



Handlungsfeld: Grundlagen

Als Grundlage für die Erstellung eines Transformationsplans gilt es, zunächst vier wichtige Fragen zu beantworten: Was ist Ihr Startpunkt (**STATUS QUO**), wo wollen Sie hin (**ZIEL**), welche Zwischenschritte sind notwendig (**MEILENSTEINE**) und mit welchen Wechselwirkungen rechnen Sie (**AUSWIRKUNGEN**)? Diese Elemente stellen wir im Folgenden vor.

ZIEL (GRUNDLEGEND)

Formulieren Sie ein wissenschaftsbasiertes Klimaziel, welches das Erreichen von Klimaneutralität bis 2045, abbildet und sich an den Vorgaben des Pariser Klimaabkommens orientiert. In Deutschland sollen die THG-Emissionen bis 2030 zudem im Vergleich zu 1990 um 65 Prozent sinken. Auch aus strategischer Sicht ist es daher sinnvoll, ein mittelfristiges (Zeitraum 5 bis 10 Jahre) sowie ein langfristiges Ziel (> 10 Jahre) festzulegen.

Diese Ziele leiten sich aus globalen THG-Budgets ab, das Restbudget für eine maximale Erwärmung von deutlich unter 2 °C, möglichst aber unter 1,5 °C ist dabei die ausschlaggebende Leitplanke. Ein wissenschaftsbasiertes Klimaziel ist eine Mindestanforderung geworden und gilt derzeit als erster Standardindikator dafür, ob Unternehmen willens und fähig sind, die eigene Transformation anzugehen. Investoren erwarten bereits jetzt schon konkrete Ziele. Wissenschaftsbasierte Klimaziele werden auch zentraler Bestandteil kommender Berichtspflichten wie der CSRD sein.

Idealerweise lassen Sie Ihr Klimaziel durch Dritte, wie die SBTi, validieren. Eine derartige Validierung ist keine formelle Prüfung ganzer Transformationspläne, verleiht dem Ziel aber Glaubwürdigkeit und verdeutlicht Ihren Investoren und weiteren Stakeholdern auch entlang der Wertschöpfungskette, dass Sie sich auf einem ausreichend ambitionierten Pfad befinden.

AUSGEWÄHLTE KEY-PERFORMANCE-INDICATORS (KPI)

- die Ziele für die Verringerung der Treibhausgasemissionen in absoluten Werten (entweder in Tonnen CO₂-Äquivalent (CO₂e) oder als Prozentsatz der Emissionen eines Basisjahres) und, falls dies als sinnvoll erachtet wird, ergänzend ein Intensitätsziel
- die Ziele aufgeschlüsselt nach Scope 1, 2 und 3

Grundlegend: Mindestanforderung an einen Transformationsplan, der sich an den Kriterien nach ESRS E1-1 orientiert.

Erweitert: erweiterte Offenlegungspflichten nach ESRS E1, sowie Ergänzungen aus den Empfehlungen von u.a. TPT, ACT

Ganzheitlich: Eine noch robustere Transformationsplanung, wie sie auch der WWF empfiehlt, berücksichtigt u.a. Biodiversität und Wasserthemen

HILFREICHE INSTRUMENTE FÜR DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Die [SBTi](#) hat das Ziel, Unternehmen bei der Entwicklung von Klimazielen zu unterstützen, die im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen stehen. Hier stehen Unternehmen mittlerweile zwei übergreifende Pfade für mittel- und langfristige Klimaziele sowie eine Reihe [sektorspezifischer](#) Methoden (z.B. für Unternehmen mit Schwerpunkten in der Land- und Forstwirtschaft, Finanzinstitute) zur Verfügung, die kontinuierlich erweitert werden. Für Unternehmen stehen mittlerweile zwei übergreifende Pfade für mittel- und langfristige Klimaziele zur Verfügung sowie eine Reihe [sektorspezifischer](#) Methoden (z. B. für Unternehmen mit Schwerpunkten in der Land- und Forstwirtschaft, Finanzinstitute), die kontinuierlich erweitert werden. Für [KMU](#) bietet die SBTi ein vereinfachtes Prozedere an, das Ziele für die Reduktion von Scope-1- und Scope-2-Emissionen umfasst und zudem die Emissionen der Wertschöpfungskette schrittweise in den Blick nimmt, ohne diese jedoch direkt mit einem Scope-3-Reduktionsziel zu belegen.

