausblick

Die deutschen Automobilzulieferer scheinen in einer Dauerkrise gefangen, gerade auch im Vergleich mit der globalen Konkurrenz (die in China, Indien, Brasilien oder den USA selbst 2021 noch von einer steigende Pkw-Produktion profitierte). Kurzfristig sind daher Kreativität und Konsequenz gefragt. Mittelfristig müssen die Unternehmen ihr Geschäftsmodell auf das „New Normal“ ausrichten – den Strukturwandel und dauerhaft höhere Energiepreise.

Von der Politik sind bisher nur Absichtserklärungen zu hören. So werden die meisten Autozulieferer auf einen Maßnahmen-Mix zurückgreifen müssen, bestehend aus der Weitergabe von Preiserhöhungen, Einsparungen, höherer Effizienz, Beiträgen der Mitarbeiter sowie Unterstützung seitens der Gesellschafter und Finanzierer. Es ist Zeit für eine deutliche Reduzierung der Lasten – fair und auf möglichst viele Schultern verteilt. ■

Foto: Struktur Management Partner



Marc-René Faerber
Managing Partner

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

Foto: Struktur Management Partner



David Südi
Partner

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

Ansprechpartner

Stahlverarbeiter antworten

Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG, Iserlohn



Foto: Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG

Luftbild vom Unternehmen

Was bedeuten die gestiegenen Energiekosten für das Unternehmen?

Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG: Unser Unternehmen hat eine hohe Energieintensität, da die Walzgerüste sehr viel Strom verbrauchen und für die Wärmebehandlung (Glüherei, Vergüterei) sehr viel Erdgas eingesetzt wird. Insofern ist es klar, dass uns die Energiekostensteigerungen sehr stark zusätzlich belasten. Bisher lag der Anteil der Energiekosten an der Gesamtleistung bei etwa 2,5 bis 3 Prozent, Er wird in den kommenden Jahren vermutlich auf mehr als 5 Prozent anwachsen. Auch bei den Energiekosten gehen wir mindestens von einer Verdoppelung aus.

Wir begrüßen aber grundsätzlich die gefundene Lösung der Gaspreisbremse für Industrieunternehmen, da ein Teil der Kosten gedeckelt wird und trotzdem die Anreize zum Energiesparen er-

halten bleiben. Eine analog zur Gaspreisbremse entwickelte Strompreisbremse fehlt allerdings noch – trotz einer entsprechenden Ankündigung.

Mit welcher Strategie treten Sie den Kostensteigerungen entgegen?

Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG: Trotz dieser erheblichen Kostensteigerungen und der damit zusammenhängenden Ergebnisbelastungen glauben wir, die Situation einigermaßen ausgleichen zu können und nicht in wirtschaftliche Probleme hineinzulaufen. Klar ist, dass wir alles tun werden, um unseren Energieverbrauch zu reduzieren. Schon im Zusammenhang mit unseren Aktivitäten zur CO₂-Reduzierung unserer Fertigung wurde eine Energie-Taskforce gegründet, die jetzt auch nach Möglichkeiten zur Senkung des Energieverbrauchs sucht. Es gibt inzwischen viele technische und organisatorische Maßnahmen, die ihre Wirkung zeigen.

Außerdem haben wir eine Abschaltreihenfolge festgelegt für den Fall, dass es zu einer Deckelung des Energiebezugs kommen sollte. Andere Maßnahmen betreffen die Preise für den Energieeinkauf. Wir denken, dass wir eine ausgewogene Beschaffungsstrategie haben, um unsere Energieversorgung abzusichern und trotzdem von den Preisen am Spotmarkt zu profitieren.

Das „New Normal“ heißt dauerhaft hohe Gaskosten. Für das nächste Jahr wird eine durchschnittliche Inflation von sieben Prozent vorausgesagt. Wie stellt sich das Unternehmen darauf ein?

Risse + Wilke Kaltband GmbH & Co. KG: Zunächst ist festzuhalten, dass es aus Steuerungsgründen grundsätzlich richtig ist, dass die Preise für die nicht-erneuerbaren Energien steigen und

höher sind als die für erneuerbare Energien. Das setzt Anreize zum Sparen.

Natürlich trifft auch uns kurzfristig die Zusatzbelastung erheblich; das lässt sich nicht leugnen. Die Kostensteigerungen machen es daher erforderlich, in intensive Verhandlungen mit unseren Kunden einzusteigen, um die gestiegenen Kosten über die Verkaufspreise in der Lieferkette verantwortungsbewusst weiterzugeben. Das ist leider unvermeidbar und damit auch ein Beitrag zu einem nochmaligen Anstieg der Inflation im kommenden Jahr. Es ist sicherlich richtig und wichtig, die Bevölkerung darüber aufzuklären, dass diese Wirkungen der Verknappung in einer Krisensituation unvermeidbar sind. Jeder sollte eigenverantwortlich dafür sorgen, die Verbräuche und die Ausgaben so weit wie möglich zu reduzieren. ■



Foto: kebox - stock.adobe.com

WSM-PARTNER

Gemeinsam stark!

UNTERNEHMENSBERATUNG



hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30
42781 Haan

Holger Hahn

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

INDUSTRIELLE VERSICHERUNGEN



**VSM Versicherungsstelle
Stahl- und Metall-
verarbeitung GmbH**
Hohenzollernstraße 2
44135 Dortmund

Günter Hennig

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

ENERGIEBERATUNG



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

Prof. Dr. Jürgen Joseph

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

FINANZIERUNG

**Deutsche Bank AG
Verbände und Institutionen**
Taubusanlage 12
60325 Frankfurt



Dr. Alexander Winkler

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

UNTERNEHMENSBERATUNG

VIA Consult GmbH & Co. KG
Martinstraße 25
57462 Olpe/Biggesee

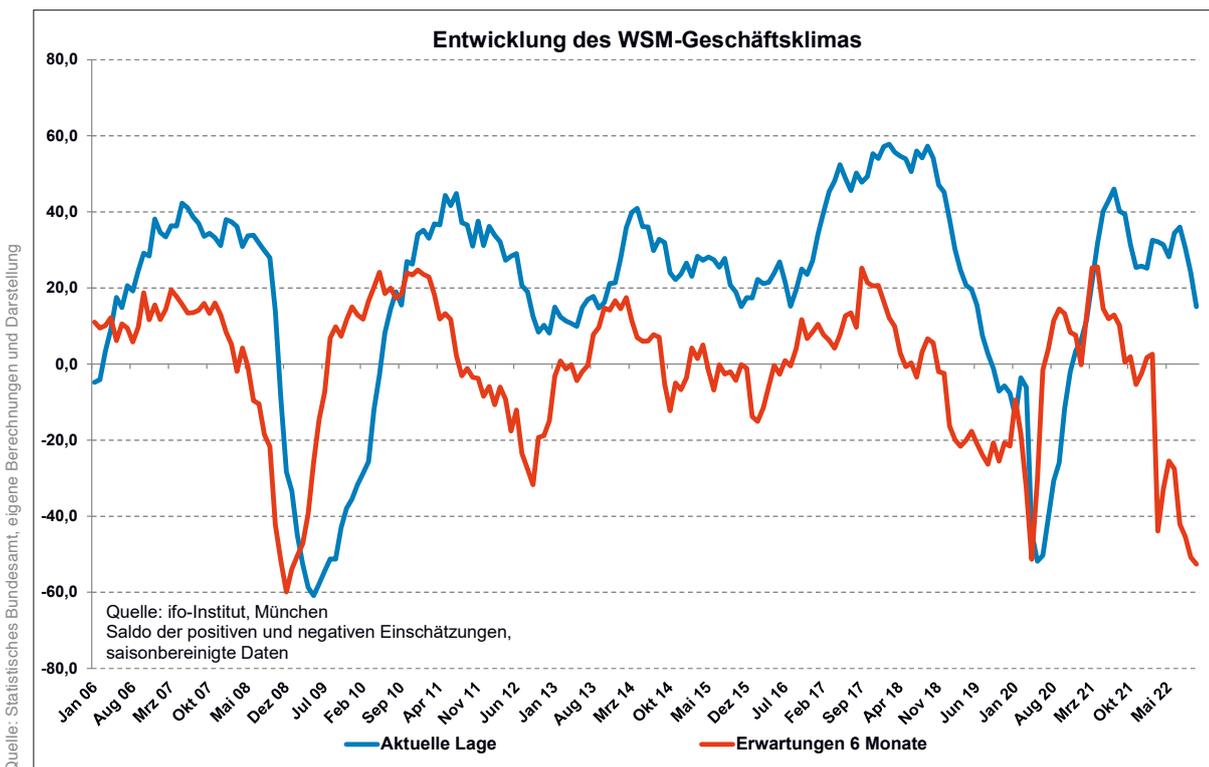
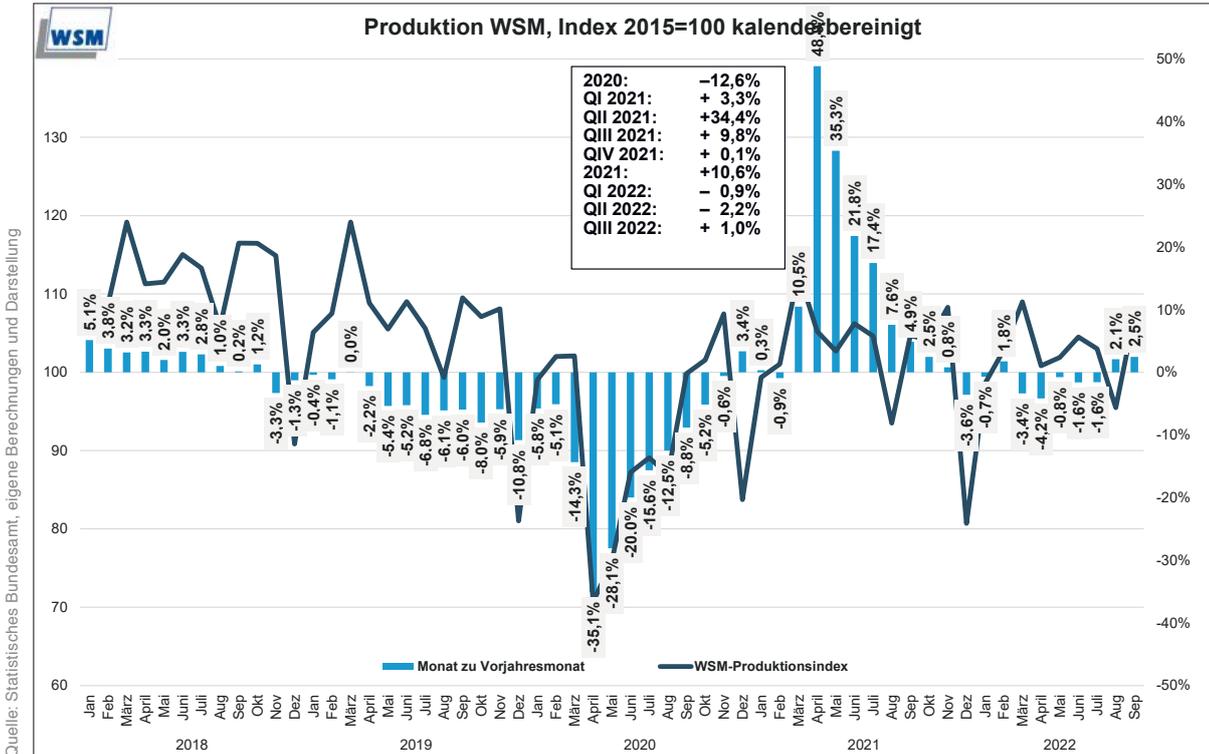


