

Climate-Challenge: Chancen und Risiken für Geschäftsmodelle in Zeiten des Klimawandels

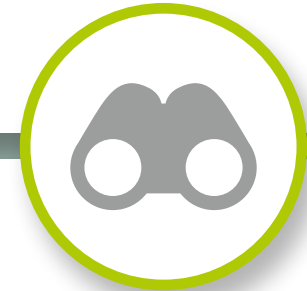
Kartenvorlage Climate-Challenge-Cards

Die Kartenvorlagen sind im Rahmen des Projektes „Klima-LO: Klimaanpassungsmanagement durch Lernende Organisationen“ (FKZ 03DAS102A) entstanden.

Hurrelmann, K. (2018). Climate-Challenge: Chancen und Risiken für Geschäftsmodelle in Zeiten des Klimawandels: Kartenvorlage: Climate-Challenge-Cards.

Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Climate company vision and mission statement



Sie sind von einem potenziellen Investor gefragt worden, worin überhaupt Ihre Unternehmensvision besteht. Nachdem Sie diese kurz dargelegt haben, merkt der potenzielle Investor an, dass er nur noch in Unternehmen aus der Green Economy investieren will, da diese die besten Zukunftsperspektiven aufweisen würden. Deshalb müsse aus seiner Sicht die Unternehmensvision und -mission einen klaren Nachhaltigkeitsbezug aufweisen. Prüfen Sie, inwieweit Nachhaltigkeit bereits ein Bestandteil Ihrer Unternehmensvision und -mission ist und ob auch Maßnahmen zur Klimaanpassung integriert werden können. Berücksichtigen Sie dabei folgende Leitfragen:

.....

Inwieweit erhöht Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) einer Region und/ oder des Kunden? (besserer Schutz von Extremwetterereignissen, Erhöhung der Ausfallsicherheit bei klimawandelbedingten Störereignissen)

Welche Vorteile bietet eine Integration von Klimaschutz- und Klimaanpassungsanforderungen in Ihr Geschäftsmodell? (Kostenreduktion, Risikominderung, Reputation, Innovationsführerschaft)

Inwieweit sind Anpassungen Ihres Geschäftsmodells notwendig, wenn die Auswirkungen des Klimawandels zunehmen?

Nutzenversprechen

Climate change: Portfolio analysis



Für die langfristige Diversifikation Ihres Angebotes überlegen Sie, Ihr Produktportfolio zu erweitern. Ein neuer Mitarbeiter weist Sie daraufhin, dass das Weltwirtschaftsforum den Klimawandel und die damit zusammenhängenden zunehmenden Auswirkungen als eines der fünf wesentlichen Risiken für die Weltwirtschaft identifiziert hat.

Mit welchen Zusatzangeboten oder neuen Produkt- und Dienstleistungen könnten Sie diese Herausforderung als unternehmerische Chance nutzen?

Nutzenversprechen

Climate competition



Sie wollen sich mit Ihrem Produkt/ Ihrer Dienstleistung beim bundesweiten Klimaanpassungswettbewerb „Blauer Kompass“ des Umweltbundesamtes bewerben.

Wie könnte Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung einen Beitrag zur Verringerung der Auswirkungen von Extremwetterereignissen (Hitzewellen, Trockenperioden, Starkniederschlag, Hagel, Überschwemmung, Sturm, Meeresspiegelanstieg, Blitzschlag) leisten?

Nutzenversprechen

Creative destruction in times of climate change



Als Entrepreneur sind Sie es leid, dass in vielen Fällen die Relevanz einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zwar hervorgehoben und die negativen Auswirkungen des Klimawandels umfassend analysiert werden, aber gerade bei den Auswirkungen des Klimawandels bleibt die Handlungsfähigkeit leider bei einer Problembeschreibung stehen. Es wird nicht in Lösungen und Handlungsoptionen gedacht. Ihnen ist bekannt, dass Entrepreneurere mit Ihrem Potenzial zur schöpferischen Zerstörung zum einen ganze Wirtschaftszweige und Branchen verändern sowie zum anderen völlig neue Geschäftsfelder identifizieren können. Deshalb überlegen Sie, was passieren würde, wenn Klimaanpassung ein Bestandteil Ihres Kerngeschäftes werden würde.

Wo liegen die bisher verborgenen Potenziale?

Warum werden bislang Klimaanpassungspotenziale in wenigen Fällen in Geschäftsmodelle überführt?

Wo sind mögliche Fallstricke zu berücksichtigen?