Ein **absolutes Reduktionsziel** bezieht sich stets auf die Gesamtheit der freigesetzten Treibhausgasemissionen eines Unternehmens und einzelner Unternehmensbereiche oder Scopes und formuliert die Notwendigkeit, diese in Bezug auf einen Basiswert absolut zu reduzieren.

Ein **Intensitätsziel** hingegen setzt die Emissionen in Relation zu einer weiteren Kennzahl, wie z. B. dem Umsatz oder der Anzahl der Mitarbeitenden. Es gibt an, bis zu welchem Wert Sie die Emissionen pro Outputeinheit reduzieren wollen. Damit wird zwar das (wirtschaftliche) Wachstum berücksichtigt, aber Rückschlüsse auf die Gesamtemissionen und deren Entwicklung werden nicht zugelassen.

AUSWIRKUNGEN (GRUNDLEGENDE)

Die unternehmerische Transformation wird von Externalitäten beeinflusst und wirkt wiederum auf diese zurück. Diese Auswirkungen und Wechselwirkungen gilt es im Blick zu halten.

▪ **Unternehmensstrategie**

Die Transformation eines Unternehmens im Sinne einer klimaneutralen Wirtschaft fällt für manche radikaler aus als für andere. Es empfiehlt sich in jedem Fall, den Transformationsplan nicht separat zu denken, sondern direkt in eine (bestehende) Nachhaltigkeitsstrategie einzubetten sowie in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

Die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens legt u. a. fest, wie es Produkte und Dienstleistungen entwickelt, produziert und vermarktet oder wann es sich von Partnerunternehmen trennt, die nicht mit seinen Nachhaltigkeitszielen vereinbar sind.

Die Anpassungen aus Klimaschutzsicht werden sich ggf. auf Ihre Umsätze auswirken, Sie werden neues Wissen aufbauen müssen und Ihre Personalstrategie entsprechend ausrichten müssen.

Details hierzu finden sich im Faktenblatt Governance.

▪ **Geschäftsmodell**

Geben Sie einen Überblick über die wichtigsten Auswirkungen des Transformationsplans auf Ihr Geschäftsmodell, einschließlich der Auswirkungen auf das Portfolio von Produkten und Dienstleistungen und dadurch voraussichtlich bedingten Akquisitionen oder Veräußerungen.

Eine Kooperation von:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Werden beispielsweise Produktparten wegfallen oder neue hinzukommen? Wie werden Produkte oder Produkteigenschaften durch Materialsubstitute verändert? Müssen Sie sich am Markt neupositionieren und rechnen Sie vorerst mit einem Kundenrückgang bis neue gewonnen werden? Weitere Hinweise finden Sie im Faktenblatt Chancen & Risiken.

- **Lieferkette**

Die Richtlinie zur Lieferkettensorgfaltspflicht (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) wird große Unternehmen dazu verpflichten, interne Prozesse einzuführen, um negative Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft in der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren und abzumildern. Sind Sie ein Zulieferunternehmen, werden Sie sich allein aus diesem Grund intensiver mit Ihrer weiteren Lieferketten befassen müssen. Siehe hierzu insbesondere das Faktenblatt Engagement.

