

Praxis

## Lassen Sie den CO<sub>2</sub>-Handel nicht unkontrolliert wuchern

Roberto Greening, Thomas Kärner, Convinta GmbH

In den vergangenen Jahren waren die Unternehmen gezwungen, mindestens ein halbes Dutzend neuer Gesetze, Verordnungen, Novellen oder Änderungen allein im Bereich Energie umzusetzen. Die entsprechenden Gesetze, Richtlinien und Leitlinien der EU sowie sonstige umweltrelevante Auflagen seien hierbei vernachlässigt. Dabei waren die Unternehmensbereiche Management, Controlling, Buchhaltung oder Betrieb unterschiedlich gefordert. Als Beispiele seien das 2004 in Kraft getretene Treibhausgas-Emissionshandelsgesetz mit Zuteilungsgesetz\* und -verordnung und das seit dem 1. Juli dieses Jahres geltende neue Energiewirtschaftsgesetz genannt.

Dies alles forderte insbesondere von mittelständischen Unternehmen vor dem Hintergrund der Liberalisierung der Energiemärkte und Globalisierung enorme Anstrengungen. Die Anpassung an diese Situation geschah bei Rentabilitätssteigerung der Unternehmen und gleichzeitiger Senkung der Personalkapazitäten.

Das Treibhausgas-Emissionsmanagement ist bisher das ungeliebte Kind des Managements in fast allen betroffenen Unternehmen. Der Emis-



Roberto Greening

sionshandel hat, bedingt durch die sehr kurzen Bearbeitungszeiten, die nicht immer eindeutige und klare Rechtslage und die erst im Aufbau befind-

liche, für die Antragstellung zuständige Behörde zu bisher nicht unerheblichen Kosten geführt. Außerdem wuchsen unkontrolliert Organisationsstrukturen und ein Teil der Außenwirkungen wurden selbstständig durch technische Abteilungen übernommen. Zukünftig sind auch geänderte Kosten- und Buchhaltungsstrukturen erforderlich, da die kostenlos zugeleiteten, zugekauften beziehungsweise verkauften Emissionsberechtigungen in die Bilanzen aufzunehmen und zu bewerten sind.

Auf diese ungewollten Entwicklungen muss das Management jetzt seine Aufmerksamkeit lenken. Diese insgesamt mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand durchzuführenden Maßnahmen wirken sich nicht positiv auf die Positionierung des Unternehmens am Markt aus, sie können auch nicht immer problemlos an die Kunden weitergereicht werden.

Da der Emissionshandel auch Einfluss auf die künftigen Jahresabschlüsse und ihre Prüfungen hat, werden sich also nicht nur die Verifizierer mit den getätigten Emissionen befassen, sondern auch die Wirtschaftsprüfer. Somit gewinnt die Erfassung, Bearbeitung, Plausibilisierung, und Bewertung aller relevanten Daten noch umfassendere Bedeutung als bisher angenommen. Die Erstellung

der Emissionsberichte beziehungsweise Jahresabschlüsse und deren Verifizierung beziehungsweise Prüfung muss parallel und in einem engen Zeitraum erfolgen. Die Herausforderungen an Buchhaltung, Technik und Controlling sind sehr groß, da alle diese Aufgaben mit hoher Genauigkeit und spartenübergreifend durchzuführen sind.

### ► Die Ausgangslage

Seit Inkrafttreten des TEHG nimmt die Zahl der mit diesen Aufgaben befassten Abteilungen und Mitarbei-



Thomas Kärner

ter im Unternehmen stetig zu. Während noch vor einem Jahr die vom TEHG betroffenen Unternehmen darauf spekuliert haben, dass der Emissionshandel nur eine zusätzliche belastende Aufgabe für die technischen Abteilungen ist, sind mittlerweile bei fast allen Betroffenen außerdem mindestens noch das Rechnungswesen und die Qualitätssicherung fest in diese Problemstellung eingebunden. Dies hat unweigerlich dazu geführt, dass neue zusätzliche Organisationsstrukturen im Unternehmen eigenständig entstanden sind.