Guido Solbach

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

WSM-Konjunktur

AUF EINEN BLICK



WSM-Konjunktur

Produktion im dritten Quartal 1 Prozent über Vorjahresniveau



Nachdem im August und September das Produktionsniveau jeweils um mehr als zwei Prozent gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden konnte, liegt auch das dritte Quartal des Jahres 2022 mit einem Prozent im Plus. Allerdings bilden diese Werte nicht die tatsächliche Entwicklung ab, denn im letzten Jahrgang die Produktion aufgrund des Halbleitermangels zurück. Aussagekräftiger ist daher der Vergleich mit dem zweiten Quartal 2022. Diesem gegenüber fällt die Produktion der Stahl und Metall verarbeitenden Betriebe in Deutsch-

land um 0,5 Prozent zurück. Dennoch reduziert die Branche den Produktionsrückstand gegenüber dem Vorjahr nach neun Monaten auf 0,7 Prozent. Für die letzten drei Monate sind die Aussichten jedoch herausfordernd. Die Auftragseingänge lassen keinen positiven Ausklang des Jahres erwarten, denn sie liegen im dritten Quartal sieben Prozent unter dem Vorjahr und fünf Prozent unter dem zweiten Quartal 2022.



Grafik

Produktion WSM,
Index 2015 = 100 kalenderbereinigt



Grafik

Entwicklung des WSM-Geschäftsklimas

Das Geschäftsklima spricht ebenfalls gegen eine positive Entwicklung im Schlussquartal. Zwar scheint die Ankündigung des 200-Milliarden-Euro-Abwehrrschirms zunächst den Rückgang der Geschäftserwartungen abzubremsen. Dafür beschleunigt sich jedoch der Rückgang der aktuellen Geschäftslage der Betriebe. Die schwächere Auslastung der Produktionskapazitäten bestätigt die Einschätzung der Unternehmer.

Die Bundesregierung muss die Vorschläge der Experten-Kommission Gas und Wärme aus deren Endbericht vom 31. Oktober schnell und entschlossen umsetzen sowie mit weiteren flankierenden Maßnahmen versehen, um Risse in den Wertschöpfungsstrukturen unseres Wohlfundamentes abzuwehren. Die Eckpunkte der zuständigen Ministerien, die basierend auf dem Kommissionsvorschlag am 2. November öffentlich geworden sind, reichen an einigen Stellen nicht aus. ■



Dipl.-Kaufmann Holger Ade
Leiter Industrie- und Energiepolitik

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

Ansprechpartner

WSM Mitgliedsverbände

- **Deutscher Schraubenverband e.V. – DSV**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02333 799-0, www.schraubenverband.de
- **Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e.V. – ESV**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211 4564237, www.drahtverband.org
- **Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e.V. – IVEST**
An der Pönt 48, 40885 Ratingen, Telefon: 02102 186200, www.ivist.de
- **Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V. – FVK**
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Telefon: 0211 4564120, www.fv-kaltwalzwerke.de
- **Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V. – FMI**
Leostr. 22, 40545 Düsseldorf, Telefon: 0211 5773910, www.fmi.de
- **Fachverband Pulvermetallurgie e.V. – FPM**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958817, www.pulvermetallurgie.com
- **Herstellerverband Haus & Garten e.V. – HHG**
Deutz-Mülheimer Str. 30, 50679 Köln, Telefon: 0221 2798010, www.herstellerverband.de
- **Industrieverband Bau- und Bedachungsbedarf – IV B+B**
Lechfeldstraße 67, 86899 Landsberg am Lech, Telefon: 08191 4286719, info@ivbb-net.de
- **Industrieverband Blechumformung e.V. – IBU**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958831, www.industrieverband-blechumformung.de
- **Industrieverband Garten e.V. – IVG**
Wiesenstraße 21a, 40549 Düsseldorf, Telefon: 0211 90999800, www.ivg.org
- **Industrieverband Härtetechnik e.V. – IHT**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958825, www.haertetechnik.org
- **Industrieverband Massivumformung e.V. – IMU**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02331 958813, www.massivumformung.de
- **Verband der Deutschen Federnindustrie e.V. – VDFI**
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Telefon: 02231 958851, www.federnverband.de



Foto: ipopba - stock.adobe.com

WSM Umwelt- und Energietag 6. Dezember 2022

In diesem Jahr findet der traditionelle ganztägige WSM Umwelt- und Energietag aufgrund der noch nicht entspannten Corona-Lage leider wieder online statt. Am 6. Dezember 2022 werden Experten aus Industrie, Verbänden und Beratungsfirmen zu branchenspezifischen Themen referieren. Lassen Sie sich umfassend und praxisnah informieren und nehmen Sie die Gelegenheit wahr, sich mit den Referenten über Ihre alltäglichen Praxisprobleme auszutauschen.

Wie immer richtet sich der WSM-Umwelt- und Energietag an Geschäftsführer, Umwelt- und Energiebeauftragte, (Energie)-Einkäufer, Werksleiter, technische Leiter, sowie andere interessierte Mitarbeiter Stahl und Metall verarbeitender Unternehmen.

Der Tag teilt sich in zwei Teile:

**Teil 1: Umwelt & Arbeitsschutz /
09:30 Uhr – 12:30 Uhr**

**Teil 2: Energie & Klimaschutz /
13:00 Uhr – 16:00 Uhr**

Das Programm sowie das Anmeldeformular stehen zum Download auf unserer Homepage unter www.wsm-net.de bereit.

Wir freuen uns auf Sie! ■

Claudia Schmidt

Assistentin des Hauptgeschäftsführers

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

Uerdinger Str. 58-62
40474 Düsseldorf
Telefon 0211 / 95 7868 22
cschmidt@wsm-net.de
www.wsm-net.de

Ansprechpartnerin

Foto: privat



Parlamentarisches Frühstück in Berlin

CO₂-Grenzausgleich in Zeiten der Energiekrise

Auf Einladung der Wirtschaftsvereinigung Metalle (WVM) und des Wirtschaftsverbands Stahl- und Metallverarbeitung (WSM) trafen sich am Morgen des 29. September 2022 Mitglieder des Deutschen Bundestags, Vertreter des Bundeswirtschaftsministeriums, Unternehmer und Experten zu einem Parlamentarisches Frühstück in Berlin. Das Thema war der von der EU vorgeschlagene Grenzausgleich, auch „Klimazoll“ genannt, auf importierte Grundstoffe wie zum Beispiel Stahl und Aluminium.

Zu Beginn stellten Rechtsanwalt Dr. Götz Reichert und Ökonom Dr. Martin Menner vom Freiburger Büro des Thinktanks Centrum für Europäische Politik (cep) die Schwächen des sogenannten Grenzausgleichssystems dar. Sie

plädierten dafür, die Reduktion der Treibhausgase weiterhin durch das erfolgreich arbeitende EU Emissionshandelssysteme (ETS) zu steuern.



Hier geht es zur cep-Studie „CBAM: Schädlich für Klimaschutz und EU-Exportindustrie“

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die Verteuerung der Grundstoffe durch den Grenzausgleich für die weiterverarbeitenden Industrien zu einem riesigen Problem werden wird. Weil diesen nämlich aufgrund der zunehmenden Verteuerung ihrer Vorprodukte der Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit drohe, werde das Risiko eines Carbon Leakage im Prinzip von den Grundstoffherstellern weg und zu den Verarbeitern hin verschoben.

Die Vertreter aus der Politik zeigten sich sehr interessiert an diesen Aspekten. Sie gaben aber zu verstehen, dass die EU dieses Projekt wohl nicht aufgeben werde. Man müsse jetzt über die Details reden. ■



Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

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



Foto: Mourad ben Rhouma

Ansprechpartner

WSM Stahltag 2022

Spannende Vorträge, rege Teilnahme, großes Publikumsinteresse

Sechs Referenten haben vor fachkundigem Publikum unter Moderation des Branchenkenners Dr. Matthias Gierse die Transformation der Stahlindustrie in Zeiten der Nachhaltigkeit dargestellt. Zur Sprache kamen auch die weiteren Herausforderungen für die mittelständischen Stahlverarbeiter.

Den Auftakt machte Tobias Aldenhoff, Leiter Außenhandelspolitik der Wirtschaftsvereinigung Stahl e.V., mit einem Vortrag zum Thema „Außenhandelspolitische Voraussetzungen für die Transformation der Stahlindustrie.“ Darin beschrieb er die aktuelle Situation der Stahlindustrie und versicherte, dass sie sich auf den Weg gemacht habe in eine grüne Zukunft. Allerdings brauche sie dafür geeignete Rahmenbedingungen. Damit sich Investitionen in neue Anlagen und erhöhte Betriebskosten lohnen, seien faire Handelsbedingungen unabdingbar.

