



## Handlungsfeld: Governance

Unter Governance versteht sich die grundsätzliche Steuerung eines Unternehmens: Art und Weise der Entscheidungsfindung fallen ebenso darunter wie Zielsetzungen, Strategieentwicklung, Führung und Unternehmenskultur.

Die Transformation in eine emissionsarme Wirtschaft ist häufig mit radikalen Veränderungen verbunden. Nicht nur einzelne Produkte und Prozesse, sondern ganze Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand. Mit der eigenen Klimazielsetzung sind mutige Entscheidungen zu fällen. Umsätze könnten im ersten Moment wegbrechen, bis die Umstellung vollzogen ist. Sie werden sich im Markt neu positionieren müssen – oder sich überhaupt erst in neue Märkte wagen. In einem ohnehin unsicheren Umfeld werden manche Mitarbeitende Angst vor Veränderungen haben. Und die Ambitionen mancher Zulieferunternehmen werden die Anforderungen nicht erfüllen, die für das Erreichen Ihrer Klimaziele erforderlich sind – setzen Sie Veränderungen durch oder trennen Sie sich? Der Erfolg einer derartigen Umstellung ist daher eng verwoben mit der Führung und Kultur eines Unternehmens.

Die Führungsriege sollte geschlossen hinter den kommenden und laufenden Veränderungen stehen, sich auch den unangenehmen Diskussionen stellen und mit gutem Beispiel transparent vorangehen.

Eine gute Governance definiert im Rahmen von Transformationsplänen **ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN** (ERWEITERT), untermauert diese mit **MANAGEMENTSYSTEMEN** (GRUNDLEGENDE) und fördert eine (neue) **UNTERNEHMENSKULTUR** (ERWEITERT) im Sinne der Klimaziele. Diese Elemente stellen wir im Folgenden detaillierter vor.

**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

### MANAGEMENTSYSTEME (GRUNDLEGENDE)

Nach der Zielsetzung ist vor dem Monitoring. Der Zielerreichungsgrad sollte mit adäquaten Mitteln nachgehalten werden, um (begründete) Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und Optionen zur Anpassung oder Gegensteuerung einleiten zu können. Dazu zählen neben sinnvollen KPI auch interne Eskalationsmechanismen.

Sie werden die Daten nicht nur für interne Zwecke benötigen. Selbst wenn Sie noch nicht unter die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) fallen, ist es empfehlenswert, schon jetzt eine

Datengrundlage aufzubauen, die Sie für künftige Berichtspflichten benötigen und die Ihnen bei der Kommunikation mit externen Stakeholdern helfen wird.

## **ROLLEN & VERANTWORTLICHKEITEN (ERWEITERT)**

---

Wer schultert die Verantwortung? Wer setzt Prioritäten? Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, insbesondere auf Managementebene, sollten klar definiert sein. Die Zielsetzung und die Rechenschaft für die Umsetzung des Transformationsplanes verantworten Sie auf oberster Ebene. Die Überwachung des Fortschrittes bei der Umsetzung siedeln Sie beim zuständigen Aufsichtsgremium an, der ihn zudem regelmäßig kritisch hinterfragt. Alle Mitglieder des Gremiums benötigen für diese Aufgabe ausreichend Kompetenzen, um die Herausforderungen, Chancen und Grenzen Ihrer Klimaziele einzuschätzen.

## **AUSGEWÄHLTE KEYPERFORMANCEINDICATORS (KPI)**

- Ist die Zuständigkeit (Accountability) für die Erreichung der Klimaziele auf der obersten Leitungsebene verankert? Ja/Nein
- Sind die Aufsichtsgremien involviert? Ja/Nein
- Welche speziellen Qualifikationsanforderungen werden an das Management gestellt?
- Wird der Transformationsplan den Shareholdern (zur Abstimmung) vorgestellt?

## **ANREIZSYSTEME (ERWEITERT)**

---

Incentives, oder Anreize, die an die Erreichung der Ziele geknüpft sind, kommt eine hohe Signalwirkung zu. Gibt es variable Vergütungskomponenten, insbesondere auf den oberen beiden Managementebene, knüpfen Sie diese unbedingt an das Erreichen der Klima-(Zwischen)ziele.

Auch für Mitarbeiter:innen können Sie Rahmenbedingungen aufsetzen, die zum Mitmachen motivieren und die Glaubwürdigkeit Ihrer Transformation unterstützen: Job-Rad-Modelle, eine Lademöglichkeit für BEV am Arbeitsplatz oder die Teilnahme an Lernreisen ermöglichen Partizipation und sind Optionen, um erste Schritte greifbar zu machen.

## **AUSGEWÄHLTE KEYPERFORMANCEINDICATORS (KPI)**

- Wie hoch ist der Anteil der variablen Vergütung, der an den Zielerreichungsgrad gekoppelt ist?

## **MINDSET & KULTUR (ERWEITERT)**

---

Kultur wird als reziprok verstanden: Sie prägt das Verhalten Ihrer Mitarbeiter:innen, parallel prägen die Mitarbeiter:innen die Kultur des Unternehmens, entwickeln sie weiter. Kultur basiert stets auf Annahmen, Bildern, Einstellungen und Werten. Sie wirkt nach innen wie nach außen. Unabhängig davon, wie radikal die Transformation in Ihrem Unternehmen ausfällt, stehen mindestens kleine Veränderungen an, die Sie und Ihre Mitarbeiter:innen aus der Komfortzone führen. Veränderungsprozesse werden mindestens zeitweise von der Angst vor einer nebulösen Zukunft begleitet, die es zu adressieren gilt. Begegnen können Sie diesen Fragen mit der aktiven Einbindung der Mitarbeiter:innen. Geben Sie Raum für Fragen durch institutionalisierte Dialogformate, aber auch für informellen Austausch und Eigeninitiativen. Binden

## Elemente von Transformationsplänen

Sie Praktiker:innen ein: Ihre Mitarbeiter:innen kennen die Prozesse und Produkte sehr gut und haben häufig längst Ideen für Anpassungen.

Sie werden neues Wissen und Kompetenzen aufbauen und teilen müssen – auf allen Ebenen. Verankern Sie die Zielerreichung in der Personalstrategie für Neueinstellungen sowie in der Weiterqualifikation der bestehenden Mitarbeiterschaft.

### AUSGEWÄHLTE KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

- Spiegelt sich die Ambition des Transformationsplanes in der Personalstrategie wider?
- Anteil Mitarbeiter:innen, die mindestens eine Schulung zu transformatorischen Fragestellungen in Alltagsprozessen erhalten haben

### ERSTE GRUNDSÄTZLICHE SCHRITTE

---

- Hinterfragen Sie kritisch: Haben Sie die Anforderungen an Ihren Sektor und Ihr Geschäftsmodell durchdrungen?
- Ermöglichen Sie die aktive Teilnahme von Mitarbeiter:innen/allen Kolleg:innen durch Workshops, offene Foren und Dialogformate.
- Entwickeln Sie eine integrative Kommunikationsstrategie, die regelmäßig über die Fortschritte informiert und Fragen zulässt.

Vergessen Sie nicht die vermeintlichen Kleinigkeiten, die eine große Wirkung entfalten können:

- Passen Sie Ihre Mobilitäts- und/oder Reiserichtlinie an.
- Passen Sie das Menü der eigenen Kantine an.

#### 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