Kunden

Climate change: Is there a customer value proposition?



Ein möglicher Großkunde ist absoluter Fan des Pariser Klimaschutzabkommens. Er möchte mit seinen abgeschlossenen Deals nicht nur einen Beitrag zum Klimaschutz leisten, sondern auch mit seinem Handeln auf die Auswirkungen des Klimawandels vorbereitet sein.

Mit welchen Argumenten überzeugen Sie den Kunden von Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung?

Kunden

Climate communication



Aufgrund von Extremwetterereignissen können Sie Ihr Produkt nur eingeschränkt ausliefern.

Wie können Kunden für diesen Fall sensibilisiert und wie kann die Kommunikationsstrategie optimiert werden?

Wettbewerber

Update your unique selling proposition for the climate economy



Klimaanpassungsinnovationen sind in Ihrer Branche noch nicht weit verbreitet.

Leiten Sie mögliche Gründe ab und identifizieren Sie wiederum potenzielle Alleinstellungsmerkmale für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung.

Wettbewerber

First mover advantage: What's being done to stop climate change?



Ihr direkter Wettbewerber positioniert sich als Klima-
anpassungspionier und stellt die besondere Eignung seines
Angebotes bei zunehmenden Klimaveränderungen heraus.

Wie reagieren Sie auf dieses Alleinstellungsmerkmal?

Wettbewerber

Climate change and Shared Value



Sie haben die Chance, mit dem Ökonomieprofessor Michael Porter über Ihr Geschäftsmodell zu sprechen. Das ganze Gespräch dreht sich um die Frage, ob sie eine Kostenführer- oder Qualitätsführerschaft im Wettbewerb anstreben oder ob eine Nischenstrategie für Sie eine sinnvolle Option ist. Nachdem Sie sich in einer spannenden Debatte auf eine Strategie verständigt haben, wirft Porter ein, inwieweit Sie auch das Shared Value Konzept in Ihre Überlegungen mit einbezogen haben. Demnach sei ein Unternehmenserfolg nur möglich, wenn die Bedürfnisse und Herausforderungen der Gesellschaft langfristig berücksichtigt werden. Somit würde Shared Value zu einem ökonomischen und gesellschaftlichen Mehrwert führen.

Der Klimawandel stellt eine solche zentrale Herausforderung der Gesellschaft dar. So sind wir „[...] nicht die letzte Generation, die den Klimawandel erleben wird, aber wir sind die letzte Generation, die etwas gegen den Klimawandel tun kann“. (Barack Obama 2015)

Überlegen Sie in diesem Sinne, wie Sie mit Ihrem Geschäftsmodell Shared Value schaffen können, um den Herausforderungen des Klimawandels zu begegnen und welche Schlussfolgerungen dies für Ihre Wettbewerbsposition hat.

Stakeholder

Who is to blame for climate change?



Umweltschutzverbände weisen vermehrt daraufhin, dass Ihre Branche die Auswirkungen des Klimawandels nicht berücksichtigt und evtl. sogar einen Beitrag zur Verstärkung des Klimawandels leistet.

Wie reagieren Sie auf hierauf und können Sie den Vorwurf entkräften?

Stakeholder

Working in a heatwave



In den Sommermonaten nimmt die Hitzebelastung Ihrer Mitarbeiter zu. Es kommt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen und die Arbeitsproduktivität sinkt.

Welche infrastrukturellen oder prozessbezogenen Maßnahmen sind denkbar, um die Hitzebelastung zu senken?

Stakeholder

Cooperation on climate adaptation



Es ist noch offen, in welcher Form und in welchem Umfang die Auswirkungen des Klimawandels Ihr Geschäftsmodell betreffen.

Welche Kooperationen sind sinnvoll, um die Auswirkungen zu analysieren und besser berücksichtigen zu können?

Stakeholder

Regional climate adaptation planning



Eine klimaangepasste Stadt- und Regionalentwicklung ist für immer mehr Kommunen von Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um Infrastrukturmaßnahmen wie zum Beispiel um klimaangepasste Entwässerungskonzepte oder um ein nachhaltiges und klimaangepasstes Gewerbegebiet, sondern Kommunen fördern teilweise insbesondere die Ansiedlung von „Grünen Unternehmen“.