Chancen und Herausforderungen bei der Transformation der Stahlerzeugung

Als Vertreter der Stahlproduktion stellten Sebastian Luther, technische Projektleitung SALCOS®, und Phillip Meiser, Vertriebsdirektor Salzgitter Flachstahl, die Transformation der Stahlerzeugung vor. Klimaschutz sei eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe geworden. Die nationale und internationale Politik habe eine klare Marschrichtung eingeschlagen. Salzgitter stelle sich der Herausforderung der CO₂-Reduktion



Foto: aleximx - stock.adobe.com

und begreife sie als Chance. Bis zum Jahr 2033 strebe man eine Reduktion um mehr als 95 Prozent des CO₂-Ausstoßes an. Es werde bereits heute CO₂-reduzierter Flachstahl angeboten.

Für eine grüne Industrie: Mit XCarb auf dem Weg zu klimaneutralem Stahl

André Körner, Geschäftsführer von ArcelorMittal Germany, erläuterte, dass unter der Dachmarke XCarb konzernweit alle Produkte, Stahlherstellungsaktivitäten, Initiativen und grüne Innovationsprojekte zur Reduzierung der CO₂-Emissionen zusammengefasst seien. Allein mit diesen Projekten könnten in Deutschland mehr als sieben Millionen Tonnen CO₂ und damit zehn Prozent der geforderten Gesamteinsparung der Industrie aus dem Klimaschutzgesetz eingespart werden.

ArcelorMittal will erstmals Wasserstoff großtechnisch einsetzen, um den sogenannten Eisenschwamm für den Stahlherstellungsprozess zu erzeugen. Zu diesem Zweck wird eine Direktreduktionsanlage im Hamburger Werk gebaut. Die Märkte für klimafreundliche Produkte könnten sich nur dann entwickeln, mahnte André Körner, wenn sie auf klaren Definitionen aufbauten. Die hohen Kosten für Energie und CO₂ belasteten die Wettbewerbsfähigkeit. Die Ungewissheit und die Volatilität im Markt seien größer denn je und führten kurzfristig zu starken Wettbewerbsverzerrungen. Mittelfristig erschweren sie die Transformation.

Stahleinkauf in Zeiten der Nachhaltigkeit

Uwe Hadwich, Global Director Procurement der Kirchhoff Automotive, stellte den Stahleinkauf in Zeiten der Nachhaltigkeit vor. Die gesetzlichen Regelungen seien noch nicht offiziell verabschiedet. Die Datenerhebung für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern wird 2024 beginnen, für kleinere Unternehmen ein bis zwei Jahre später. Die Kundenanforderungen variierten sehr stark, und eine Vielzahl von grünem Stahl sei im Angebot; die CO₂ Reduktion schwanke je nach Produkt. Eine flexible Strategie und IT-Im-

plementierung sei nötig, um auf Änderungen reagieren zu können.

Herausforderungen für die mittelständischen Stahlverarbeiter

Peter Plobst, Geschäftsführer bei H.D. Lenzen, fokussierte in seinem Beitrag auf die für Stahlverarbeiter überlebenswichtigen Herausforderungen. Im Kern: Nur wer ständig neue Lösungen und Herausforderungen angehe, könne langfristig am Markt bestehen bleiben. Auch der Fachkräftemangel sei ein großes Thema. Wie in der Vergangenheit würde H.D. Lenzen gerne selbst ausbilden. Leider fehle es an geeigneten Bewerbern. Mangel herrscht auch anderswo: Ohne externe Unterstützung durch Dienstleister könnten die gesetzlichen und behördliche Auflagen nicht mehr bewältigt werden. Die Anforderungen ließen sich nur zum Teil mit der Digitalisierung auffangen. Kurzfristig sei der Aufbau personeller Kapazitäten unabdingbar. Aber damit werde die Ertragsituation zusätzlich belastet.

Spannende Diskussionen

Dank der fachkundigen Moderation von Dr. Matthias Gierse von C.D. Wälzholz wurden dem Publikum viele Fragen entlockt, und es ergaben sich spannende Diskussionen. Der Moderator zog auch das den Tag abschließende Resümee: Die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Stahlindustrie hänge von ihrer Innovationsfähigkeit ab. ■

Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Straße 58-62

40474 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 95 78 68 22

cvietmeyer@wsm-net.de

www.wsm-net.de



Foto: Mourad ben Rhouma

Ansprechpartner

Zulieferindustrie vor großen Veränderungen

Herausforderungen und Perspektiven

**SAVE
THE DATE**



26. Zulieferforum der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie

24. Januar 2023, ab 12:00 Uhr

Veranstaltungsort: Leonardo Royal,
Mailänder Str. 1, 60598 Frankfurt

Die Veranstaltung ist kostenfrei

Veranstalter:

Wirtschaftsvereinigung Metalle e.V.

Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie e.V.

Aluminium Deutschland e.V.

Wirtschaftsverband der deutschen Kautschukindustrie e.V.

TecPart Verband Technische Kunststoff-Produkte e.V.

Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Industrieverband Veredlung-Garne-Gewebe- Technische Textilien e.V.



Fotos: Fotolia



EU-Produkthaftungsrichtlinie

Mehr Verbraucherschutz und mehr Risiken für die Hersteller

Die Europäische Kommission hat am 28. September 2022 ihre Vorschläge für einen neuen Haftungsrahmen für die Produkthaftung und zur Harmonisierung nationaler Haftungs Vorschriften für künstliche Intelligenz (KI) vorgestellt.

Vorgeschlagen werden eine Überarbeitung der Produkthaftungsrichtlinie 85/374/EEC sowie ein neuer Richtlinienentwurf zur „Anpassung der Vorschriften über außervertragliche zivilrechtliche Haftung an künstliche Intelligenz“.

Hier gehts zur Website



Die Richtlinienentwürfe werden nun im Europäischen Parlament sowie durch die EU-Mitgliedstaaten im Europäischen Rat behandelt.

Während die Produkthaftungsrichtlinie die verschuldensunabhängige Haftung des Herstellers oder anderer Wirtschaftsteilnehmer für Schäden regelt, die durch ein fehlerhaftes Produkt entstanden sind, sieht die neue KI-Haftungsrichtlinie eine gezielte Mindestharmonisierung einzelner nationaler Vorschriften zur verschuldensabhängigen Haftung vor. Betroffen sind hier in erster Linie Beweislastregeln. Für den Bereich der künstlichen Intelligenz ergänzen sich die beiden Richtlinienentwürfe.

Neuer Rahmen für die Produkthaftung

Aus Sicht der Kommission ist die bestehende Produkthaftungsrichtlinie von 1985 – in Deutschland umgesetzt durch das Produkthaftungsgesetz – nicht mehr zeitgemäß. Sie müsse im Hinblick auf den ökologischen und digitalen Wandel, neue Produkttypen und globale Wertschöpfungsketten aktualisiert werden. Dabei nimmt die Kommission aus Herstellersicht deutliche Verschärfungen und Erweiterungen vor. Zu den wesentlichen Änderungen gehören:

Der **Produktbegriff** enthält in der vorgeschlagenen Fassung einen ausführlichen Definitionenkatalog. Darin wird unter anderem klargestellt, dass unter den Begriff „Produkt“ auch Software und Fertigungsdateien fallen (Artikel 4 Absatz 1). Konkretisiert wird auch der Zeitpunkt, wann eine digitale Dienstleistung als mit einem Produkt verbundene Dienstleistung zu behandeln ist (Artikel 4 Absatz 4). Außerdem wird der Begriff des ersatzfähigen Schadens auf den Verlust oder die Beschädigung von Daten ausgedehnt (Artikel 4 Absatz 6). Mit den Änderungen soll ausdrücklich klargestellt werden, dass geschädigte Personen auch Entschädigung nach den Produkthaftungsregeln fordern können, wenn der Schaden durch Software oder KI-Systeme verursacht wurde.

Die in Artikel 6 vorgesehenen **Kriterien für die Feststellung, ob ein Produkt fehlerhaft ist**, ähneln denen in der aktuellen Produkthaftungsrichtlinie. Um jedoch den sich wandelnden Charakter von Produkten im digitalen Zeitalter widerzuspiegeln, wurden Elemente wie die „Ver-



netzung“ oder „selbstlernende Funktionen“ von Produkten in die nicht abschließende Liste der Faktoren aufgenommen. Diese sind von den Gerichten bei der Beurteilung der Fehlerhaftigkeit zu berücksichtigen. Damit würde die Haftung auch für Fehler nach der Markteinführung des Produkts fortbestehen und ebenfalls Software-Updates, die Nichtbeachtung von Cybersicherheitsrisiken sowie maschinelles Lernen abdecken. Die Entwickler wären weiterhin verantwortlich für KI-Systeme, die selbstständig lernen, sowie für die Bereitstellung von Updates oder deren Fehlen.

Die Liste der **potenziellen Anspruchsgegner** in Artikel 7 wird im Vergleich zur geltenden Produkthaftungsrichtlinie deutlich erweitert. Neben dem Hersteller kann auch der Hersteller einer fehlerhaften Komponente des Produktes haftbar gemacht werden. Sofern der Hersteller seinen Sitz außerhalb der Europäischen Union hat, können der Importeur des Produktes und der Bevollmächtigte des Herstellers in der EU in Haftung genommen werden. Wenn auch diese beiden juristischen Personen keinen Sitz in der EU haben, kann der Fulfillment-Dienstleister in Anspruch genommen werden. Die neuen Vorschriften der überarbeiteten Richtlinie stellen auch klar, dass Wirtschaftsakteure, die Änderungen an einem Produkt vornehmen, zum Beispiel im

Rahmen von Geschäftsmodellen der Kreislaufwirtschaft, ebenfalls haftbar gemacht werden können, sofern es sich um eine substantielle Änderung handelt, die außerhalb des Kontrollbereiches des Original-Herstellers vorgenommen wurde – es sei denn, die Wiederaufbereiter können nachweisen, dass sich der Fehler auf einen nicht geänderten Teil des Produkts bezieht. Darüber hinaus würden subsidiär auch Händler haftbar gemacht werden können, wenn kein anderer Anspruchsgegner identifiziert werden kann oder seinen Sitz in der EU hat und die Händler auf Anfrage des Geschädigten nicht innerhalb eines Monats den Hersteller oder Lieferanten benennen. Dies gilt auch für Online-Marktplätze, allerdings nur für den Fall, dass sie gegenüber dem Verbraucher als Händler auftreten.

