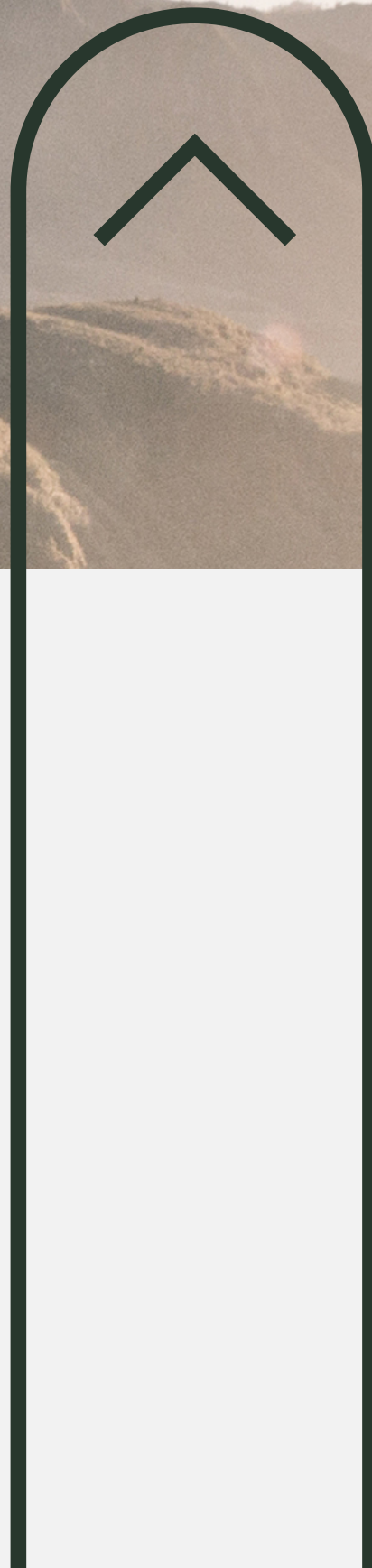


Von Haltung zu Handlung

Was Unternehmen im
Hier und Jetzt für
die Dekarbonisierung
tun können.



Inhaltsverzeichnis

Editorial	03 – 04
Executive Summary (deutsch und englisch)	05 – 09
Einleitung: Die Managementperspektive auf die Dekarbonisierung	10 – 12
So stehen Unternehmen da	13 – 21
<i>Abbildung: Der Handlungsraum auf einen Blick</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung: Der Reifegrad der Ansatzpunkte – Ziele sind gesetzt, die Umsetzung steht aus</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung: Die größten Aufholpotenziale liegen auf der operativen Ebene</i>	<i>21</i>
Das können Unternehmen tun	22 – 38
Lieferkettenstrategie	24 – 26
Geschäftsmodell	27 – 29
Befähigung	30 – 32
Finanzwesen und Controlling	33 – 35
Marketing und Vertrieb.....	36 – 38
Gegenseitiges Lernen	39 – 42
<i>Abbildung: Austauschpotenziale auf einen Blick.....</i>	<i>41</i>
Werden Sie Teil des gemeinsamen Weges von Haltung zu Handlung	43 – 44
Anhang	43 – 55
Methodik	46
Handlungsebenen, Ansatzpunkte und Auswahl an Maßnahmen.....	46 – 52
Portrait Stiftung KlimaWirtschaft	53 – 54
Portrait Better Earth	55 – 56
Impressum	57

Editorial

Liebe Leser:innen,

die deutsche Klimapolitik richtet sich an einem langfristigen Ziel aus: Bis zum Jahr 2045 soll die gesamte Volkswirtschaft klimaneutral sein. Dafür ist eine möglichst vollständige Dekarbonisierung der Wirtschaft erforderlich, die Unternehmen vor transformatorische Herausforderungen stellt. Es gibt viele Studien, die die Ausgestaltung von technischen Lösungen für diese Transformation beschreiben. Wir fügen eine zusätzliche Perspektive hinzu: Für eine wirksame Umsetzung muss die Dekarbonisierung nicht nur technisch beschrieben, sondern in konkrete unternehmerische Entscheidungen übersetzt werden. Wir möchten Ihnen daher konkrete und praxisnahe Managementansätze vorstellen, die Unternehmen für die Dekarbonisierung ihrer Aktivitäten im Hier und Jetzt zur Verfügung stehen. Damit möchten wir dazu beitragen, mehr Ruhe, Klarheit und Entscheidungsbezug in eine oft überhitzte und komplexe Debatte zu bringen.

