

Formulierung einer Unternehmensstrategie zur Klimaanpassung

Akteure

Unternehmen der Modellregion Dresden, politische Entscheidungsträger

Beschreibung

Die Formulierung einer Unternehmensstrategie zur Klimaanpassung entspricht der ersten Stufe des Szenariotransfers und schließt sich an die Entwicklung von Szenarien an (→ Maßnahmenblatt 4.2.1, Abbildung 1). Innerhalb der Szenarioentwicklung werden die Herausforderungen des Unternehmens und ihre möglichen Ausprägungen identifiziert. Basierend darauf werden mögliche Zukunftsbilder entwickelt. Diese geben den Unternehmen Einblick in mögliche zukünftige Entwicklungen des Klimawandels und erlauben eine Analyse der Chancen sowie Risiken. Diese werden mit den eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen und tragen so zur Identifizierung strategischer Handlungsfelder bei.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) gestaltet sich aufgrund von Ressourcenbeschränkungen (z. B. Zeit, methodisches Wissen) die eigenständige Entwicklung einer Unternehmensstrategie schwierig. Als Lösungsansatz bietet sich eine Unterstützung der Unternehmen beim Prozess der Strategieentwicklung durch die Durchführung unternehmensübergreifender Workshops an, um gemeinsam geeignete Anpassungsstrategien zu entwickeln. Die dort entwickelten allgemein gültigen Strategien können an die individuellen Unternehmensziele im Anschluss angepasst werden.

Für das strategische Thema „Gewerbliche Wirtschaft“ wurde im Rahmen des Integrierten Regionalen Klimaanpassungsprogrammes (IRKAP) ein übergeordnetes Leitbild gemeinsam mit Vertretern der Wirtschaft entwickelt. Dieses kann als Leitfaden für die Entwicklung geeigneter Anpassungsstrategien im Umgang mit dem Klimawandel und anderen Wandelercheinungen dienen. Des Weiteren gilt es, bei der Entwicklung geeigneter Strategien einen Abgleich mit den Entwicklungsstrategien der Landeshauptstadt Dresden durchzuführen („DRESDEN 2025 plus“). Hier kann auf bestehende Ansätze aufgebaut werden (www.zukunft-im-mittelstand.de).

Die gemeinsam mit Vertretern der Wirtschaft entwickelte Matrix für Strategien zur Anpassung an den Klimawandel kann Unternehmen unterstützen, eine entsprechende Strategie abzuleiten (Abbildung).

hoch (niedrig)	Reaktionsfähigkeit (Kapitalbindung) (Fristigkeit) (FuE-Zeiten)	<i>Substituieren</i> Rohstoffe: Saatgut, Beton	<i>Flexibilisieren</i> Lagerbedingungen, Arbeitszeiten
		<i>Antizipieren</i> Gebäude: Dachpappe	<i>Vermeiden oder Versichern</i> Resistentes Gebäude ggü. Extremen, Hochwasserversicherung
niedrig (hoch)		Klimaänderungen 1. Ordnung durchschnittliche Klimabedingungen	Klimaänderungen 2. Ordnung Extremwetterereignisse

Unternehmerische Anpassungsstrategien. Quelle: Eigene Darstellung.

Erläuterungen zur Abbildung:

Strategie „Vermeiden oder Versichern“: Gebäudeneubau oder Gebäudesanierung folgen einer Extremwetter-resistenten Bauweise, um Schäden aus Hochwasserereignissen oder Sturmereignissen vorzubeugen. Alternativ können künftige Schäden versichert werden.

Strategie „Antizipieren“: Zukünftige durchschnittliche Klimaveränderungen können bei heutigen Neubauten bereits berücksichtigt werden, wie z. B. Dachpappe auf Gebäuden, die zunehmende Strahlung und damit eine Erwärmung abhält.

Strategie „Flexibilisieren“: Auf Extremwetterereignisse wie z. B. einer Hitzewelle können Unternehmen durch flexibilisierte Arbeitszeiten reagieren oder bei Eintreten eines Hochwassers kurzfristig ihre Büroeinrichtung in eine andere Etage verlagern.

Strategie „Substituieren“: Bei veränderten Klimabedingungen müssen alternative Rohstoffe eingesetzt werden, wie z. B. Saatgut, welches gegenüber geringen Niederschlagsmengen und / oder höheren Temperaturen resistent ist.

Bezug zum Klimawandel und Priorität

Kleine und mittelständische Unternehmen werden in Zukunft verschiedenen Megatrends ausgesetzt sein. Neben dem demographischen Wandel und der Globalisierung steht vor allem der Klimawandel im Fokus. Nur mit geeigneten Anpassungsstrategien lässt sich auf Wandelereignisse, wie z. B. Extremwetterereignisse bedingt durch den Klimawandel, reagieren. Dabei ist es wichtig, dass sich vor allem kleine und mittelständische Unternehmen über die möglichen Einwirkungen auf das Unternehmen durch den Klimawandel bewusst sind.

Bei der Entwicklung geeigneter Anpassungsstrategien nimmt vor allem die Anpassung an die Auswirkungen von Extremwetterereignissen eine hohe Priorität ein. Darüber hinaus müssen auch Chancen und Risiken, die mit durchschnittlichen Temperatur- und Niederschlagsveränderungen verbunden sind, bei der Entwicklung von geeigneten Anpassungsstrategien betrachtet werden.

Bezug zur Modellregion und regionale Differenzierung

Geeignete Anpassungsstrategien an die Auswirkungen des Klimawandels müssen sowohl branchenspezifisch als auch regional differenziert betrachtet werden. So ist z. B. die Ernährungsindustrie sehr stark von den Auswirkungen durchschnittlicher und extremer Temperaturveränderungen (Veränderungen bezüglich der Rohstoffverfügbarkeit und der Nachfrage nach Produkten), die Wasserversorgungsbranche oder der Tourismus eher von Niederschlagsveränderungen und Schneeverfügbarkeit (Wintertourismus) beeinflusst. Daneben zeigen Szenarien die regionsspezifischen Auswirkungen von Klimaparametern. Schließlich können Unternehmen mit Hilfe von Datenbanken (z. B. ZÜRS Public-Datenbank: www.zuers-public.de) ihre Betroffenheit ermitteln. Daher ist es unerlässlich neben branchenspezifischen auch lokale und standortspezifische Besonderheiten bei der Entwicklung geeigneter Anpassungsstrategien zu berücksichtigen.

Synergien und Zielkonflikte

Dadurch, dass Unternehmen gemeinsam (basierend auf einer übergeordneten Strategie bzw. Leitbild) mit anderen Unternehmen, mit denen sie nicht im Wettbewerb stehen, eine geeignete Anpassungsstrategie an die Auswirkungen des Klimawandels entwickeln, wird ein kreativer Gedankenaustausch gefordert und gefördert. Durch den Austausch von spezifischem Expertenwissen ergeben sich Lernprozesse und Unternehmen können sich an Best-Practice-Beispielen orientieren. Erfolgreiche Beispiele sind aus dem Bereich der Energieeffizienz bekannt.

Gleichzeitig ist es wichtig, bei der Strategieentwicklung in einer Gruppe die Diskussion anzuregen sowie unternehmensinterne und sensible Strategieüberlegungen zu schützen. Vielmehr soll es Ziel sein, mit den Unternehmen Anpassungsstrategien zu entwickeln, die sie individuell für ihre Bedürfnisse verfeinern und anpassen können.