Kritisch aus Sicht der Industrie zu beurteilen sind die **Beweiserleichterungen für Geschädigte**. Der Kommissionsentwurf sieht in Artikel 8 neue Beweisoffenlegungsregeln („Disclosure“) zugunsten des Geschädigten vor. Demnach können nationale Gerichte auf Antrag des Klägers, der die Plausibilität seines Schadensersatzanspruchs belegt hat, anordnen, dass der Beklagte die ihm zur Verfügung stehenden einschlägigen Beweismittel offen legt. Ein solcher „Ausforschungsbeweis“ ist dem deutschen Zivilprozessrecht in der Form fremd und gefährdet

berechtigte Schutzinteressen des Herstellers. In bestimmten Fällen sieht Artikel 9 darüber hinaus **Vermutungsregeln zugunsten des Geschädigten** vor. So wird die Fehlerhaftigkeit des Produkts vermutet, wenn der Beklagte einer Offenlegungsverpflichtung nach Artikel 8 nicht nachgekommen ist, der Kläger nachweisen kann, dass das Produkt zwingenden Sicherheitsanforderungen nicht entspricht oder der Kläger nachweist, dass der Schaden durch eine offensichtliche Fehlfunktion des Produkts bei normalem Gebrauch oder unter gewöhnlichen Umständen verursacht wurde. Die Kausalität zwischen der Fehlerhaftigkeit des Produkts und dem Schaden wird vermutet, wenn festgestellt wurde, dass das Produkt fehlerhaft ist und der verursachte Schaden von der Art ist, die typischerweise mit dem betreffenden Fehler einhergeht. Darüber hinaus kann das nationale Gericht in technisch oder wissenschaftlich komplexen Fällen weitere Vermutungen bezüglich des Nachweises der Fehlerhaftigkeit oder der Kausalität zugunsten des Klägers gelten lassen. In diesen Fällen soll es reichen, wenn der Kläger anhand hinreichend aussagekräftiger Beweise nachgewiesen hat, dass das Produkt zu dem Schaden beigetragen hat und dass es „wahrscheinlich“ ist, dass das Produkt fehlerhaft war oder dass seine Fehlerhaftigkeit eine „wahrscheinliche“ Ursache für den Schaden war. Diese weitgehenden Vermutungsregeln stellen wesentliche Haftungsverschärfungen zu Lasten der Hersteller dar.

Artikel 10 sieht eine Reihe von **Haftungsausschlüssen** vor. Die Beweislast für das Vorliegen der Voraussetzungen liegt beim Hersteller beziehungsweise den anderen haftenden Wirtschaftsteilnehmern. Interessant ist, dass die Einrede des Entwicklungsrisikos, nach der ein Hersteller nicht haftet, sofern der vorhandene Fehler nach dem Stand der Wissenschaft und Technik zu dem Zeitpunkt, zu dem er das betreffende Produkt in den Verkehr brachte, nicht erkannt werden konnte, weiter bestehen bleibt. Er wird nun sogar einheitlich in allen Mitgliedstaaten veran-

kert (Art. 10 Abs. 1e des Entwurfs). In der bisherigen Fassung der Richtlinie konnten Mitgliedstaaten diese Einrede in ihren Rechtsordnungen ausschließen. Die Einrede war während des Konsultationsverfahrens der Kommission insgesamt in Frage gestellt worden. Kritisch zu sehen ist dagegen, dass der bislang in Artikel 9 der Produkthaftungsrichtlinie vorgesehene Selbstbehalt von 500 Euro im Falle von Sachschäden gestrichen werden soll. Gleiches gilt für die Option der Mitgliedstaaten, die Gesamthaftung für Schäden infolge von Tod oder Körperverletzungen, die durch gleiche Artikel mit demselben Fehler verursacht wurden, auf bis zu 70 Millionen Euro zu begrenzen. Artikel 10 Absatz 2 konkretisiert, dass sich ein Wirtschaftsteilnehmer nicht darauf berufen kann, dass der Fehler zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens nicht vorlag, sofern der Fehler auf verbundenen Dienstleistungen oder fehlender oder fehlerhafter Software-Upgrades, die seiner Kontrolle unterliegen, beruht.

Die **Verjährungsfrist** von drei Jahren bleibt im Vergleich zur geltenden Produkthaftungsrichtlinie unverändert (Artikel 14). Auch die bislang in Artikel 11 der geltenden Richtlinie vorgesehene Haftungsfrist von 10 Jahren bleibt grundsätzlich bestehen. Sie kann jedoch ausnahmsweise um weitere fünf Jahre verlängert werden, wenn die Symptome eines Personenschadens latent sind und die verletzte Person daher kein Verfahren innerhalb der 10 Jahre nach Inverkehrbringen des Produktes eingeleitet hat (Artikel 14 Absatz 3). ■

Christian Vietmeyer

Syndikusrechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer

WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Straße 58-62

40474 Düsseldorf

Telefon: 0211 / 95 78 68 22

cvietmeyer@wsm-net.de

www.wsm-net.de



Foto: Mourad ben Rhouma

Ansprechpartner

Finanzierung

Unsichere Zeiten erfordern mehr Liquidität

Rohstoffe sind knapp und müssen aus neuen Quellen bezogen werden. Der Preis für die Produktionssicherheit sind die Kosten für alternative Finanzierungsformen.

Unternehmen mit hohem Bedarf an Energie und metallischen Rohstoffen stehen aktuell vor gewaltigen Herausforderungen. Die Kosten sind enorm gestiegen, der Mehraufwand kann nicht immer auf die Kunden übergewälzt werden. Bei der Energie ist mit der drohenden Gasknappheit im Winter sogar die sichere Verfügbarkeit in den Fokus gerückt. Weniger Aufmerksamkeit erhalten bislang die Rohstoffe, obwohl sich der Preis für Metalle im Schnitt seit der Jahrtausendwende bereits mehr als verfünffacht hat. Deutschlands Unternehmen können eine Führungsrolle bei der digitalen und nachhaltigen Transformation übernehmen. Dafür sind sie aber auf seltene Metalle angewie-

sen. Hier droht ein Engpass: Deutschland ist in hohem Maße abhängig von einer Handvoll Länder, die über einen Großteil der Vorkommen verfügen oder die Raffineriekapazitäten kontrollieren – darunter China, acht afrikanische Länder und Russland.

Preise und Verfügbarkeit sichern

Für Unternehmer ergeben sich daraus zwei zentrale Herausforderungen. Bei der Energie geht es um die langfristige Sicherung der Preise, ohne das Liquiditätsrisiko durch Nachschussforderungen aus dem Auge zu verlieren. Bei den Rohstoffen muss die Verfügbarkeit sichergestellt





werden. Während die letzten Jahrzehnte im Zeichen der immer stärker optimierten Lieferketten („just in time“) standen, wird es künftig mehr Lagerhaltung („just in case“) geben, damit Lieferunterbrechungen nicht zu einem Produktionsausfall führen.

Liquidität wird dadurch eine deutlich wichtigere Rolle spielen. Höhere Preise und der Aufbau von strategischen Reserven verlangen ebenso mehr Geld wie die Umstellung von Produktion und Lieferketten. Zusammen mit den Investitionen in Nachhaltigkeit und Digitalisierung stehen Ausgaben an, die zunächst nicht zu mehr Cash-flow führen. Daraus entsteht ein deutlich erhöhter Finanzierungsbedarf.

Höherer Finanzierungsbedarf

Profitieren dürften Supply-Chain-Finanzierungen aller Art. Auch Akkreditive bleiben wichtig, weil viele neue Lieferbeziehungen mit Geschäftspartnern entstehen werden, deren Verlässlichkeit schwer einschätzbar ist. Forderungsfinanzierungen stehen ebenfalls vor einem Aufschwung, auch wenn der klassische Bankkredit und Linien ihre dominante Rolle behalten werden.

Die neuen Herausforderungen erfordern von Unternehmen und ihren Finanzierungspartnern eine enge Zusammenarbeit. Und ein Umdenken: Die Banken müssen den Spagat zwischen Lagerhaltung und Bilanzoptimierung neu bewerten. Unternehmer müssen einen kleinen Teil der Rendite für ihre Produktionssicherheit opfern, erhalten dadurch aber auch die Chance auf neue Kunden durch Produktions- und Lieferzuverlässigkeit. Passgenaue Finanzierungen erhöhen die Resilienz zu minimierten Kosten. ■

Hauke Burkhardt

Head of Trade Finance & Lending DACH und
Global Co-Head of Lending

Deutsche Bank AG

Taunusanlage 12
60325 Frankfurt
Telefon: 069/910-40353
hauke.burkhardt@db.com
www.deutsche-bank.de/ub



Ansprechpartner

Strategien für Energieeffizienz und -beschaffung

Jenseits kurzfristigen Krisenmanagements

Die steigenden Preise für Strom, Gas und Wärme waren und sind für die Industrie und das verarbeitende Gewerbe die zentrale Herausforderung des Jahres 2022. Und sie werden es auch in den kommenden Jahren bleiben. Standen 2022 bei den meisten Unternehmen vor allem kurzfristige Maßnahmen zur Energieeinsparung und die Sicherung der Versorgung im Fokus, werden die Verantwortlichen in den kommenden Jahren weitergehende Maßnahmen planen und umsetzen müssen.



Abluftrohre mit Technikgebäude

In der aktuellen Situation haben viele Industrieunternehmen die vergangenen Monate genutzt, um kurzfristig Energieeinsparmaßnahmen auf technischen Ebene umzusetzen, also etwa effizientere Leuchtmittel einzubauen, zusätzliche Isolierungen zur Vermeidung von Wärmeverlusten, verbesserte Abdichtung von Druckluftsystemen und viele kleine Maßnahmen mehr. Weitergehende Schritte wie der Austausch von

Wärmeerzeugungsanlagen ziehen sich hingegen wegen Herausforderungen bei der Beschaffung von entsprechenden Neugeräten und Engpässen bei der Montage meist länger hin, als es sich viele Auftraggeber anfänglich vorgestellt hatten.