STATUS QUO (GRUNDLEGEND)

Die Basis für die Entwicklung eines Transformationsplans ist ein solides Verständnis des Status quo, also der Ausgangsposition Ihres Unternehmens. Bei der Erstellung eines Transformationsplans ermitteln Sie zunächst den derzeitigen Treibhausgas-Fußabdruck. Dazu ist eine umfassende THG-Bilanzierung erforderlich, die alle relevanten Emissionsquellen (Scope 1 bis 3) erfasst. Mithilfe dieser Aufstellung können Sie i. d. R. die wesentlichen Ursachen der Treibhausgasemissionen identifizieren. Hierbei kann es sich beispielsweise um den Einsatz von fossilen Brennstoffen in betriebseigenen Kraftwerken oder Heizungen oder um den Warentransport handeln.

Oft unterschätzt werden landbasierte Emissionen, also Treibhausgase aus Landnutzung und

Forstwirtschaft, die aktuell 22 Prozent der globalen THG-Emissionen ausmachen. Besonders relevant sind diese für produzierende und verarbeitende Unternehmen in der Land- und Forstwirtschaft, aber auch für den Lebensmitteleinzelhandel. Im Rahmen des [Greenhouse Gas Protocol](#) sind derzeit neue Leitlinien für den Landsektor und die Kohlenstoffentnahme in Abstimmung, die beschreiben, wie die folgenden Aktivitäten in Treibhausgasinventaren berücksichtigt werden können: Landnutzung, Landnutzungsänderung, Kohlenstoffentnahme und -speicherung, biogene Produkte.

Ausführliche Hinweise für eine gute THG-Bilanzierung finden Sie im [Praxisleitfaden](#) von Pathways to Paris, ab Seite 10. Kurz gefasst sind fünf Grundsätze zu beachten:

- **Relevanz:** Die THG-Bilanz muss die gesamten Unternehmensemissionen realistisch abbilden und für interne sowie externe Entscheidungsprozesse von Nutzen sein.
- **Vollständigkeit:** Schlüsseln Sie die Daten für jeden Bereich nach spezifischen Emissionsquellen auf, einschließlich der 15 obligatorischen Kategorien des GHG-Protokolls für Scope 3.
- **Konsistenz:** Bleiben Sie bei der Bilanzierung stets konsistent in der Methodenwahl, um Vergleichbarkeit herzustellen.

Scope 1 umfasst alle direkten Emissionen aus der Produktion und Nutzung von Brennstoffen im Unternehmen, z.B. die Verbrennung von Gas und Öl in Heizanlagen und die Nutzung firmeneigener Fahrzeuge.

Scope 2 bezieht sich auf indirekte Emissionen, die durch den Bezug von Strom, Wärme und Kälte entstehen.

Scope 3 umfasst alle weiteren indirekten Emissionen, die in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens entstehen z. B. Emissionen bei der Gewinnung, der Herstellung und dem Transport von Rohstoffen sowie bei der Entsorgung von Produkten am Ende ihres Lebenszyklus.

Eine Kooperation von:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- **Transparenz:** Legen Sie Ihr Vorgehen, Ihre Annahmen und etwaige notwendig gewordene Anpassungen im Laufe der Zeit offen.
- **Genauigkeit:** Wichtig ist eine hohe Datenqualität und die Vermeidung systematischer Schätzfehler.

KEY-PERFORMANCE-INDICATORS (KPI)

Wählen Sie im Planungsverlauf die begleitenden Kennziffern, die sogenannten Key Performance Indicators, für jedes Element sorgsam aus. Manche Rahmenwerke, wie auch die CSRD, fordern beispielsweise die Offenlegung Ihres Energieverbrauches. Hinterfragen Sie stets: Welche Aussagekraft beinhaltet die Kennziffer? Allein anhand des Energieverbrauches lässt sich die Transformationsfähigkeit eines Unternehmens nicht beurteilen. Hinter der Frage nach dem Energieverbrauch steckt aber der Versuch, Unternehmen zu Überlegungen rund um Energieeffizienz zu motivieren.