Überlegen Sie, ob Sie die Ansprüche von diesen Kommunen berücksichtigen können und wollen und ob sich daraus für Sie Wettbewerbsvorteile ergeben. Evtl. leisten Ihre Produkte einen Beitrag zur klimaangepassten Stadt- und Regionalentwicklung oder es ist für Ihr Markenimage und Ihre Unternehmensreputation förderlich, wenn sich Ihr Unternehmensstandort in einem klimaangepassten Gewerbegebiet befindet.

Ertragsmodell

Investing in climate – Finding new revenue streams



Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung berücksichtigt bisher nicht explizit die Auswirkungen des Klimawandels.

Sind neue oder andere Erlösquellen denkbar, wenn Klimaanpassung in Ihr Geschäftsmodell integriert wird?

Schlüsselaktivitäten

Business action for climate resilient value chains



Ein Klimaanpassungsforscher interessiert sich insbesondere für den Impact von Gründern und etablierten Unternehmen in Bezug auf die Minderung der Folgen des Klimawandels. Hierzu will er die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens analysieren und möchte die jeweilige Klimawandelbetroffenheit bei den direkten Aktivitäten: Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb und Kundenservice sowie bei den indirekten Aktivitäten: Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung herausarbeiten. Schnell ist er jedoch überfordert, da er die Schlüsselaktivitäten Ihres Unternehmens nicht identifizieren kann.

Fortsetzung auf Seite 2



Überschwemmung

Überschwemmungen und Hochwasser können zu Schäden an Betriebsgebäuden, Produktionsanlagen und Lagerbeständen im eigenen Unternehmen oder der Lieferkette führen.

Besondere Gefährdung bei:

- Nähe zu Fließgewässern
- Nah anstehendem Grundwasser
- küstennahen Überflutungsgebieten
- Lage an einem Hang oder in einer Senke
- Hoher Oberflächenversiegelung
- Hoher Abhängigkeit von umliegender Verkehrsinfrastruktur



Sturm

Sturmschäden können sowohl durch direkte Windlast als auch durch umstürzende Bäume oder Windwurf von Gegenständen entstehen.

Besondere Gefährdung bei:

- Exponierter Lage (Küste, Höhe über 500m oder Freifläche)
- Großen Bäumen in unmittelbarer Nähe
- Hochragenden Anlagen
- Winddurchlässigen Öffnungen in Betriebsgebäuden
- Windanfälligen Dachkonstruktionen/-aufbauten



Hitzewellen

Hitzewellen können sich sowohl auf die Verfügbarkeit von Wasser für Produktionsprozesse als auch auf die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter auswirken.

Besondere Gefährdung bei:

- Windstiller Lage mit starker Sonneneinstrahlung
- Lage in dicht bebaute Siedlungsfläche
- Sonnenexponierten Arbeitsplätzen
- Hitzesensiblen Produktionsprozessen
- Hohem Anteil asphaltierter Flächen/wenigen Grün- oder Wasserflächen



Trockenperioden

Trockenperioden wirken sich insbesondere auf Produktionsprozesse auf, die auf Frischwasser als Produktionsfaktor angewiesen sind.

Besondere Gefährdung bei:

- Hoher Abhängigkeit von Kühlwasser
- Abhängigkeit von Binnenschifffahrt
- Hohem Einsatz von Frischwasser
- Abhängigkeit von Frischwasserquellen
- Agrargütern als wichtigem Produktionssinput
- Hohem Energieeinsatz

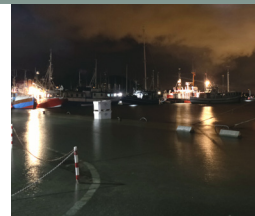
Schlüsselaktivitäten

Business action for climate resilient value chains



Deshalb bittet er Sie, seinen Job zu übernehmen und stellt Ihnen eine Liste mit möglichen Betroffenheiten zur Verfügung. Die jeweilige Betroffenheit muss nun in einen Bezug zu Ihren Schlüsselaktivitäten gesetzt werden. Da diese Prüfung die Resilienz Ihres Unternehmens erhöhen kann, übernehmen Sie diese Aufgabe gerne.

In einem nächsten Schritt sollten Sie prüfen, ob Klimaanpassungsmaßnahmen in die Schlüsselaktivitäten integriert werden können und ob eine Realisierbarkeit zum Beispiel in Bezug auf das Kosten/Nutzen Verhältnis gegeben ist. Außerdem sollte berücksichtigt werden, welche Nebeneffekte/Synergien durch einen Einbezug der Auswirkungen des Klimawandels entstehen können.