Es ist allein für die noch nicht gelösten und noch ausstehenden Aufgaben absehbar, dass weitere interne und externe Mitarbeiter sich mit der Problematik des Emissionshandels befassen werden müssen. Spätestens jetzt ist die Geschäftsleitung gefor-

dert, klare Zielstellungen und Weisungen vorzugeben. Viele Geschäftsführer haben es jedoch zugelassen, dass der Emissionshandel sich ohne strategische Weisungen recht frei im Unternehmen entwickeln konnte, da das neue Gebiet, die Rechtslage und seine nicht unerheblichen Anforderungen noch unbekannt waren. Dies hat einerseits zu erheblichen Kosten und dieser jetzt nicht mehr hinnehmbaren eigenständigen Entwicklung von Organisationsstrukturen und andererseits zum Teil zu einer extrem technischen Sicht eines kaufmännisch strategischen Themas geführt.

Das stellt jedoch nur die Spitze des Eisbergs dar. So ist gegenwärtig auch die Außenwirkung des Unternehmens in Bezug auf das Emissionsmanagement nahezu ausschließlich fest in technischer Hand. Zentrale Fragen wie Firmenimage, Kundenzufriedenheit und Außenwirkung im Allgemeinen wurden bisher außer Acht gelassen. Diese Fragen gilt es nun aktiv anzugehen, der Emissionshandel ist zum Dauerbrenner geworden. Im Folgenden werden einzelne wesentliche Aspekte herausgegriffen und besprochen.

#### ► Kundenzufriedenheit

Im Fall eines Lieferanten von Sekundärenergie (Strom, Dampf oder Wärme) könnten die Kosten für den Zukauf der fehlenden Zertifikate direkt an die Endkunden weitergeleitet werden. Die hiermit verbundene Preiserhöhung gilt es zu erklären, da ansonsten mit einer sinkenden Kundenzufriedenheit zu rechnen ist. „Der Gesetzgeber sei Schuld“, ist natürlich nur eine sehr unzureichende Begründung.

#### ► Image

- Wenn mehr emittiert wird als zugeteilt wurde, wird dies von der kritischen Öffentlichkeit verfolgt. Durch pro-aktives Handeln muss diese Mehremission als ein Gewinn für die Kunden und die

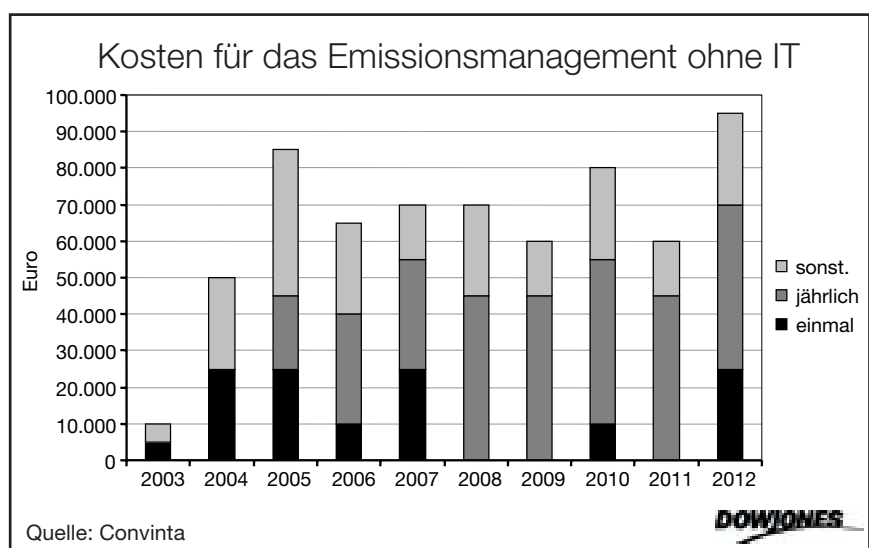
Gesellschaft dargestellt werden und nicht als eine grobe Missachtung der Umwelt, hiermit steigt die Wertschätzung des Unternehmens in der öffentlichen Meinung erheblich. Gerade USA-geführte Unternehmen sollten hier geschickt agieren, wie das jüngste G8-Treffen deutlich gezeigt hat.