Hinzu kommt, dass eine signifikante Zahl von Unternehmen zum Jahresende auslaufende Energielieferverträge hat. Das sind Unternehmen,

die schon 2021 angesichts anhaltend steigender Preise auf eine Erholung gesetzt hatten und nun noch mehr gebeutelt werden. Auch Kündigungen von Seiten von Versorgern sind in einigen Fällen zu verzeichnen.

In dieser Situation haben Unternehmen bei Neuabschlüssen wenig bis keinen Verhandlungsspielraum. Hier bleibt eigentlich nur, sich relativ kurzfristig einzudecken und eine spotmarktnahe Preisgestaltung zu wählen. So würde man wenigstens von fallenden Preisen im Jahr 2023 profitieren. Verhandlungsbereite Versorger oder einen Wettbewerb der Anbieter gibt es nach unserer Erfahrung aktuell kaum. Insgesamt gilt es in diesem Punkt also, auf Sicht zu fahren und zu retten, was zu retten ist.

Zwei Fliegen mit einer Klappe

Das kann aber über 2023 hinaus keine tragfähige Strategie sein, zumal die Herausforderung der Dekarbonisierung ja durch die aktuelle Preisentwicklung nicht von der Tagesordnung verschwunden ist. Deshalb ist eine weitere Reduzierung des Einsatzes fossiler Energieträger sowohl aus Preissicht wie auch mit Blick auf die Nachhaltigkeit ein Gebot. Dabei sollte erst der zukünftige Energiemix eines Unternehmens definiert werden, bevor man ab 2024 eine daraus abgeleitete Beschaffungsstrategie umsetzt, welche die aktuell laufenden Umwälzungen bestmöglich berücksichtigt. Bei der Anpassung des Energiemix sollten Unternehmen insbesondere vier Aspekte betrachten.

Erstens geht es um die Nutzung **alternativer Energiequellen**, also eine komplette Umstellung. Hat zum Beispiel ein Unternehmen der Stahl verarbeitenden Industrie bisher Gas zur Erhitzung der Rohlinge genutzt, wäre eine Induktionserhitzung mit Strom eine technische Alternative. Dabei ist es wichtig, sich hier von bisherigen Fesseln wie festgefügten Überzeugungen und Denkhorizonten zu lösen. Die Frage nach grundsätzlichen Veränderungen in der Produktion ist

ja für viele Unternehmen nicht neu. In der Vergangenheit hat man viele Projekte aber wegen mangelnder Wirtschaftlichkeit oder der Herausforderungen des Übergangs zurückgestellt.

Man muss sich immer wieder klar machen, dass sich die Rahmenbedingungen substanziell verändert haben. Es muss auf jeden Fall komplett neu gerechnet werden. Hinzu kommt, sich die zusätzlichen Vorteile klarzumachen. Hier ist die Induktionserhitzung ein gutes Beispiel, braucht sie doch sehr viel weniger Zeit als Gas und ermöglicht damit, Produktionsabläufe noch viel weitergehender anzupassen und zu verschlanken. Auch neue, zusätzliche Produkte könnten für das Beispielunternehmen das Ergebnis sein, weil die Induktion eine genauere Temperaturführung ermöglichen kann.

Zweitens kommt es darauf an, den **Verbrauch weiter zu reduzieren**, ganz unabhängig davon, ob sich alternative Energiequellen anbieten. Hier gibt es im Zusammenhang mit der Einführung von Energiemanagementsystemen eine Vielzahl von bewährten Stellschrauben. Auch dabei ist es wichtig, angesichts grundlegend veränderter Rahmenbedingungen Entscheidungen der Vergangenheit neu zu überdenken. Wo ist Spielraum für Optimierungen? Wo kann ich durch Modernisierung den Energieeinsatz reduzieren? Generell gilt: Auch auf den ersten Blick bescheidene Erfolge sind langfristig wertvoll, sowohl mit Blick auf die Versorgungssicherheit als auch auf die eigenen Energiekosten.

Das trifft drittens auch auf das Thema **Abwärme** zu, das für viele Unternehmen bis vor kurzem zu den Stiefkindern bei der Dekarbonisierung zählte. Die Rückführung von Abwärme in den Produktionsprozess war in der alten Preiswelt nicht immer wirtschaftlich machbar und stellte auch in der Regel nur einen Teillösung dar, da meist nicht die komplette Abwärme für die Produktion warm genug war. Außerdem fehlte es in vielen Fällen an sinnvollen Ideen, wozu man aus Abwärme gewonnene Energie einsetzen könnte.

Auch hier gilt, dass die Berechnungen der Vergangenheit Makulatur sind, also die Abwärmenutzung neu kalkuliert werden muss. Beispielsweise gibt es mit den sogenannten Organic Rankine Cycle (ORC)-Anlagen inzwischen eine erprobte Technik, die auch bei geringerem Energiegefälle als bei Wasserdampfturbinen eine wirtschaftliche Stromerzeugung ermöglicht.



Grafik

Eckdaten und Funktionsweise einer ORC-Anlage

Der so gewonnene Strom könnte zum Beispiel eine bisher separat mit Gas betriebene Heizung des Verwaltungsgebäudes eines Unternehmens durch den Betrieb einer Wärmepumpe ersetzen. Wichtig ist, hier keine falschen Vergleiche anzustellen. Der mit einer ORC-Anlage erzeugte Strom ist nicht billig. Aber für seine Produktion muss keine zusätzliche Energie erworben werden. Im Gegenteil: Es wird Gas eingespart. Nur der Vergleich mit dem Marktpreis für Strom hinkt hier also.

Viertens schließlich sollten Unternehmen – erneut – über die **Erzeugung von eigenem nachhaltigem Strom** nachdenken. Mit Photovoltaikanlagen und der Einbindung von Stromspeichern für den eigenen Strom schafft sich ein Unternehmen mehr Unabhängigkeit vom Strommarkt und sichert sich eine marktpreisunabhängige Stromquelle. Planungen, Genehmigungen und Investitionsaufwand sind zwar erheblich, aber die Wirtschaftlichkeit eines solchen Schrittes liegt in vielen Fällen auf der Hand.

Energiebeschaffung 2024

Sind so der zukünftige Gas-, Strom- und Wärmebedarf sowie die eigenen Kapazitäten abgesteckt, ist im nächsten Schritt die Planung der Beschaffung angezeigt. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen gilt: Der Energiemarkt wird unverändert hochgradig volatil bleiben. Vieles spricht zwar dafür, dass wir insbesondere beim Gas die Preisspitzen hinter uns haben. Aber so-

lange das Strommarktdesign dazu führt, dass in einem von fehlendem Angebot bestimmten Markt 13 Prozent Stromerzeugung aus Gaskraftwerken qua Merit Order faktisch den Strompreis definieren, wird auch der Strompreis hoch bleiben.

Insofern wird ein sinnvolles Design einer längerfristigen Energiebeschaffung ganz zentral von den faktischen politischen Weichenstellungen der kommenden zwölf Monate abhängen. Klar ist aber schon jetzt: Zur Dekarbonisierung gehört auf jeden Fall die Beschaffung von Grünstrom, gegebenenfalls auch durch den Erwerb einer virtuellen Beteiligung an einer Windkraftanlage über sogenannte Power Purchase Agreements (PPA), alleine oder zusammen mit Partnern. Hier muss sich allerdings noch zeigen, ob der Zubau an alternativen Energien mit einer wachsenden Nachfrage der Industrie Schritt halten kann.



Grafik

Funktionsweise eines Power Purchase Agreements (PPA)

Generell gilt, dass erst einmal die Herausforderungen im Hier und Jetzt gemanagt werden müssen. Dabei dürfen aber die längerfristigen Perspektiven nicht aus dem Blick verloren werden. Denn am mittleren und langen Ende entscheidet sich, ob ein Unternehmen wirklich gut durch die aktuelle Energiekrise kommt. ■

Dr. Wolfgang Hahn

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

ECG Energie Consulting GmbH

Wilhelm-Leonhard-Straße 10
77694 Kehl-Goldscheuer
www.energie-consulting.com

Ansprechpartner

Energiepreise

Anregungen zum Management der Auswirkungen der Energiepreiskrise

Nahezu alle Unternehmen in Deutschland – ganz besonders energieintensive Betriebe wie Stahl und Metall verarbeitende – stellen sich Fragen rund um den Umgang mit der exorbitanten Energiepreisentwicklung. Wie gehen wir mit bereits realisierten und möglichen weiteren Preissteigerungen um? Was bedeuten die neuen Rahmenbedingungen für unser konkretes Geschäftsmodell? Wie gehen wir mit der hohen Unsicherheit relevanter Planungsparameter in unserer Unternehmensplanung um?



Trotz der Ankündigung einer wuchtigen Unterstützung seitens der Bundesregierung und eines hierfür bis Ende 2024 bereitgestellten Budgets von 200 Milliarden Euro herrscht große Unsicherheit in der deutschen Wirtschaft. Für die Gas- und Strompreisbremsen liegen – Stand 9. November 2022 – Vorschläge der von der Bundesregierung eingesetzten Expertenkommission vor. Über die

Ausgestaltungsparameter gibt es jedoch weiterhin eine intensive gesellschaftliche und politische Diskussion.

Hinzu kommt die Unsicherheit für Unternehmen, aktuell auch von ihren Energielieferanten – regional stark variierend – keine Langfristverträge angeboten zu bekommen, teilweise nicht einmal zu Spotmarktpreisen. Im Moment ist nur klar,

dass die Politik die Auswüchse der Energiepreissteigerungen begrenzen will. Die Planungsparameter entwickeln sich jedoch höchst volatil (siehe Grafiken: Entwicklung der Preise an den Spotmärkten), sodass für viele Unternehmen derzeit keine Planungssicherheit gegeben ist.



Grafik

Entwicklung ausgewählter Energierohstoffpreise an den Börsen



Grafik

Entwicklung Strompreis

Betroffenheit abschätzen

Die Abschätzung der zu erwartenden Mehrkosten ist dabei nur als Eingangsfrage zu betrachten. Wesentlich für die Einschätzung der eigenen Betroffenheit und damit der Bewertung der Auswirkung auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Lieferkette ist die Beurteilung der Möglichkeit, in welchem Umfang derart massive Kostensteigerungen (zum Beispiel im Energiebereich) an die Kunden weitergegeben werden können.

