

## INTERVIEW

# EU-Klimaschutzzoll (CBAM): „Der deutsche Mittelstand steht vor einer neuen Herausforderung“

Im Oktober 2023 hat die Einführungsphase für einen europaweiten Klimaschutzzoll begonnen. Die neue Abgabe soll Firmen innerhalb der EU offiziell vor den Konkurrenten außerhalb des europäischen Binnenmarktes schützen, die es mit dem Klimaschutz nicht so genau nehmen müssen. Prof. Dr. Oliver Roll erläutert, warum besonders mittelständische Unternehmen die volle Tragweite der Entwicklungen aktuell noch kaum auf dem Radar haben, und inwiefern die Preisbildung neu überdacht werden muss.

OR — Prof. Dr. Oliver Roll

VCD — Viola C. Didier



**VCD** Herr Professor Roll, welche Auswirkungen des Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) auf die Preisgestaltung von Produkten in der EU sind zu erwarten?

**OR** Die Implementierung des CBAM wird zweifellos eine signifikante Verschiebung in der Preisgestaltung innerhalb des EU-Marktes nach sich ziehen. Wir sprechen hier von einer markanten Kostensteigerung für importierte Güter, die nicht den EU-Umweltnormen entsprechen. Dies wird zu einer notwendigen Anpassung der Preislandschaft führen, um höhere Importkosten zu kompensieren. Interessanterweise eröffnet dies auch Chancen für lokal produzierte klimafreundliche Produkte. Nicht-EU-Firmen werden somit einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, um ihre Emissionen zu reduzieren. Insgesamt gesehen wird dies eine Neujustierung der Preispolitik erfordern, um sowohl ökologische als auch ökonomische Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

**Prof. Dr. Oliver Roll**  
Managing Partner  
von Roll & Pastuch

Prof. Dr. Oliver Roll ist Managing Partner von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants und Inhaber des Lehrstuhls „Internationales Marketing und Preismanagement“ an der Hochschule Osnabrück.

**Viola C. Didier**  
Herausgebende Chefredakteurin der ESGZ

Viola C. Didier ist Fachjournalistin, Volljuristin und Gründerin des RES JURA Redaktionsbüros ([www.resjura.de](http://www.resjura.de)). Sie ist auf die Themen Recht, Steuern, Finanzmarkt, Wirtschaftsprüfung und Nachhaltigkeit spezialisiert und arbeitet redaktionell für Fachverlage, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Kanzleien und Unternehmen.



**VCD** Inwiefern ist der deutsche Mittelstand davon betroffen?

**OR** Der deutsche Mittelstand steht nun vor einer neuen Herausforderung: Die direkte Kostensteigerung, insbesondere beim Import von emissionsintensiven Materialien, wird die Kostenstrukturen spürbar beeinflussen. Hieraus resultieren indirekte Kosten durch Preisanpassungen bei Lieferanten. Allerdings bietet sich auch eine Chance: Mittelständler, die frühzeitig strategisch umdenken und auf klimafreundliche Alternativen umschwenken, könnten sich Wettbewerbsvorteile sichern. Die Berücksichtigung der neuen Umweltstandards wird somit zu einem entscheidenden Faktor in der Unternehmensstrategie.

**VCD** Welche Branchen trifft dies besonders?

**OR** Insbesondere emissionsintensive Branchen wie die Schwerindustrie – denken Sie an Stahl- und Zementherstellung – sowie die chemische Industrie und energieintensive Produktionsbetriebe stehen vor erheblichen Herausforderungen. Auch Branchen, die stark von Importen abhängig sind und einen hohen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck aufweisen, werden sich mit weitreichenden Ver-

änderungen konfrontiert sehen. Diese Branchen müssen ihre Strategien grundlegend überprüfen, um im neuen Marktumfeld bestehen zu können.

**VCD** Welche Daten und Analysen sind notwendig, um eine fundierte Preisstrategie unter Berücksichtigung des CBAM zu entwickeln, und wie können Unternehmen diese Daten effektiv nutzen?

**OR** Die Entwicklung einer fundierten Preisstrategie im Kontext des CBAM erfordert zunächst ein umfassendes Verständnis der Kostentreiber und Emissionsdaten von Produkten und Produktionsprozessen. Letztendlich sollte der Preis jedoch nicht die Kosten in den Fokus rücken, sondern den Wert des Produkts widerspiegeln. Hierzu kann eine gründliche Analyse der Preissensitivität und Zahlungsbereitschaft der Kunden aufschlussreich sein. Zusätzlich dürfen auch Markt- und Wettbewerbsdaten sowie die Präferenzen der Kunden hinsichtlich Umweltfreundlichkeit nicht außer Acht gelassen werden. Letztlich ist es wichtig, dass Unternehmen eine konsequente Weiterentwicklung vom kostenbasierten zum value-basierten Preismanagement durchlaufen.

