

## SWOT-Analyse der Klimawandel- Anpassungsbereitschaft von Unternehmen

Paul Averbeck et Oliver Frör

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/allemande/914>

DOI : 10.4000/allemande.914

ISSN : 2605-7913

### Éditeur

Société d'études allemandes

### Édition imprimée

Date de publication : 30 décembre 2018

Pagination : 319-323

ISSN : 0035-0974

### Référence électronique

Paul Averbeck und Oliver Frör, „SWOT-Analyse der Klimawandel-Anpassungsbereitschaft von Unternehmen“, *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande* [Online], 50-2 | 2018, Online erschienen am: 30 Dezember 2019, abgerufen am 18 Mai 2021. URL: <http://journals.openedition.org/allemande/914> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/allemande.914>

---

## SWOT-Analyse der Klimawandel-Anpassungsbereitschaft von Unternehmen

■ Paul Averbeck\* und Oliver Frör\*\*

### Einleitung und Motivation

Untersuchungen und Modelle zeigen deutlich auf, wie groß die Folgen des Klimawandels für die Wirtschaft sein werden, wenn der Klimawandel nicht eingedämmt werden kann<sup>(1)</sup>. Diese Folgen werden besonders gravierend sein, falls eine rechtzeitige Anpassung an die nicht vermeidbaren Klimawandelfolgen ausbleibt<sup>(2)</sup>. Auch Unternehmen können auf vielfältige Weise vom Klimawandel betroffen sein. Um die entstehenden wirtschaftlichen Schäden bestmöglich zu begrenzen, müssen somit auch die Unternehmen selbst zu Akteuren einer Anpassung an den Klimawandel werden und in Eigeninitiative Maßnahmen ergreifen, um den spezifisch auf das Unternehmen wirkenden Folgen des Klimawandels zu begegnen. Entscheidend für einen erfolgreichen Anpassungsprozess von Unternehmen ist es, wie sehr die jeweiligen Manager für die Thematik sensibilisiert sind<sup>(3)</sup>. Ziel des Projekts *Clim'Ability*

---

\* Forscher in der Arbeitsgruppe Umweltökonomie, Institut für Umweltwissenschaften, Universität Koblenz-Landau.

\*\* Prof. Dr. Frör ist Leiter der Arbeitsgruppe Umweltökonomie, Institut für Umweltwissenschaften, Universität Koblenz-Landau.

1 Guy BRASSEUR, Daniela JACOB, Susanne SCHUCK-ZÖLLER (Hg.), *Klimawandel in Deutschland. Entwicklung, Folgen, Risiken und Perspektiven*, Berlin, Springer Spektrum, 2017; IPCC, *Climate Change 2014 Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (C.B. Field, V.R. Barros, D.J. Dokken, K.J. Mach, M.D. Mastrandrea, T.E. Bilir, M. Chatterjee, K.L. Ebi, Y.O. Estrada, R.C. Genova, B. Girma, E.S. Kissel, A.N. Levy, S. MacCracken, P.R. Mastrandrea, und L.L. White [Hg.]), Cambridge/New York, Cambridge University Press, 2014.

2 Nicholas H. STERN, *The Economics of Climate Change. The Stern Review*, Cambridge, Cambridge University Press, 2011.

3 Josephine BREMER, Martina K. LINNENLUECKE, „Determinants of the perceived importance of organisational adaptation to climate change in the Australian energy industry“, *Aust. J. Manag.*, 2016,