Dafür beleuchten wir die normative, strategische und operative Umsetzung der Dekarbonisierung in Unternehmen. Auf normativer Ebene stellt sich die Frage nach der Haltung der Unternehmen, mit der sie der Dekarbonisierung in der Gesamtheit ihrer Unternehmensziele begegnen. Auf strategischer Ebene geht es neben der Formulierung von konkreten Klimazielen auch um die Steuerungsrelevanz bei Geschäftsmodell- und anderen mittelfristigen Entscheidungen. Und auf operativer Ebene steht die Integration ins Tagesgeschäft der unternehmerischen Kernfunktionen, vom Controlling bis zum Einkauf und Personal, im Blickpunkt.

Entlang der drei Ebenen bietet diese Studie eine Bestandsaufnahme der Dekarbonisierung in über 50 Unternehmen, über verschiedene Größen, Sektoren und Geschäftsmodelle hinweg. Welche Haltung nehmen diese Unternehmen ein? Welche Ziele setzen sie sich und wie werden diese in die strategische Steuerung integriert? Und wie binden sie die Dekarbonisierung in ihr operatives Tagesgeschäft ein? Auch wir werden die Komplexität der Herausforderungen nicht mit einer Studie lösen können. Wir verstehen sie als strukturierten Diskussionsbeitrag, um in den gemeinschaftlichen und lösungsorientierten Austausch zu kommen.

Denn in der Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Unternehmen waren wir vor allem von der hohen Bereitschaft, voneinander zu lernen und Wissen miteinander zu teilen, begeistert. Die Dekarbonisierung mag als Jahrhundertaufgabe auch Sorgen bereiten. Aber mit einer kooperativen Haltung des handlungsbezogenen Dialogs und voneinander Lernens werden wir auch diese Herausforderung meistern. Packen wir es an!



Sabine Nallinger
Vorständin, Stiftung KlimaWirtschaft



Philipp Buddemeier
CEO und Founder, Better Earth

Sabine Nallinger
Vorständin, Stiftung KlimaWirtschaft

Philipp Buddemeier
CEO und Founder, Better Earth

Executive Summary

Executive Summary

Deutsch

Die Wissenschaft gibt klare Orientierung für wirksamen Klimaschutz, sie löst aber keine praktischen unternehmerischen Fragen. Die Politik setzt deutliche Reduktionsziele, sie gibt Unternehmen aber nicht den exakten Weg dorthin vor. Technologischer Fortschritt erleichtert den Klimaschutz, er allein ist aber nicht die Lösung.

Der Weg in eine klimaneutrale Wirtschaft liegt im Handeln. Diesen Weg zu beschreiben, reicht nicht, er will entschieden werden. Es sind die Menschen in Unternehmen, die normative, strategische und operative Entscheidungen treffen. Sie brauchen einen konkreten Handlungsraum, um ihr Unternehmen erfolgreich zu dekarbonisieren und damit auf einen klimaneutralen Pfad zu bringen.

Gemeinsam strukturieren die Stiftung KlimaWirtschaft und Better Earth diesen Handlungsraum. Er umfasst 19 unternehmerische Ansatzpunkte, hinter denen ca. 100 Maßnahmen liegen. Im Rahmen der Studie wurden über 50 Unternehmen befragt, wie sie diesen Handlungsraum derzeit laut Selbsteinschätzung nutzen.

So stehen Unternehmen da

Klimaschutz ist in den Unternehmen als Thema gesetzt. Befragte Unternehmen berichten, dass er zum Erfolgsmesser für CEOs und zu einer Chance im Wettbewerb wird. Sie haben eine klare Haltung in der Klimafrage entwickelt und artikuliert. Ihre größte aktuelle Aufgabe sehen sie darin, diese Haltung in Handlung zu übersetzen. Sie nutzen den Handlungsraum für Entscheidungen zur Dekarbonisierung im Hier und Jetzt – aber noch unvollständig. Viele Unternehmen haben Klimaziele veröffentlicht, aber die Erfüllung steht aus.