- Die EU veröffentlicht jährlich nicht nur die zugeteilten und die gelöschten Emissionsberechtigungen sondern auch eine Liste der „Sünder“. Diejenigen Unternehmen, die es unterlassen haben, einen verifizierten Bericht fristgerecht einzureichen, werden dadurch angeprangert. Diese Informationen sind öffentlich für jeden zugänglich. Hier ist nicht nur mit negativer Presse zu rechnen, sondern auch mit schwierigeren Geschäftsbeziehungen, durch Rückfragen von Lieferanten und Kunden. Die Mitbewerber am Markt werden sich das natürlich auch zu Nutze machen.
- Ein Unternehmen, das jederzeit gegenüber der Öffentlich-

keit und seinen Geschäftspartnern Auskunft über seinen aktuellen Stand im Umweltmanagement geben kann, schützt sich aktiv vor unliebsamen Falschdarstellungen und wird als zuverlässig betrachtet.

Fragen wie „Wie verhält sich mein Mitbewerber?“ oder „Wie stehen meine Kunden zum Emissionsmanagement?“ tragen letztendlich alle direkt zur Akzeptanz und Umsatzentwicklung eines Unternehmens bei.

Als Beispiel hierfür sei eine anstehende Kaufentscheidung betrachtet: Sollten im Jahr 2005 Zertifikate fehlen, gibt es die Möglichkeiten, Emissionsberechtigungen aus dem Jahr 2006 zu verwenden (Borrowing\*) oder zusätzliche zu kaufen. Wenn es im Unternehmen absehbar ist, dass in den Jahren 2006 und 2007 auch kein Zertifikateüberschuss zu erwarten ist, ist diese Verschiebung der Kaufentscheidung mit erheblichen Risiken verbunden. Im schlimmsten Fall ist eine erhebliche Preissteigerung im Jahr 2007 zu erwarten, da andere Unternehmen nach der gleichen Strategie, erstmal abwarten, gehandelt haben.



Ohne systematisches Management des Emissionshandels geraten die Kosten leicht außer Kontrolle

## Praxis

Es entstehen dadurch auch noch höhere Kosten, die wiederum dem Kunden und den Gesellschaftern zu erklären sind. Da diese Kosten heute nicht beziffert werden können, werden sich die Gesellschafter nur ungern auf ein solches Risiko einlassen wollen. Andererseits bedeutet ein Kauf im Jahr 2006 auch eine Verminderung der Liquidität durch eine sofortige Erhöhung der Ausgaben.

Diese Entscheidungen sind also von enormer Tragweite für die künftige Rentabilität des Unternehmens, für die Kreditwürdigkeit beziehungsweise den Unternehmenswert und sollten daher nicht allein auf der Grundlage von technischen Betrachtungen getroffen werden.

Hier sind strategische Überlegungen und Entscheidungen auf der Basis von klaren Strukturen und eindeutigen Erkenntnissen dringend erforderlich.

### ► Neue Strukturen

Gewachsene Substrukturen sind bekanntermaßen nicht immer die effektivsten und integrieren zu viele Personen an den Datenbeschaffungs-, Informations- und Entscheidungsprozessen. Die hiermit einhergehende Aufgabenverteilung im Unternehmen führt unweigerlich zu einer Kostensteigerung einerseits und natürlicherweise zu einer Senkung der Effektivität der Mitarbeiter andererseits. Einer solchen unkontrollierbaren Organisationsstruktur gilt es durch die Managementsteuerung entgegenzuwirken und schlanke effiziente Strukturen in die bestehenden Geschäftsprozesse zu integrieren.