ist es daher Schlüsselpersonen aus Unternehmen für das Thema Klimawandel und dessen mögliche Folgen auf das Unternehmen zu sensibilisieren und damit die Entwicklung von spezifischen Anpassungsstrategien anzustoßen. Eine alles entscheidende Herausforderung in diesem Zusammenhang, die ziemlich schnell nach dem Projektstart deutlich wurde, ist es Unternehmen dazu zu bringen sich mit Herausforderungen zu beschäftigen, die so langfristig und auf den ersten Blick abstrakt und weit vom Unternehmensalltag entfernt sind, wie es der Klimawandel für viele Menschen zu sein scheint. Der Grundgedanke der im folgenden vorgestellten SWOT-Analyse war es daher, die Analyse so aufzubauen, dass sie weitestgehend mit der Denkweise der Unternehmen übereinstimmt und die Ergebnisse einen direkten Bezug zu den alltäglichen Herausforderungen der Unternehmen haben. Außerdem sollten die Ergebnisse einerseits unternehmensspezifisch genutzt werden können, um den individuellen Anpassungsprozess des jeweiligen Unternehmens zu initiieren oder voranzutreiben und andererseits ausreichend unternehmensübergreifend sein, um einen Überblick über die Unternehmenslandschaft am Oberrhein zu gewinnen und Werkzeuge zur Anpassung für verschiedenste Unternehmen zu entwickeln. Die Analysemethode muss sich daher sowohl individuell als auch aggregiert über alle teilnehmenden Unternehmen anwenden lassen.

## Methoden

Um den genannten Anforderungen gerecht zu werden wurde als Grundrahmen der Analyse die SWOT-Analyse gewählt. Dabei steht das Akronym SWOT für Stärken (*strengths*), Schwächen (*weaknesses*), Chancen (*opportunities*) und Bedrohungen (*threats*) und ist ein sehr bekanntes und viel genutztes Instrument zur Unterstützung der strategischen Planungsprozesse in Unternehmen. Die Grundidee der SWOT-Analyse besteht darin, sich ein klares Bild von allen internen und externen Faktoren zu machen, die die Leistung eines Unternehmens beeinflussen können, um die Entwicklung des Unternehmens entsprechend auszurichten<sup>(4)</sup>. Interne Faktoren sind alle Faktoren, die die Situation des Unternehmens selbst beschreiben, z.B. die finanzielle Situation oder die Qualität der Mitarbeiter und im Zusammenhang mit einer betrachteten Problematik stehen. Externe Faktoren beschreiben das Umfeld des Unternehmens und können daher nicht direkt vom Unternehmen beeinflusst werden, müssen aber als gegebene Faktoren bei allen Planungsprozessen berücksichtigt werden. Typische Beispiele für externe Faktoren sind sich verändernde Märkte oder neue staatliche oder marktwirtschaftliche Regelungen.

Der vorliegende Artikel basiert auf 26 der im Einleitungskapitel beschriebenen semi-direktiven Unternehmensinterviews. Die Interviews fanden in allen Ländern des Projektgebietes also in Deutschland, Frankreich und der Schweiz statt und

---

p. 502-521; Jonatan PINKSE, Federica GASBARRO, „Managing Physical Impacts of Climate Change: An Attentional Perspective on Corporate Adaptation“, *Bus. & Soc.*, 2016.

4 Alan CLARDY, „Strengths vs. Strong Position: Rethinking the Nature of SWOT Analysis“, *Mod. Manag. Sci. & Eng.*, 2013, p. 100-122; Marilyn M. HELMS, Judy NIXON, „Exploring SWOT analysis – where are we now?“, *J. of Strategy and Manag.*, 2010, p. 215-251; David W. PICKTON, Sheila WRIGHT, „What's swot in strategic analysis?“, *Strategic Change*, 1998, p. 101-109.