Auf der normativen Ebene sind die Lücken im Durchschnitt am geringsten. Lange reichte es aus, Branchenprimus zu sein, um in Nachhaltigkeitsfonds gelistet zu werden und sich am Arbeitsmarkt abzugrenzen. Mit der zunehmenden Wissenschaftsorientierung erodiert diese Logik. Bei den befragten Unternehmen geht es zunehmend um die Ausrichtung an absoluten wissenschaftlichen Klimaanforderungen. Fast 50 % von ihnen haben bzw. entwickeln ein wissenschaftsbasiertes Klimaziel.

Strategisch bleibt die Lieferkette die größte Herausforderung. Komplexe Ketten und Beschaffungsportfolios, heterogene Standards und unvollständige Informationen zu den eingekauften Gütern machen Unternehmen zu schaffen. Näherungswerte hinsichtlich der Fußabdrücke reichen vielen nicht mehr aus. Gleichzeitig steigt die Relevanz der Lieferkette für die Erreichung der Klimaziele.

Mit der gestiegenen Klimaambition wächst die Herausforderung, operativ zu liefern. Je umfassender und ambitionierter die Ziele sind, desto drängender wird die Verankerung der Dekarbonisierung in der Breite der Unternehmen. Dennoch schätzen sich die Unternehmen bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Klimazielen im Schnitt deutlich fortgeschrittener ein als z. B. bei der Integration von Klimakennzahlen ins Controlling.

Das größte ungenutzte Potenzial im Handlungsraum liegt daher auf der operativen Ebene. Bei Vertrieb, Controlling oder Personal bleibt noch viel zu tun. Dekarbonisierung in den zentralen Kennzahlen und den Kompetenzprofilen der Mitarbeitenden – und damit in den täglichen Entscheidungen – flächendeckend zu berücksichtigen, ist den wenigsten Unternehmen bisher gelungen.

Das können Unternehmen jetzt tun

Selbst gut aufgestellte Unternehmen lassen Maßnahmen ungenutzt. Gut 10 % der Unternehmen schätzen sich sowohl normativ als auch strategisch und operativ als sehr fortgeschritten ein, aber selbst sie berichten von Herausforderungen bei der Umsetzung aller Entscheidungen – sei es in der operativen Tiefe oder entlang der Wertschöpfungskette.

Dekarbonisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Dies unterstreichen die teilnehmenden Unternehmen gerade in Bezug auf die branchenübergreifende Kooperation. In über 120 Fällen möchten sie Erfahrungswissen teilen und in über 190 Fällen von anderen lernen. Gegenseitiges Lernen kann die Dekarbonisierung beschleunigen. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen. Was selbst im gemeinsamen Austausch unerreichbar bleibt, wird zur glaubwürdigen Forderung an die Politik.

Unternehmen können voneinander lernen

Werden Sie Teil des gemeinsamen Wegs von Haltung zu Handlung. Verorten Sie sich selbst im Handlungsraum. Wo lassen Sie Ansatzpunkte und Maßnahmen ungenutzt? Gleichen Sie Ihre Bedürfnisse mit den Lernwünschen und Unterstützungsangeboten der teilnehmenden Unternehmen ab. An welchen Stellen könnte ein Dialog für Sie Mehrwerte schaffen? Wir machen ein Angebot und laden Sie zu unserer Austauschplattform zu den zentralen unternehmerischen Herausforderungen und Lösungsansätzen auf dem Weg zur Klimaneutralität ein.

Executive Summary

English

Science provides a clear orientation for effective climate action. It does not, however, provide answers to practical business questions. Public policy has set clear reduction goals. It has not, however, provided businesses with an exact roadmap to reaching them. Technological progress facilitates climate action, but it is not the solution on its own.

The path to a climate neutral economy requires action. Describing this path is not enough, it must be acted upon. People working in business are the ones who must take the normative, strategic, and operative decisions. They need a concrete “action space” in order to move their companies to successful decarbonisation, and thus onto the path to climate neutrality.

Together, Stiftung KlimaWirtschaft and Better Earth are providing a structure for this “action space”. It encompasses 19 leverage points that further encompass around 100 measures. For the study, over 50 German businesses were surveyed to provide their assessment on how they are currently making use of them.