Es lassen sich zwei Extreme in der Einschätzung der Betroffenheit von Geschäftsmodellen unterscheiden. Erstens: Der energieintensive in Deutschland produzierende Betrieb, der mit Anbietern aus Ländern im Wettbewerb steht, in denen die Energiesteuerung derzeit deutlich niedriger ist als in Deutschland. Zweitens: Der energieintensive in Deutschland produzierende Betrieb, dessen Wettbewerb sich jedoch zu wesentlichen Teilen ebenfalls in Deutschland abspielt, sodass die Wettbewerber von ähnlichen Kostensteigerungen betroffen sind. Bei einem rein preisbezogenen Einkauf der Kunden und keinen strategischen Abhängigkeiten in der Lieferbeziehung ist die Betroffenheit im ersten Fall in den meisten Geschäftsmodellen und für die meisten Produkte extrem hoch. Es wird kaum gelingen, Preissteigerungen auch nur annähernd vollständig bei den Kunden durchzusetzen.

Ein aus der Energiekostensicht massiv betroffenes Unternehmen kann bei der Einnahme einer breiteren Sicht in der Wettbewerbspositionierung dennoch weiterhin Vorteile haben. Mehrheitlich dürften die Geschäftsmodelle im Graubereich zwischen den Extremen liegen. So nehmen in vielen Branchen derzeit andere Wettbewerbskriterien gegenüber dem reinen Preiswettbewerb an Bedeutung zu. Stichworte sind hier Sensibilisierung für Liefertreue und -fähigkeit, zunehmende Verunsicherung bezüglich der weiteren politischen Entwicklung in China und die Zunahme der Bedeutung von sozialen und Umweltfaktoren. Hierdurch kann es zu einer Vermischung verschiedener Einflussfaktoren kommen, die das Wettbewerbsumfeld einer Branche in verschiedene Richtungen beeinflussen.

Kernmaßnahmen

Neben den auf der Kostenseite diskutierten Maßnahmen der Energieeinsparung wird die zentrale Maßnahme der meisten Unternehmen die konsequente Weitergabe der Teuerungen an die Kunden sein. Das kann man transparent gestalten. Beispiele hierfür sind befristete Energiekostenzuschläge und Energiepreisgleitklauseln, die sich an festen Indizes wie etwa Börsenpreise orientieren. Das nimmt den Kunden die Sorge, durch über die eigenen Kostensteigerungen hinausgehende Preisweitergaben benachteiligt zu werden. Solche Preiskonstruktionen waren früher vor allem im Automotive-Sektor verbreitet. Unserer Erfahrung nach werden sie heute vermehrt auch in anderen Branchen diskutiert.

Bei Geschäftsmodellen, die zumindest kurz- bis mittelfristig preislich den globalen Wettbewerbern unterlegen sind, auf dem Markt aber in anderen Wettbewerbskriterien überzeugen, kann man den Kunden eine einfache Frage stellen: Wollen sie wirklich das Verschwinden eines zuverlässigen Lieferanten vom Markt in Kauf nehmen? Der stünde ihnen dann langfristig nicht mehr zur Verfügung, also auch nicht seine geschätzten Vorzüge. Gezielte Hinweise auf vom

eigenen Angebot ausgehende Wirkungen auf Wirtschaftlichkeit, Stabilität und Flexibilität des Kunden können die Bereitschaft einer zeitweiligen Stützung durch höhere Preise aus eigenem Langfristinteresse rechtfertigen.

Bei Geschäftsmodellen, deren Wettbewerbsfähigkeit als nachhaltig gefährdet anzusehen ist, sollten proaktiv Rückzugsoptionen wie Teilunternehmensverkauf oder Teilstilllegung geprüft werden, um auch diese Prozesse weiter selbst steuernd in der Hand zu behalten.

Was tun in Zeiten höherer Unsicherheit?

In Zeiten hoher Unsicherheit verkürzen sich die Zyklen. Natürlich ist eine Unternehmensplanung mit einer erhöhten Anzahl unsicherer Parameter nicht mehr so belastbar wie in der Vergangenheit. Umso wichtiger ist es, regelmäßig Planungssimulationen durchzuführen, um die eigene Krisenfestigkeit zu testen. So lässt sich prüfen, bis zu welchem Parameter die Stabilität des Unternehmens gewährleistet ist. Ein Beispiel: Wie viel Prozent unseres Energiekostenanstiegs können wir an die Kunden weitergeben? Wenn die Entscheider ihre Spielräume kennen, können sie die notwendige Härte der Diskussion mit den Kunden festlegen.

Dieses Prinzip gilt dabei gleichsam für das Erkennen sich eröffnender Chancen. Einigermas-

sen stabil aufgestellten Unternehmen bieten sich in der Krise oft kurzfristig Chancen, zum Beispiel der Vorstoß in neue Geschäftsfelder oder Zukäufe im Kerngeschäft, die sich in ruhigeren Zeiten nur selten ergeben.

Stabilität schaffen und strategisch nutzen

Stabilität bedeutet in unsicheren Zeiten vor allem die Verfügbarkeit ausreichender Liquidität. Freie Liquidität ist ein Stabilitätsanker, weil sie bei Eintritt von Risiken Zeit zum Reagieren und allgemein wirtschaftlichen Spielraum verschafft. Zeit, um die eine oder andere Verhandlung mit Kunden und Lieferanten härter führen zu können und nicht um der Einigung willen möglichst schnell zu ungünstigen Konditionen abschließen zu müssen. Und Liquidität ermöglicht es erst, sich kurzfristig ergebene Chancen ergreifen zu können, ohne das Gesamtunternehmen zu gefährden. Entscheidend hierbei ist, dass eine Versorgung mit einem Liquiditätspuffer immer einfacher ist, wenn ein Risiko noch nicht eingetreten oder in Sicht ist.

Was die mögliche Vereinfachung des Liquiditätszugangs durch direkte oder indirekte staatliche Förderungen betrifft, so fehlen bisher die politischen Aussagen. Hier ist die weitere Entwicklung im Blick zu behalten, um diese in die eigenen Finanzierungsüberlegungen einbeziehen zu können. ■



Holger Hahn
Executive Partner

hahn,consultants gmbh
Memeler Str. 30
42781 Haan
Telefon: 02129 / 557333
h.hahn@hahn-consultants.de

Thorsten Wahlmann
Senior Partner

hahn,consultants gmbh
Lister Str. 9
30167 Hannover
Telefon 0511 89939916
t.wahlmann@hahn-consultants.de



Nachhaltige Ressourcennutzung (III)

Mit Grauwasser die Umweltbilanz aufbessern

Neben den Themen Energie und Abfall trägt auch der sorgsame Umgang mit Wasser zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen bei. Den Verbrauch zu verringern und den Rest möglichst wiederaufzubereiten, sind zwei wichtige Aspekte. Der dritte Beitrag unserer Serie über die nachhaltige Ressourcennutzung macht deutlich, wie beim Wasser Unternehmen und Umwelt zugleich profitieren können.

Nach Angaben des Umweltbundesamts benötigte das verarbeitende Gewerbe in Deutschland 2016 (neuere Zahlen gibt es leider nicht) fast 4,5 Milliarden Kubikmeter Wasser. Das entsprach rund 16 Prozent der gesamten wirtschaftlichen und privaten Wassernutzung in Deutschland. Zum Vergleich: Die Energieversorger verbrauchten mit 46 Prozent fast die Hälfte des gesamten genutzten Wassers, private Haushalte verwendeten rund 11 Prozent und die Land-, Forstwirtschaft und Fischerei nutzten zwei Prozent der insgesamt 28,61 Milliarden eingesetzten Kubikmeter Wasser.

Beim Blick auf die Branchen des verarbeitenden Gewerbes zeigt sich, dass die chemische Industrie 2016 mit einem Bedarf von knapp 2,6 Milliarden Kubikmetern Wasser der mit Abstand größte Verbraucher war. Dahinter folgten die Metallindustrie mit 0,47 Milliarden Kubikmetern und die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie mit 0,42 Milliarden Kubikmetern. (Abbildung 1)

Der Großteil des vom verarbeitenden Gewerbe verwendeten Wassers stammt direkt aus der Natur: Fast acht von zehn Litern werden dem Grund-, Quell- und Oberflächenwasser entnommen. Der Grund dafür ist denkbar einfach: Mehr als die Hälfte des im gesamten Produktionsbereich des verarbeitenden Gewerbes eingesetzten Wassers wird zur Kühlung von Anlagen genutzt. Für das restliche Fünftel, das in der Regel von Wasserversorgern bezogen wird, zahlt die Industrie genau wie Verbraucher immer höhere Wasserpreise. Dabei sinkt der Verbrauch an Wasser in Deutschland seit Jahren! Was auf den ersten Blick paradox scheint, lässt sich betriebswirtschaftlich begründen: Nach Angaben des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU) summieren sich die Fixkosten auf drei Viertel des Wasserpreises. Und die müssen auf die geringere Verbrauchsmenge umgelegt werden. Was bedeutet: Selbst wenn die festen Kosten für Wasser und Wasserbereitstellung in unveränderter

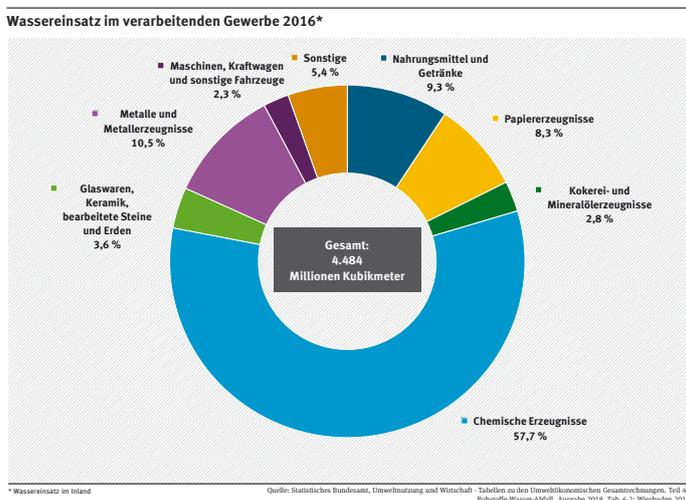


Abbildung 1



Höhe blieben, was sie selbstverständlich nicht tun, müssten Unternehmen und Verbraucher in Deutschland jedes Jahr mehr für Trink- und Brauchwasser bezahlen. Schlichtweg deshalb, weil sie sparsamer damit umgehen.