Meeresspiegelanstieg

Ein Anstieg des Meeresspiegels kann insbesondere in küstennahen Regionen zu Infrastrukturschäden führen.

Besondere Gefährdung bei:

- Lage von Betriebsgebäuden in Küstennähe von Ost- oder insbesondere Nordsee oder in Flussdeltas
- Hoher Abhängigkeit von Im- und Exporten über Seehäfen



Blitzschlag

Blitzschläge können zu direkten Schäden oder zu Ausfällen der Stromversorgung und von Telekommunikationsanlagen führen.

Besondere Gefährdung bei:

- Exponierter Lage auf freier Fläche oder Erhebung
- Hohen Bäumen in unmittelbarer Nähe zu Gebäuden/ Nutzflächen
- Hohe Abhängigkeit von externer Stromversorgung



Starkniederschlag

Starkniederschläge können zu Beschädigungen von Gebäuden und Anlagen insbesondere durch Aus- und Unterspülungen und das Auslösen von Hangrutschungen führen.

Besondere Gefährdung bei:

- Lage von Betriebsgebäuden auf lehmigen oder schluffigen Böden
- Lage von Betriebsgebäuden am Fuß erosionsgefährdeter Hänge (geringe Bewaldung, starkes Gefälle)
- Hohem Anteil versiegelter Fläche



Hagel

Hagelschlag kann sowohl zu optischen als auch zu strukturellen Schäden an Betriebsgebäuden und Warenbeständen führen.

Besondere Gefährdung bei:

- Lagerung im Freien (Fahrzeuge, Maschinen etc.)
- Windzugewandter Lage
- Bruchgefährdeten Bauwerken, Bauteilen oder Fassadenelementen

Schlüsselressourcen

Companies are threatened by extreme weather events



Extremwetterereignisse gefährden Ihre Produktionsmittel.

Wie können Sie ihre Produktionsmittel vor Extremwetterereignissen schützen?

Wie können Sie prüfen, ob hierfür mögliche Investitionen sinnvoll sind?

Schlüsselressourcen

Blackout



Aufgrund eines Extremwetterereignisses bricht die Stromversorgung zusammen.

Ist eine unterbrechungsfreie Stromversorgung für Ihr Unternehmen überlebenswichtig?

Wie können Sie die Ausfallsicherheit erhöhen?

Schlüsselressourcen

Lack of key resources in times of climate change



Die Auswirkungen des Klimawandels führen dazu, dass die Verfügbarkeit einer Schlüsselressource langfristig stark eingeschränkt ist und es zu einem Preisanstieg kommt.

Inwieweit können Sie den Produktionsprozess anpassen?

Schlüsselressourcen

Climate forecasting



Sie wollen für ihr Unternehmen einen systematischen Corporate Foresight Prozess etablieren.

Mit welchen Methoden können die Auswirkungen des Klimawandels berücksichtigt werden?

Wie kann eine organisatorische Verankerung ermöglicht werden?

Schlüsselpartner

Making supply chains resilient to climate change



Starkregenereignisse und Sturmschäden führen zu Beeinträchtigungen in der Lieferkette. Wichtige Materialien sind für Ihr Produkt mehrere Wochen nicht lieferbar.

Inwieweit können Sie Ihre Produktionsprozesse anpassen?

Müssen Pufferkapazitäten aufgebaut werden?

Schlüsselpartner

Climate adaptation key experts



Klimaanpassung ist für viele Unternehmen ein völlig neues Themenfeld.

Welche Partner müssen in Ihrem Unternehmen für die Berücksichtigung von Klimaanpassungsfragen gewonnen werden? (NGO, Wissenschaft, Public Private Partnerships)

Kostenstruktur

The economic costs of climate change



Aufgrund unzureichender Anpassungsmaßnahmen steigen die Kosten innerhalb Ihres Wertschöpfungsprozesses stark an.

Wie können Sie die Kosten reduzieren?

Kostenstruktur

Climate time lag



Der Nutzen einer Anpassungsmaßnahme (im Gegensatz zu deren Kosten) geht oftmals über einen kurzfristigen Planungshorizont hinaus, da z. B. die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Höhe der Auswirkungen eines Extremwetterereignisses nicht exakt bestimmt werden können.

Wie gehen Sie mit dieser Unsicherheit um?

Investieren Sie in Klimaanpassungsinnovationen und -maßnahmen oder kalkulieren Sie potenzielle klimawandelbedingte Ausfälle innerhalb Ihrer Wertschöpfungskette mit ein?