Where businesses are now

Climate action is an established topic within businesses. The surveyed companies report that it has become a criterion for measuring the success of CEOs and represents a competitive opportunity. They have developed and articulated a clear position on the question of climate action. They see their current biggest challenge in translating this position into action. They are using the “action space” when making decisions on decarbonisation – but incompletely. Many businesses have published their climate goals but have yet to deliver on them.

The gaps are, on average, smallest on the normative level. For a long time, it was sufficient to be the leader in one’s sector in order to be included in sustainability funds and for employer branding. The increasing orientation toward science is eroding this logic. The surveyed businesses are increasingly orienting themselves towards science-based requirements. Nearly 50 % of them have or are currently developing science-based targets (SBT).

Strategically, the value chain remains the biggest challenge. Complex supply chains and procurement portfolios, differing standards, and incomplete information on purchased goods are a challenge for businesses. Approximate values relating to carbon and ecological footprints are seen by many as insufficient. At the same time, the relevance of supply chains to meeting climate targets is increasing.

Rising climate ambitions mean a growing challenge to deliver operationally. The more comprehensive and ambitious the goals are, the more pressing it becomes to broadly anchor decarbonisation within the company. Nevertheless, on average the businesses see themselves as much further along in the articulation of ambitious climate goals than, for example, in the integration of climate metrics into their controlling.

The largest unutilised potential in the “action space” thus lies on the operational level. There remains much room for improvement in sales, controlling, and human resources. To comprehensively account for decarbonisation in the key performance indicators and skills profiles of employees – and thus in day-to-day decisions – remains a mere aspiration for most businesses.

What businesses can do now

Even the best-positioned businesses are leaving some measures unused. Nearly 10 % of the businesses rate themselves as very advanced in normative, strategic and operational terms, while still reporting on challenges in implementing all relevant decisions – be they in the operative nitty gritty or along their value chains.

Decarbonisation is a shared challenge. The participating businesses emphasise this particularly in relation to cross-sector cooperation. In over 120 cases, they would like to share their experiential knowledge and to learn from others in nearly 190 cases. Mutual learning can accelerate decarbonisation. This potential should be used. Whatever remains unachievable even in a cooperative approach can become a credible political demand.

Businesses can learn from one another

Become a part of this shared path from awareness to action. Locate yourself within the “action space”. Where are you leaving possible leverage points and measures unutilised? Compare your needs with the desires to learn and offers of support among the participating businesses. Where might a dialogue create added value for your organisation? We invite you to take part in our dialogue platform addressing the main challenges and solutions for businesses on the path to climate neutrality.

Einleitung



Thomas Jorberg,
Vorstandssprecher, GLS Bank

„Unternehmen und Banken
entscheiden heute, ob
und wie wir eine 1,5°C-
kompatible Wirtschaft
erreichen.“

Die Managementperspektive auf die Dekarbonisierung

Pandemie, Ukraine-Krieg, stockende internationale Lieferketten und steigende Inflation stellen die unternehmerische Handlungsfähigkeit auf die Probe und sorgen für große Unsicherheit. Daneben haben die Bekämpfung des Klimawandels und die Dekarbonisierung der Wirtschaft als fundamentale und transformatorische Aufgabe nichts von ihrer Relevanz verloren.

Unternehmen entscheiden im Hier und Jetzt über ihren Beitrag zum Klimaschutz

Die Anforderungen an eine 1,5°C-KlimaWirtschaft sind wissenschaftlich definiert. Dekarbonisierung ist gesetzlich verankert und für Unternehmen verpflichtend. Aus diesem Auftrag ergibt sich ein konkreter Handlungsraum, in dessen Rahmen die Unternehmen ihrer Verpflichtung im Hier und Jetzt gerecht werden können, auch wenn politische Rahmenbedingungen unvollständig und technologische Lösungen noch nicht ausgereift oder skaliert sind.

Organisationen müssen heute oft noch lernen, Lösungen für morgen umzusetzen

Klimaneutrale technische Lösungen für einzelne Sektoren sind wichtig und viel diskutiert. Um wirksam zu werden, müssen diese Lösungen allerdings konsequent in unternehmerische Entscheidungen übersetzt werden. Selbst wenn das Bild einer dekarbonisierten Zukunftswirtschaft beschrieben werden kann, müssen Unternehmen den Weg dorthin selbst definieren: welche normative Haltung sie einnehmen; wie sie diese in zentralen Strategiebereichen verankern; und wie sie operativ die Dekarbonisierung in Kernprozesse integrieren – sei es im Einkauf, im Innovationsmanagement, dem Personalwesen oder im Controlling.