Allein das verarbeitende Gewerbe konnte seinen Wasserverbrauch zwischen 1995 und 2016 um fast ein Viertel senken. Entsprechend ging in etlichen Branchen die Wasserintensität zurück. Die Größe stellt die Menge des genutzten Wassers in Beziehung zur damit erzielten Bruttowertschöpfung eines Produktionsbereichs oder Wirtschaftszweigs. Über alle Branchen hinweg sank die Wasserintensität laut Umweltbundesamt zwischen 2000 und 2016 um 46 Prozent.

Mit Grauwasser wertvolles Trinkwasser sparen

Weitere Anstrengungen zur Senkung des Wasserverbrauchs – und damit, siehe oben, weiter steigende Wasserkosten – dürften folgen, denn Unternehmen, die von der EU-Taxonomie künftig als „nachhaltig“ eingestuft werden wollen, müs-

sen bei ihren Wirtschaftsaktivitäten mindestens eines von sechs Umweltzielen verfolgen. Die nachhaltige Nutzung und der Schutz von Wasser- und Meeresressourcen ist eines dieser Ziele.

Eine der Möglichkeiten, um die steigenden Wasserkosten im Griff zu behalten und gleichzeitig die Nachhaltigkeit zu fördern, besteht in der Nutzung von Grau- statt Trinkwasser, wo immer das möglich ist. Als Grauwasser wird gemäß EN 12056-1 Abwasser bezeichnet, das fäkalienfrei und niedrig belastet aus Waschbecken, Duschen, Küche und Waschmaschinen stammt. Stark verschmutztes oder fäkalienhaltiges Abwasser wird dagegen als Schwarzwasser bezeichnet und muss über das Abwassersystem der Kanalisation und Wiederaufbereitung in Kläranlagen zugeführt werden.

Die Nutzung von Grauwasser setzt den Aufbau eines vom Trinkwasser getrennten zweiten Wasserkreislaufs sowie eine dezentrale Aufbereitungsanlage voraus. Neben mechanischen und physikalischen Reinigungsmethoden kommen auch chemische und biologische Verfahren zum

Einsatz. Dazu gehören beispielsweise die Membranfiltration und Wirbelbettverfahren, bei denen Sauerstoff und Mikroorganismen für eine natürliche Reinigung des Grauwassers sorgen.

Wichtig: Vor dem Einsatz einer Grauwasser-Recycling-Anlage sollte die Wassermenge, die für eine Wiederaufbereitung zur Verfügung steht, möglichst genau ermittelt werden. Nur so kann die Anlage richtig dimensioniert und kosteneffizient betrieben werden.

Nach der Aufbereitung kann Grauwasser als Betriebswasser wiederverwendet werden. Das rechnet sich für Unternehmen: Sie können auf diese Weise Kosten senken und den eigenen Klimafußabdruck verringern. Denn damit wird, erstens, die Wasserentnahme aus der Natur gedrosselt oder vergleichsweise teures Trinkwasser eingespart, wo dessen Einsatz nicht notwendig ist. Zweitens vermindert sich die Abwassermenge, was zusätzlich Kosten reduziert. Wird eine Wärmerückgewinnung in den Prozess integriert, können, drittens, Gebäudebetriebskosten verringert und viertens die für den Betrieb der Grauwassernutzungsanlage notwendige Energie selbst erzeugt werden. Fünftens zahlt die Grauwasser-Aufbereitung auf die Ziele der EU-Taxonomie ein.

Die Nutzung von Niederschlagswasser ist eine weitere Option, um den Trinkwasserverbrauch in der Produktion zu verringern. Zwar ist es per Definition nicht mit Grauwasser gleichzusetzen, aber es kann ebenso als Betriebswasser verwendet werden. Allerdings müssen dabei zwei Punkte beachtet werden: Zum einen kann die gesammelte Regenwassermenge naturgemäß nicht genau kalkuliert, sondern nur aus Vergangenheitswerten abgeleitet werden. Das erschwert die passgenaue Dimensionierung der Grauwasseraufbereitungsanlage. Zum anderen kann Starkregen das Leitungs- und Aufbereitungssystem überlasten, weshalb entsprechende Überlauf- oder Rückstuvorrichtungen eingeplant werden sollten. Sie können die überschüssige Regen- oder Grauwasser-

menge der Kanalisation zuführen oder so lange speichern, bis wiederaufbereitet werden kann.

Der rechtliche Rahmen für die Grauwassernutzung

Die Nutzung von Wasser beziehungsweise Grauwasser unterliegt in Deutschland einer ganzen Reihe von Verordnungen und Industrienormen. Neben der Trinkwasserverordnung (TrinkwV) müssen die örtliche Wasserversorgungssatzung sowie die Verordnung über die Allgemeinen Bedingungen für die Versorgung mit Wasser (AVBWasserV) beachtet werden. Die Installation von Grauwassernutzungsanlagen unterliegt der jeweiligen Landesbauordnung. Das bisher einzige Regelwerk für die Grauwassernutzung hat der fbr – Bundesverband für Betriebs- und Regenwasser e.V. veröffentlicht. Seine „Hinweise zur Auslegung von Anlagen zur Behandlung und Nutzung von Grauwasser und Grauwasserströmen“ (fbr-Hinweisblatt H 202) geben eine Übersicht über Funktion, Aufbereitung und Auslegung von Anlagen.

Drei technische Normen sind dabei besonders zu beachten:

- Vor-Ort-Anlagen für Nicht-Trinkwasser – Anlagen für die Verwendung von behandeltem Grauwasser (DIN EN 16941–2)
- Schutz des Trinkwassers vor Verunreinigungen in Trinkwasserinstallationen und allgemeine Anforderungen an Sicherheitseinrichtungen zur Verhütung von Trinkwasserverunreinigungen durch Rückfließen (DIN EN 1717)
- Technische Regeln für Trinkwasser-Installationen – Schutz vor Rückfließen von Nichttrinkwasser und Erhaltung der Trinkwassergüte (DIN 1988)

Wie Audi an verschiedenen Standorten vorgeht

Im Rahmen seines standortübergreifenden Umweltprogramms „Mission Zero“ will der Automobilhersteller Audi auch die Wasserversorgung seiner Werke umweltfreundlicher gestalten. Am Standort Ingolstadt ist dafür seit 2019 ein neues Betriebswasser-Versorgungszentrum im Einsatz. Zusammen mit der schon vorher genutzten Aufbereitungsanlage kann das Werk rund die Hälfte des Abwassers in einen Kreislauf zurückführen und in drei Stufen wiederaufbereiten. Zuerst wird das Abwasser in einer chemisch-physikalischen Anlage gereinigt, die alkalische und saure Bestandteile neutralisiert und Schwermetalle entfernt. Danach kommt ein Membran-Bio-Reaktor zum Einsatz, das Herzstück des neuen Betriebswasser-Versorgungszentrums. In ihm wird das vorgereinigte Produktionswasser mit Sanitärabwasser vermischt und von organischen Bestandteilen befreit. In der dritten Stufe werden zurückgebliebene Salze per Umkehrosmose ausgeschleust. Danach gelangt das so gereinigte Wasser als Brauchwasser zurück in den Produktionsprozess. Nach Angaben der VW-Tochter spart das Werk jährlich bis zu 300 Millionen Liter Frischwasser ein. Das entspricht rund zwei Millionen Badewannenfüllungen.

Für den Standort Neckarsulm plant Audi, bis 2025 abwasserneutral zu produzieren. Dafür setzt das Unternehmen auf einen geschlossenen Wasserkreislauf mit der am Werk angrenzenden Kläranlage des Zweckverbandes Unteres Sulmtal. Das Neckarsulmer Werk wird jährlich mit rund 600 Millionen Litern Wasser versorgt. Aktuell wird es dem Neckarkanal entnommen und in einer Anlage aus dem Jahr 1964 für den speziellen Gebrauch in der Produktion aufbereitet. Ab spätestens 2025 soll das Betriebswasser für das gesamte Werk in einen geschlossenen Kreislauf geführt werden.

Für die Wasserversorgung ist eine neue Anlage vorgesehen, bei der das Wasser zwischen Werk

und Kläranlage zirkuliert. Das Verfahren wird aktuell in einer Pilotanlage im Norden des Werkgeländes getestet. Dafür wurden Probeleitungen verlegt, die das Wasser aus der Endkontrolle der Kläranlage in den Pilotcontainer und wieder zurückleiten. In dem Container wird das Wasser mithilfe von Filteranlagen und Membranen für einen Einsatz in der Produktion aufbereitet. Die Anlage misst dabei kontinuierlich die Wasserqualität. Zusätzlich analysiert ein Labor alle zwei Wochen die Wasserqualität, um sicherzustellen, dass die Anlage die Voraussetzungen für die Produktion erfüllt. (Abbildung 2)



Abbildung 2

Wasser kostet Geld, und Engpässe treten nicht nur bei internationalen Konzernen auf. Mit relativ einfachen Maßnahmen können westliche Industrieunternehmen ihren Wasserverbrauch spürbar reduzieren. Das ist gut für die Umwelt – und für die Bilanz.

Christoph Neuschäffer

Wirtschaftsjournalist

Lachnerstraße 6

80639 München

Tel.: 0173/3822487

E-Mail: christoph.neuschaeffer@t-online.de



Foto: privat

Ansprechpartner

HR-Management

Stark durch die Krise – gestärkt aus der Krise

Im Moment müssen viele Unternehmen ihre Kosten senken – zentrale Stellschraube ist das Personal. Doch oft wird nicht berücksichtigt, dass die Einsparung von Mitarbeitern gleichzeitig den Verlust von Kompetenzen darstellt. Bevor der Rotstift angesetzt wird, müssen Top-Management und HR zwei zentrale Frage beantworten: Was sind unsere größten Herausforderungen in und nach der Krise? Und mit welchen Menschen werde ich erfolgreich sein?