Die Entwicklung seit der Liberalisierung der Energiemärkte und der zunehmenden Globalisierung hat gezeigt, dass Anlagenbetreiber ein erhebliches Potenzial zur Einsparung hatten. Viele Anlagenbetreiber haben diese Tatsache genutzt indem sie die Strukturen verändert, die Prozesse optimiert und die Zahl der Mitarbeiter reduziert haben.

Die unkontrollierte Entwicklung

von neuen Organisationsstrukturen in einem Unternehmen wirkt diesem Vorhaben diametral entgegen und macht einige der erreichten Ziele wieder zunichte.

### ► Die Mitbewerber

Die Frage „was macht der Wettbewerb“ muss differenziert beantwortet werden. Die kleineren Anlagenbetreiber, also die mit dem geringsten Einsparpotenzial, hinken der Entwicklung zum Teil deutlich hinterher, während die Großen sich seit Jahren mit diesem Thema konsequent beschäftigt haben.

Das Emissionsmanagement ist bei einigen der größeren und schlank aufgestellten Unternehmen längst in den allgemeinen Geschäftsprozessen wirtschaftlich integriert. Eine Tatsache, die sehr kurzfristig zu einer erheblichen Veränderung der Wettbewerbssituation und damit der Unternehmenslage führen wird.

### ► Fazit

Die Durchführung des Emissionsmanagements ist ein strategisch wichtiges und grundsätzliches Problem, das sich direkt auf die Geschäftsentwicklung auswirken wird. Hierbei ist nicht nur das kaufmännische Risiko durch eine falsche Kauf- oder Verkaufsentscheidung maßgeblich, sondern die Außenwirkungen des Unternehmens im Umgang mit diesem recht sensiblen Thema. Die wichtigsten anstehenden Managementaufgaben sind daher die Identifikation und Auflösung der bisher zusätzlich unfreiwillig gewachsenen Organisationsstrukturen und die Gewinnung der erforderlichen Außenwirkung durch die hierfür vorgesehenen Kräfte. Eine fundierte Managementberatung tut hier Not und ist jedem Unternehmen beziehungsweise der Geschäftsleitung zur schnellen Lösung der anstehenden Probleme dringend zu empfehlen.

Die Entscheidungen der Gesellschafter beziehungsweise Anteilseig-

ner werden künftig zunehmend nach den Gesichtspunkten der Rendite- und Kapitalentwicklung gefällt. Damit werden die folgenden Managemententscheidungen nachhaltig beeinflusst, das heißt deren Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg wächst. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, an den richtigen Stellenschrauben zu drehen und alle vorhandenen Potenziale auszuschöpfen, um das Unternehmen entsprechend dem Wettbewerb erfolgreich am Markt zu platzieren.

### ► Kontakt:

Roberto Greening  
Thomas Kärner  
Convinta GmbH  
Kölner Straße 391a  
45481 Mülheim  
Tel.: +49 (0) 208 46 00 - 18  
Roberto.Greening@convinta.com  
Thomas.Kaerner@convinta.com  
www.convinta.com

## „CO<sub>2</sub>-Speicherung für Kyoto-Ziele unumgänglich“

*Zukunftstechnologien.* Die Speicherung von Kohlendioxid ist nach Ansicht von EU-Energiekommissar Andris Piebalgs für Europa unumgänglich. Anlässlich einer Energiekonferenz im norwegischen Kirkenes erklärte Piebalgs, Norwegen und die EU arbeiteten gemeinsam an der Entwicklung einer Technologie, mit der das Treibhausgas CO<sub>2</sub> kosteneffizient gespeichert werden könne. Die norwegische Statoil ASA sei ein Vorreiter bei der CO<sub>2</sub>-Speicherung.

Das Unternehmen lagerte bereits mehr als 1 Mio t des Gases in ein Untergrundreservoir des Erdgasfeldes Sleipner im Atlantik ein. Norwegens Treibhausgasemissionen liegen nach Statistiken der Regierung 10% über den im Kyoto-Protokoll niedergelegten Zielen.