**VCD** Gibt es bewährte Ansätze für die Kalkulation der CBAM-bezogenen Kosten in der gesamten Lieferkette, und wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie keine unerwarteten finanziellen Belastungen erfahren?

**OR** Bei der Kalkulation der durch den CBAM verursachten Kosten in der Lieferkette stoßen wir auf ein komplexes Terrain, das jedoch mit bewährten Methoden analysiert werden kann. Ansätze sind beispielsweise die Lebenszyklusanalyse, um den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck eines Produkts zu bestimmen, die Kosten-Nutzen-Analyse von Emissionsreduktionsmaßnahmen, um effektive Strategien zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes zu identifizieren, sowie eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Lieferketten. Was neue Gesetzgebungen wie CBAM betrifft, so befinden wir uns allerdings in einer Phase, in der Theorie und Praxis gerade erst aufeinandertreffen. Die diversen Ansätze müssen sich in diesem Kontext erst bewähren und anschließend weiterentwickelt werden. Um unerwartete finanzielle Belastungen zu vermeiden, ist eine frühzeitige Vorbereitung auf die neuen Normen unerlässlich. Dies erfordert ein effektives Risikomanagement und eine sorgfältige Szenario-Planung. Unternehmen sollten hierbei nicht nur reaktiv, sondern proaktiv agieren.

**VCD** Wie sieht diese proaktive Reaktion aus? Welche strategischen Ansätze müssen Unternehmen nun entwickeln, um sich auf die Veränderungen in der Preisbildung durch den Klimaschutzzoll vorzubereiten und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben?

**OR** Angesichts der aktuellen Entwicklungen im Klimaschutz müssen Unternehmen strategisch neu denken. Im Zentrum stehen dabei Themen wie die Entwicklung und Innovation von klimafreundlichen Produkten, die parallel mit Investitionen in nachhaltige Technologien einhergehen sollten. Ein weiterer strategischer Schritt kann beispielsweise auch die Diversifizierung der Lieferkette sein, um Abhängigkeiten zu minimieren und eine höhere Flexibilität gegenüber Marktveränderungen zu gewährleisten.

Im Fokus sollte jedoch die Entwicklung von Pricing-Strategien stehen, welche Nachhaltigkeit und Klimaschutz berücksichtigen. Hierbei geht es jedoch nicht um bloße Anpassung der Preise für Endverbraucher. Vielmehr müssen Unternehmen ein Angebot schaffen, das sowohl ökologisch verantwortungsvoll als auch ökonomisch tragfähig ist. Dieser Ansatz ist essenziell, um

in einem sich wandelnden Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig einen Beitrag zum Erreichen der globalen Klimaziele zu leisten.

**VCD** Inwiefern sollten Unternehmen die Auswirkungen auf die Endkundenpreise berücksichtigen und welchen Kommunikationsstrategien sollten Unternehmen folgen, um Kunden über Preis Anpassungen aufgrund des CBAM zu informieren?

**OR** Im Zusammenhang mit dem CBAM und dessen Auswirkungen auf Endkundenpreise ist es für Unternehmen entscheidend, eine gründliche Analyse der Preissensitivität ihrer Kunden vorzunehmen. Diese Analyse ist essenziell, um zu verstehen, inwieweit Kostensteigerungen an den Endverbraucher weitergegeben werden können, ohne dabei die eigene Marktposition zu gefährden.

Bei der Kommunikation von Preis Anpassungen ist Transparenz entscheidend. Unternehmen müssen klar vermitteln, woher die steigenden Preise rühren. Zielgerichtete Endkundenansprache kann hierbei im besten Falle nicht nur bei der Stärkung der Marke unterstützen, sondern auch dazu beitragen, ein Bewusstsein für nachhaltigen Konsum zu schaffen und zu stärken.

**VCD** Welche Auswirkungen wird CBAM auf die Preisstabilität für Endkunden und Händler haben und wie ließe sich diese sichern?

**OR** CBAM wird zunächst zu potenziellen kurzfristigen Preisschwankungen führen, da sich der Markt an die neuen Rahmenbedingungen anpasst. Langfristig erwarte ich jedoch stabile Preise, da eine nachhaltigere Wirtschaftsweise gefördert wird.

Die Sicherung der Preisstabilität erfordert von Unternehmen jedoch proaktive Maßnahmen. Dazu gehören langfristige Verträge und Partnerschaften, um Preisschwankungen abzufedern. Es ist zudem essenziell, flexible Pricing-Prozesse aufzubauen, um zukünftige Flexibilität zu wahren. Diese ermöglichen den Unternehmen, auf Schwankungen im Markt und bei den Rohstoffpreisen reagieren zu können, ohne dabei die Profitabilität zu gefährden. Es ist also wichtig, nicht nur kurzfristig die Preisstabilität zu sichern, sondern eine langfristige Strategie zur Profitsicherung zu implementieren.

**VCD** Vielen Dank für das Interview! ■