Koppeln Sie daher die Angaben zum Energieverbrauch an Informationen zum Energiemix, insbesondere zu dem idealerweise stetig steigenden Anteil erneuerbarer Quellen. Ergänzen Sie ggf. auch, wann Sie aus fossilen Brennstoffen aussteigen werden. Vorschläge für mögliche weitere Kennziffern finden Sie in der [PtP-Indikatorik](#).

HILFREICHE INSTRUMENTE FÜR DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Das [GHG-Protokoll](#) ist ein weithin anerkannter internationaler Standard für die Messung von Treibhausgasemissionen. Es existieren etablierte Standards für Unternehmen, Regierungen und andere Einrichtungen, um ihre Treibhausgasemissionen genau und transparent zu verfolgen und offenzulegen. Zudem ist das GHG-Protokoll die Grundlage für die Validierung wissenschaftsbasierter Klimaziele durch die Science Based Target initiative (SBTi).

Der vom WWF entwickelte [Fit-für-Paris-Leitfaden](#) beschreibt Schritte, wie Unternehmen ihre Klimastrategien entsprechend dem Pariser Abkommen anpassen können.

MEILENSTEINE (ERWEITERT)

Um den Fortschritt in Richtung Ihres übergeordneten Klimazieles überprüfen zu können und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, legen Sie Meilensteine fest. Nehmen wir an, um bis 2045 klimaneutral zu werden, müssen Sie bis 2030 Ihre Scope-3-Emissionen um 45 Prozent reduzieren. Welche Voraussetzungen müssen bis 2025 geschaffen werden, damit Ihr Plan aufgeht? Welche organisatorischen, finanziellen und technischen Weichen sind wann zu stellen, um das Erreichen des übergeordneten Klimaziels zu sichern? Aus diesen Überlegungen leiten Sie die Kernmaßnahmen sowie deren zeitliche Reihenfolge ab (Vgl. [ROADMAP](#)).

Das Herunterbrechen des übergeordneten Ziels auf Zwischenziele und Meilensteine hilft den Stakeholdern – von Mitarbeitenden bis zu Kapitalgebern – Ihr Vorhaben besser zu stehen. Insbesondere die beteiligten Mitarbeitenden können so leichter erkennen, wie sie einen Beitrag leisten und

Verantwortung übernehmen können. Zudem lässt sich der Transformationsplan so im Dialog besser einordnen und erläutern.

Grundsätzlich beschreibt ein übergeordnetes Klimaziel die Zeithorizonte bis 2045 oder 2050. Zwischenziele bewegen sich in Zeiträumen von fünf bis zu zehn Jahren. Das Erreichen von Meilensteinen ist in den kürzeren Zeitabständen dazwischen abzubilden.

Disclaimer

Pathways to Paris ist ein vom Bundeswirtschaftsministerium (BMWK) gefördertes Projekt mit einer Laufzeit von zwei Jahren. Die aktive Projektphase endete im Oktober 2022. WWF Deutschland und PwC Deutschland begleiteten und unterstützten die teilnehmenden Unternehmen bei der Entwicklung von Transformationspfaden, die für die Erreichung der Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens notwendig sind. Neben der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und breiter Akzeptanz für die Anforderungen einer erfolgreichen Klimawende wurden sektorspezifische, reproduzierbare Transformationspfade beleuchtet, die öffentlich zugänglich sind.

Eine exklusive Beratung mit unmittelbarer Wirkung auf z. B. Produktionstechnologien, Strategieplanung oder Wertschöpfungsketten einzelner Unternehmen fand nicht statt. Des Weiteren bestehen im Rahmen des Projektes keine finanziellen Verbindlichkeiten zwischen den teilnehmenden Unternehmen und den Projektinitiatoren, so dass etwaige Interessenkonflikte ausgeschlossen sind. Die Inhalte des vorliegenden Faktenblattes wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Der Anbieter übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der bereitgestellten Inhalte. Die Nutzung erfolgt auf eigene Gefahr des Nutzers.

Eine Kooperation von:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages