

# Den CBAM als Herausforderung und Chance sehen

Pricing-Ansätze zur Bewältigung der steigenden Importkosten durch den EU-Klimaschutzzoll

Börsen-Zeitung, 2.3.2024

Mit der Implementierung des Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) im Oktober 2023, einem Instrument zum Schutz des Klimas auf europäischer Ebene, stehen Unternehmen in der Europäischen Union (EU) vor neuen Pricing-Herausforderungen. Dieser Mechanismus,



Oliver Roll

Managing Partner von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants, Leiter Lehrstuhl „Preismanagement“ an der Hochschule Osnabrück

konzipiert als Klimaschutzzoll für Importe, zielt darauf ab, den europäischen Binnenmarkt und insbesondere jene Unternehmen, die sich hohen Anforderungen im Klimaschutz stellen, zu schützen und sie zu fördern.

Neben dem grundsätzlich positiven Schutz der europäischen Wirtschaft ist eine der zentralen Folgen des CBAM aber die Steigerung der Importkosten. Da viele Branchen durch die Folgen der Lieferkettenprobleme und der Inflation ohnehin mit hohem Preisdruck kämpfen, entstehen durch den CBAM neue Herausforderungen für das Preismanagement.

## Auswirkungen auf den Markt

Von den Regelungen des CBAM sind vornehmlich Unternehmen betroffen, die importierte Güter mit einem hohen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck beziehen. Dazu zählen vor allem Akteure aus Industriezweigen wie der Stahl-, Eisen-, Aluminium- und Zementproduktion sowie der Düngemittelindustrie. Ebenso unterliegen Unternehmen des Energieerzeugungssektors, besonders jene, die in hohem Maße auf fossile Brennstoffe setzen, den Auswirkungen des CBAM.

Die Einführung des CBAM wird zweifellos zu einer signifikanten Verschiebung in der Preisgestaltung bei vielen Unternehmen innerhalb des EU-Marktes führen. Unternehmen, die von den durch den CBAM bedingten Kostensteigerungen betroffen sind, sehen sich nun gezwungen, ihre Preisstrategien anzupassen, um die zusätzlichen Kosten zu kompensieren. Bei der Preis Anpassung gibt es jedoch wichtige Faktoren, welche es zu beachten gilt.

■ **1. Informationsbasis für das CBAM-Pricing schaffen** – Vor einer Anpassung müssen Unternehmen ihre Kunden, die Wettbewerbslandschaft sowie die neuen Marktgegebenheiten eingehend analysieren. Hierzu zählen Punkte wie die Evaluation der Zahlungsbereitschaft sowie der Preiselastizität der Nachfrage. Diese ist erfahrungsgemäß nicht bei allen Kundengruppen gleich. Unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Zahlungsbereitschaften. Zudem gibt es gerade bei Preissteigerungen durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen auch individuell eine sehr unterschiedliche Akzeptanz. Während einzelne Kundengruppen Mehrzahlungsbereitschaften bis 20% für nachhaltige Produkte aufweisen, lehnen andere diese komplett ab. Ebenso wichtig ist eine detaillierte Betrachtung der Wettbewerbspreislandschaft, um Anhaltspunkte für die zukünftige Preisgestaltung zu gewinnen. Da Wettbewerbsunternehmen häufig eine ähnliche Kostenstruktur haben, lohnt es sich zu verstehen, wie diese die Preisänderungen umsetzen.

■ **2. Konsequentes Value Pricing** – Auf Grundlage der durchgeführten Analysen sollten Unternehmen wertbasierte Zielpreise festlegen, die sowohl den Profit maximieren als auch eine Kundenabwanderung verhindern. Eine Möglichkeit besteht in der Erhöhung der Listenpreise, wobei eine pauschale Anpassung nicht empfehlenswert ist. Übermäßige Preiserhöhungen bergen zudem das Risiko negativer Auswirkungen auf das Preisimage und können zum Verlust von Kunden führen. Preis Anpassungen sollten demnach differenziert für alle Produkte durchgeführt



werden. Bei Produkten mit Alleinstellungsmerkmal lassen sie sich häufig leichter durchsetzen, da hier der natürliche Wettbewerb geringer ist und Kunden seltener abwandern. Eine weitere Strategie höhere Zielpreise durchzusetzen, ist die Anpassung oder Eliminierung von historischen Konditionen. Die Reduzierung von kunden- oder produktspezifischen Rabatten sowie Streichung von Boni oder Vergütungen kann Unternehmen helfen, ihre Margen zu steigern und ihre Profitabilität zu sichern.