umfassen verschiedene Branchen wie zum Beispiel Energieversorgung, Logistik und Industrie. Kernthemen der Befragung waren die unternehmensindividuellen Konsequenzen des Klimawandels beziehungsweise von verschiedenen Wetterereignissen sowie Möglichkeiten auf diese zu reagieren. In einem ersten Schritt wurden alle Stellen der Interviews in denen Stärken, Schwächen, Chancen oder Bedrohungen direkt oder implizit angesprochen werden, entsprechend kodiert. Gerade auch aufgrund der teilweise unterschiedlichen fachlichen Hintergründe der kodierenden Personen (wie sie in einem interdisziplinären Projekt zwangsläufig vorkommen) war eine systematische Überprüfung der Kodierungen unerlässlich um eine ausreichende Homogenität zwischen den Kodierern zu gewährleisten. Anschließend wurde in einem zweiten Analyseschritt versucht anhand der kodierten Aussagen und ohne ein vorgefertigtes Schema im Kopf zu haben, Kategorien zu finden, die beschreiben, in welchem Unternehmensbereich die Unternehmen vom Klimawandel betroffen sind. Auf diese Art und Weise haben sich die übergeordneten Kategorien „Produktion und Betrieb“, „Marktintegration“ und „Planung und Anpassung“ herauskristallisiert, in welche anschließend alle Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen, die in den Interviews genannt worden waren, aufgeteilt wurden. Dabei bezieht sich „Produktion und Betrieb“ auf das Tagesgeschäft von Unternehmen, dies beinhaltet zum Beispiel Aussagen zu Produktionsanlagen, Personal und Gebäuden. „Marktintegration“ bezieht sich auf Aussagen über indirekte und langfristige Auswirkungen durch Märkte, wie z.B. Verkauf, Gewinn und öffentliche Wahrnehmung, während sich „Planung und Anpassung“ auf Aussagen zu Wissen, Netzwerken, Flexibilität, und (finanziellen) Ressourcen bezieht.

Die anschließende Auswertung kombiniert dabei qualitative und thematische Aspekte, indem einerseits betrachtet wird, wie viele Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen jeweils den drei Unternehmensbereich-Kategorien zugeordnet werden können und wie diese Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen typischer Weise aussehen.

## Ergebnisse

Ziel dieses Beitrags ist es in erster Linie darzustellen, wie mit Hilfe des Analyserahmens der klassischen SWOT-Methode ein Betrag zur Analyse komplexer und multidisziplinärer Sachverhalte geleistet werden kann, beziehungsweise wie dies im Falle von *Clim'Ability* geschehen ist. Hierzu sollen im Folgenden in aller Kürze die wichtigsten Ergebnisse der SWOT-analytischen Betrachtung vorgestellt und erste Schlussfolgerungen zur Anwendbarkeit der Methode gezogen werden.

Bei der Analyse der externen Rahmenbedingungen, also der Bedrohungen und Chancen, fällt auf, dass in den Interviews weitaus öfter Bedrohungen durch den Klimawandel genannt werden als Chancen, die sich vielleicht aus diesem ergeben könnten. Manager sehen den Klimawandel also in erster Linie als negativ für ihr Wirtschaften. Besonders viele Bedrohungen lassen sich der Kategorie „Produktion und Betrieb“ zuordnen. Manager sehen also vor allem unmittelbare Bedrohungen, zum Beispiel mögliche Schäden an Gebäuden und Anlagen durch Extremwetterereignisse wie Starkregen oder Stürme. Langfristige, strukturelle Probleme, wie sie in den Kategorien „Planung und Anpassung“ sowie „Marktintegration“ zum Ausdruck

kommen, werden deutlich seltener erwähnt. Sie scheinen unwichtiger, schwerer zu erfassen oder nicht klar auf den Klimawandel zurückzuführen zu sein. Bedrohungen der Kategorie „Marktintegration“ beziehen sich vor allem auf Kunden und Absatzmärkte, während die eigene Versorgung zum Beispiel mit Rohstoffen oder Halbfabrikaten in der Regel nicht als kritisch gesehen wird. Eine wichtige Ausnahme bildet die Energieversorgung, welche von vielen Unternehmen im Hinblick auf den Klimawandel als Schwachstelle für das eigene Wirtschaften angesehen wird. Was die Kategorie „Planung und Anpassung“ angeht, werden vor allem Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung des Klimawandels und von Gesetzen als bedrohlich empfunden. Auf Seiten der klimawandelbedingten Chancen werden im Bereich „Marktintegration“ vor allem neue Absatzmöglichkeiten genannt. Außerdem wird eine verminderte Anzahl an Eis- und Schneetagen öfter als eine Chance für „Produktion und Betrieb“ genannt.