Der gerade erst von Elon Musk erworbene Kurznachrichtendienst Twitter zeigt exemplarisch, wie Unternehmen nicht vorgehen sollten. Wenige Tage nach der Übernahme hat der neue Inhaber des sozialen Netzwerks einen massiven Stellenabbau angeordnet. Kurz darauf wurde bekannt, dass einige der Entlassenen sofort zurückgeholt werden sollten, da man auf ihre Kompetenzen und Expertise nicht verzichten kann. Ein Fehler, der durch strategisches Denken oder gesunden Menschenverstand hätte vermieden werden können.

Sinkende Umsätze, steigende Energiekosten und Probleme in der Supply Chain zwingen auch in Deutschland immer mehr Entscheider dazu, zum Rotstift zu greifen. Schließlich kämpfen Unternehmen aus fast allen Branchen mit den Aus- und Nachwirkungen von Inflation, Pandemie- und Kriegsfolgen. Die Rezession steht unmittelbar bevor, und die Wirtschaftsweisen diskutieren lediglich noch darüber, wie lang und schwer sie ausfallen wird.

In solchen Zeiten ist ein robuster und flexibler Finanzplan die Basis, um gestärkt aus der Krise zu gehen. Und ebenso robust und flexibel muss die Organisations- und Personalstruktur aufgestellt sein. Dabei wird nicht immer externer Rat hinzu-



gezogen. Strategische Personalentscheidungen werden vielmehr häufig unter Druck, pauschal und auf der Grundlage persönlicher Präferenzen getroffen. Im schlimmsten Fall erfolgt die Restrukturierung mit dem Fallbeil. Eine langfristige Personalstrategie folgt anderen Regeln.

Denn auch nach der Krise werden wir mit einem schwierigen Arbeitsmarkt zu kämpfen haben. Stichworte hierfür sind Fachkräftemangel, demografischer Wandel und eine Generation, die sich nicht ohne weiteres für Führungspositionen begeistern lässt. Anstatt nur kurzfristige Kostensenkung im Blick zu haben, sollten Unternehmensinhaber, Vorstände und C-Level-Management ihr

Augenmerk besser darauf richten, mit welcher langfristigen Strategie sie am Ende der Rezession erfolgreich sein werden und welche Kompetenzen sie dafür in ihrem Unternehmen benötigen.

Sowohl die Forschung als auch die Praxis zeigen, dass konzeptloser oder schlecht abgewickelter Stellenbau selten zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse führt. Unternehmen verlieren Zeit und Geld, das sie zuvor in Mitarbeitende investiert haben. Qualität, Sicherheit und vor allem Innovationskraft sinken – denn die Einschnitte gehen auch am verbleibenden Personal nicht spurlos vorbei.

Kommunikation, Objektivität und Wertschätzung

Sicher, in vielen Unternehmen wird es am Ende des Tages nicht ohne betriebsbedingte Kündigungen gehen. Am Anfang dieses schmerzhaften Prozesses müssen zwei einfache Fragen stehen, die viele Unternehmen und Führungskräfte nicht beantworten können: Welches sind unsere größten geschäftlichen Herausforderungen? Und wer sind die Menschen, mit denen wir heute gewinnen und die uns den Erfolg von morgen sichern? Wenn Unternehmen diese Frage beantworten können, dann beinhaltet auch diese Krise eine Chance.

Auf diese Weise, nämlich durch die Konzentration auf das Wesentliche, können an den Unternehmenszielen ausgerichtete Kriterien entwickelt werden, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktuell und welche künftig benötigt werden. Über Capability Reviews und Assessments erlauben diese Kriterien einen objektiven Abgleich von Person und Aufgabe und machen die Potenziale innerhalb der Organisation deutlich. Dabei kommt es regelmäßig zu überraschenden Ergebnissen. Denn jeder Manager, jeder Spezialist, der in der Krise gehalten werden kann, muss später nicht neu rekrutiert und eingearbeitet werden. Und kein Unternehmen will seine Potenzialträger an den Wettbewerb verlieren.

Diese Klarheit in den Zielen schulden Unternehmen und Führungskräfte auch ihren Teams. Führungskräfte dürfen in der Krisenkommunikation nicht allein gelassen werden, gerade auch, was die Verabschiedungs- oder Exitgespräche angeht. Zur Wertschätzung gehört es, auch über die Entlassung hinaus im Gespräch zu bleiben. Formell durch Off Boarding-Programme und Coachings; informell reicht es oft schon, wenn Führungskräfte den Kontakt zu wichtigen Mitarbeitern halten.

Damit senden sie zum einen eine positive Botschaft an die verbleibenden Mitarbeiter – sie zeigen einen Weg in eine stabile Zukunft. Zum anderen vermindert es negative Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens bei Kunden und im Arbeitsmarkt, weil ehemalige Mitarbeiter nicht negativ von der Art ihrer Kündigung berichten werden. Geht man im Guten auseinander, können diese überdies im Bedarfsfall zu einem späteren Zeitpunkt wieder angesprochen werden. Damit senken Unternehmen auch die versteckten Kosten von Entlassungen und Rekrutierungen und sichern sich einen unschlagbaren Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

Auch das ist Teil der unternehmerischen Verantwortung. Stark aus der Krise kommen Unternehmen nur, wenn sie den Wert ihrer Mitarbeitenden über die Kostenperspektive hinaus messen.

Florian Schmitz
Principal Consultant

Mercuri Urval GmbH
Ostra-Allee 11
01067 Dresden
Telefon 0170/3163494
florian.schmitz@mercuriurval.com



Foto: Mercuri Urval

Ansprechpartner

Industrielle Versicherungen (XV)

Wie Unternehmen der Inflation die Schärfe nehmen können



Foto: photoschmidt - iStock.adobe.com

Im Oktober veröffentlichte die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Deutschlands höchste Aufsicht für die Versicherungsbranche, einen Kurzkommentar von Dr. Frank Grund, dem Exekutivdirektor der Versicherungs- und Pensionsfondsaufsicht. Darin fordert Grund die Versicherer auf, sich auf längerfristig höhere Inflationsraten einzustellen.

Gemäß Grund müsse die gestiegene Inflation im nächsten Jahr höhere Beiträge in der Schaden- und Unfallversicherung zur Folge haben.

Die BaFin hat die Stabilität der Erst- und Rückversicherer im Sinn. Sie fordert deshalb, dass die Versicherer kein Risiko eingehen, indem sie auf eine schnelle Normalisierung der Inflationsrate wetten, sondern dass sie eine nachhaltige Preispolitik verfolgen. Die Prämien werden also aller Voraussicht nach weiter steigen. Aber nicht nur das gilt es nun für Versicherte zu beachten.

Wer sich dem Thema Inflation stellen will, der wird seine Versicherungssummen anpassen müssen, denn die Wiederbeschaffungskosten

aus dem letzten Jahr und diesem Jahr können je nach Branche enorm voneinander abweichen. Auf nationaler Ebene bietet die preisindexbasierte Fortschreibung der Versicherungssummen für Gebäude und Betriebseinrichtungen die Gewähr, den aktuellen Preistrend abzubilden. Dieser Indexwert wird maßgeblich von den Material-, Beschaffungs- und Lohnkosten im deutschen Baugewerbe bestimmt, welche aktuell so stark steigen wie seit 50 Jahren nicht mehr. Für das Jahr 2023 wird eine Indexanpassung in Höhe von 15 bis 20 Prozent erwartet.

Alle Unternehmen, die gerade die Verlängerungsgespräche mit ihren Sachversicherern hinter sich gebracht haben, müssen diese Anpassung zum 1. Januar 2023 dazurechnen – dafür erhöht sich aber im gleichen Verhältnis die Versicherungssumme. Jedoch handelt es sich dabei um einen allgemeinen Indexwert, der branchenspezifische Preissteigerungen nicht korrekt abbildet. Deshalb sollten Unternehmen selbst prüfen, ob die aktuell versicherten Summen für einen möglichen Totalschaden im eigenen Unternehmen noch ausreichen. Ein Sonderkündigungsrecht ergibt sich durch die indexbasierte Anpassung nicht, da die Leistungen ebenfalls ansteigen.

Auch in der KFZ-Versicherung werden die Beiträge inflationsbedingt angepasst, zumindest im Tarifgeschäft. Im Marktdurchschnitt ist eine Beitragsanpassung von etwa zehn Prozent zu sehen. Das Individual- und Flottengeschäft ist davon nur teilweise betroffen. Jedoch müssen sich auch Kunden mit einer Flottenversicherung den steigenden Reparaturkosten stellen, welche langfristig die Schadenquote belasten werden, wodurch etwaige Beitragsrückerstattungen gefährdet sind. Eine entsprechende

Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter ist angeraten.

Die Inflation aber trifft vor allem die Mitarbeiter mit kleinen und mittleren Gehältern. Steigende Energie- und Lebenshaltungskosten belasten diese Menschen am stärksten, sodass sie aktuell auf jeden Cent achten müssen. Nicht selten spielen sie jetzt mit dem Gedanken, ihre Altersvorsorge ruhend zu stellen oder gar aufzulösen. Dieser Schritt ist jedoch der falsche Weg. Wenn die Mitarbeiter der Inflation ihre Schärfe nehmen wollen, müssten sie ihre Altersvorsorge aufstocken. Eine sozialverträgliche Lösung kann in diesem Fall sein, dass der Arbeitgeber dem Mitarbeiter einen Zuschuss zur Entgeltumwandlung zahlt. Auf diese Weise kann er ihn entlasten und Altersarmut vorbeugen.

Die Versicherungsbranche bietet keine direkte Hilfe gegen die Inflation. Aber sie verfügt über Möglichkeiten, um sich der Inflation anzupassen und deren Folgen im Schadenfall auszugleichen. ■

Dennis Gottschalk, M. Sc.

VSM Versicherungsstelle
Stahl- und Metallverarbeitung GmbH
Hohenzollernstraße 2
44135 Dortmund
Telefon: 0231 / 5404-521
Dennis.Gottschalk@leue.de



Foto: Lutz Kampert

Ansprechpartner