■ **3. Transparente Kommunikation der Preis Anpassungen** – Eine transparente Kommunikation der Preis Anpassungen sowie deren Begründung ist wichtig, um negativen Kundenreaktionen vorzugreifen und die Bedeutung der Klimaziele klar zu kommunizieren. Professionelle Abnehmer haben häufig bereits die Preis Anpassungen durch die Einführung des CBAM antizipiert und schätzen daher offene Kommunikation. Nur

so kann langfristig die Grundlage für stabile Kundenbeziehungen gelegt werden. Zielgerichtete Kommunikation kann nicht nur das Markenimage des eigenen Unternehmens stärken, sondern trägt auch zur Sensibilisierung für nachhaltigen Konsum bei.

■ **4. Einbeziehung des Vertriebs zur erfolgreichen Preisdurchsetzung** – Neben der Anpassung der Preise ist auch deren adäquate Durchsetzung durch den Vertrieb von entscheidender Bedeutung. Es ist wichtig, die Notwendigkeit der Preisdurchsetzung intern zu kommunizieren und die Mechanismen und Ursachen umfassend zu schulen. Gerade bei einem komplexen Thema wie dem CBAM ist nicht davon auszugehen, dass alle Kollegen die Ursachen und Folgen detailliert erklären können. Dies ist aber zwingend notwendig. Forschungen aus der Preisakzeptanz zeigen, dass Preiserhöhungen von Kunden eher akzeptiert werden, wenn sie die Gründe dafür erklärt bekommen.

Daneben sollte dem Vertrieb auch immer ein klarer Verhandlungsrahmen mitgegeben werden. Die Erfahrung zeigt, dass gerade bei Preisverhandlungen mit Großkunden nur selten die komplette Erhöhung durchgesetzt wird. Hier helfen klare Verhandlungsrichtlinien seitens der Vertriebsleitung.

■ **5. Innovative Preismodelle** – Sollte eine Preis Anpassung nicht in der erforderlichen Höhe durchsetzbar sein, haben Unternehmen zusätzlich die Option, auf neue Preismodelle auszuweichen. Ein Beispiel ist das sogenannte Bundling. Durch die Bündelung von Produkten oder Produkten und Leistungen wird der Ursprungspreis weniger transparent. Durch die geschickte Kombination von Produkten kombiniert mit Bundlediscounts ist es sogar möglich, die Marge und die Kundenzufriedenheit gleichzeitig zu erhöhen.

Ein zweiter Weg können die aktuell viel diskutierten Pay-per-use-Modelle sein. Hier wird nicht mehr das Produkt, sondern eine bestimmte Leistung, die das Produkt erbringt, verkauft. Zum Beispiel verkauft ein Aufzugshersteller nicht mehr den Aufzug, sondern bepreist nach der Anzahl der durchgeführten Fahrten. Oder ein Mähdrescherhersteller bepreist nicht mehr die Maschine, sondern pro abgeerntetem Hektar Feld. In all diesen Pay-per-use-Modellen verändert sich der bisherige Referenzpreis, sodass eine Preisänderung ganz anders wahrgenommen wird. Da Pay-per-use häufig mit einer besseren Planbarkeit und einem reduzierten Risiko für den Kunden einhergeht, ist es häufig auch möglich, durch neue Preismodelle Marge und Kundenzufriedenheit gleichzeitig zu steigern.

Fazit – Der CBAM wird die Preisbildung in der EU nachhaltig beeinflussen. Unternehmen, die sich frühzeitig auf die neuen Umweltstandards einstellen und ein wertbasiertes Preismanagement entwickeln, werden langfristig wettbewerbsfähig bleiben und einen Beitrag zum Klimaschutz leisten können. Es ist entscheidend, den CBAM nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance für nachhaltiges Wachstum der Wirtschaft zu sehen.