Intern sehen die Führungskräfte vor allem die eigenen Stärken und weniger die Schwächen. Dies zeigt, dass sie generell zuversichtlich sind, den negativen Auswirkungen des Klimawandels zu begegnen. Als Stärken werden vor allem eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, also der Bereich „Planung und Anpassung“, gesehen. Aber auch Schwächen werden in diesem Bereich gesehen, besonders wenn bereits negative Erfahrungen mit Anpassungsversuchen gemacht wurden oder offensichtlich nötige Anpassungsmaßnahmen nicht umgesetzt werden. So berichtet zum Beispiel eine Firma, dass bei einem Sturm die Kiesel einer Dachbedeckung vom Dach geweht wurden und die Glasfront des gegenüberliegenden Gebäudes beschädigt haben. Nach dem Sturm wurden jedoch lediglich die Kiesel wieder aufgefüllt ohne die Dachbedeckung als solche beziehungsweise dessen Sturmsicherheit in Frage zu stellen. Ansonsten werden Schwächen oft im Bereich „Produktion und Betrieb“ gesehen, zum Beispiel aufgrund veralteter Gebäude, der Lage in einem potenziellen Überschwemmungsgebiet oder (Temperatur-)sensibler Prozesse.

Aufgrund des Bedrohungs- und Stärkenübergewichts lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Unternehmen den Klimawandel mehrheitlich als externe Bedrohung wahrnehmen, sich aber in der Lage sehen dieser Bedrohung mit Hilfe von internen Qualitäten zu begegnen.

## Fazit

Die Kenntnis der mit dem Klimawandel verbundenen individuellen Risiken und Chancen sowie der eigenen Stärken und Schwächen ist ohne Zweifel eine wichtige Voraussetzung für eine effektive Anpassung an den Klimawandel. Das Instrument der SWOT-Analyse ist darüber hinaus ein von Unternehmen viel genutztes Instrument, wodurch Ergebnisse erzeugt werden, die „die Sprache der Unternehmen sprechen“ und die es ermöglichen Klimawandelbelange in bestehende Planungsprozesse einzu beziehen. Die hier vorgestellte Methode eignet sich daher gut um einen ersten Schritt in Richtung Anpassung an den Klimawandel zu gehen.

### Zusammenfassung

*Um negative Folgen des Klimawandels für Unternehmen zu minimieren, müssen auch die Unternehmen selbst zu Akteuren einer Anpassung an den Klimawandel werden. Wichtig bei der Sensibilisierung von Unternehmen ist es eine unternehmensnahe Sprache zu sprechen, die auf die alltäglichen Herausforderungen der Unternehmen Bezug nimmt. Im vorliegenden Artikel wird beschrieben, wie dies mit Hilfe des Analyserahmens der SWOT-Analyse möglich ist. Konkret wurden 26 Interviews mit Unternehmen geführt und untersucht wie viele und welche klimawandelrelevanten Risiken, Chancen, Stärken und Schwächen genannt werden. Unternehmensspezifisch kann eine solche Analyse genutzt werden um einen Anpassungsprozess anzustoßen. Mit einer Analyse auf aggregiertem Niveau zeigen wir, dass Unternehmen den Klimawandel überwiegend als Bedrohung wahrnehmen, der sie mit eigenen Stärken begegnen können.*

### Résumé

*Afin de minimiser les effets négatifs du changement climatique sur leurs activités, les entreprises doivent s'appropriier le changement climatique et s'ériger en actrices de l'adaptation à ses conséquences. Pour sensibiliser les entreprises, il est important de parler un langage proche du monde des entreprises qui fasse écho à leurs défis quotidiens. Cet article décrit comment le cadre analytique d'une analyse SWOT se prête à cet enjeu à partir d'une enquête par entretiens qualitatifs. Concrètement, 26 entretiens nous ont permis d'analyser les dispositions des entreprises au changement climatique sous l'angle des risques, des opportunités, des forces et des faiblesses liés aux changements climatiques. L'outil SWOT nous semble intéressant à mobiliser au stade d'une démarche d'adaptation. L'agrégation de nos analyses par entretiens nous permet d'avancer que les entreprises se représentent le changement climatique principalement comme une menace qu'elles souhaitent contrer à partir de la mobilisation de leurs propres forces.*