Die Managementsicht auf Dekarbonisierung betont den Handlungsraum im Hier und Jetzt

Normativ, strategisch, operativ: Über diese drei Ebenen erstreckt sich der unternehmerische Handlungsraum zur Dekarbonisierung. Greifbar wird er in Form von 19 Ansatzpunkten und ca. 100 dahinterliegenden Maßnahmen (siehe Anhang). Gemeinsam strukturieren die Stiftung KlimaWirtschaft und Better Earth diesen Handlungsraum für die Dekarbonisierung und beschreiben, wie über 50 Unternehmen in Deutschland ihn derzeit nutzen.

Methodik

1. Datenquelle

- » Selbsteinschätzung der Unternehmen zum Stand ihrer Dekarbonisierungsmaßnahmen anhand einer Online-Befragung, ergänzt durch 14 semistrukturierte qualitative Interviews mit ausgewählten Unternehmen.

2. Unternehmensstrichprobe

- » Mehr als 50 Unternehmen in Deutschland aus zehn unterschiedlichen Branchen, mit unterschiedlichen Größenklassen sowie Eigentumsformen.

3. Analyse-Ebenen

- » **3 Handlungsebenen:** normative, strategische und operative Entscheidungen für Dekarbonisierung
- » **19 Ansatzpunkte:** unternehmerische Handlungsfelder eines Unternehmens, wie z. B. die Transformationskultur (normativ), das Geschäftsmodell (strategisch) oder die Logistik (operativ)
- » **Ca. 100 Maßnahmen:** konkrete Umsetzung der Dekarbonisierung innerhalb der jeweiligen Ansatzpunkte, wie z. B. die Förderung der Verantwortungsübernahme für Dekarbonisierung durch alle Mitarbeitenden im Unternehmen (Transformationskultur), die Bereitstellung von Wagniskapital für das Experimentieren mit disruptiven Geschäftsmodellen (Geschäftsmodell) oder die Routen- und Packmaßoptimierung (Logistik)

4. Bewertungsschema:

- » **Reifegrad der Ansatzpunkte:** Befragte Unternehmen haben die Ausgestaltung der Ansatzpunkte in der Online-Befragung sowohl qualitativ als auch entlang der jeweiligen umgesetzten Maßnahmen bewertet. Daraus ergibt sich ein gemittelter Prozentsatz, der eine Indikation für den Fortschritt und Reifegrad in den jeweiligen Ansatzpunkten zeigt.
- » **Nutzung der Maßnahmen:** Unternehmen haben im Fragebogen angegeben, ob sie die einzelnen Maßnahmen bereits integriert haben. Daraus leitet sich auf Maßnahmen-Ebene ein Prozentsatz ab, der aussagt, wie hoch der Anteil an Unternehmen ist, die die Maßnahme bereits umsetzen, z. B. 50 % der Unternehmen setzen sich wissenschaftsbasierte Klimaziele.

So stehen
Unternehmen da

Unternehmen nutzen den Handlungsraum – aber unvollständig

Der Handlungsraum ist Realität und ergibt sich aus den Maßnahmen, die Unternehmen bereits im Hier und Jetzt umsetzen können. Über 50 Unternehmen haben Auskunft gegeben, wie sie die 19 Ansatzpunkte nutzen und die Integration der Dekarbonisierung entlang der normativen, strategischen und operativen Handlungsebene einschätzen.

Sie nutzen den Handlungsraum auf allen drei Ebenen, schöpfen ihn aber noch nicht vollständig aus. Es entsteht das Bild einer generellen Kluft zwischen ausgereifter normativer Haltung und Handlungsbedarf bei strategischer Verankerung und operativer Umsetzung (siehe Abb. 1 auf S. 15).

Der Handlungsraum auf einen Blick

71 %

Normativ

Auf der normativen Ebene schätzen sich die Unternehmen am stärksten ein – der Reifegrad ist hier am höchsten. Die Dekarbonisierung ist in den allermeisten Unternehmen als zentrale und transformative unternehmerische Herausforderung anerkannt und die Unternehmen reagieren mit einer deutlichen Haltung, diese anzugehen.

66 %

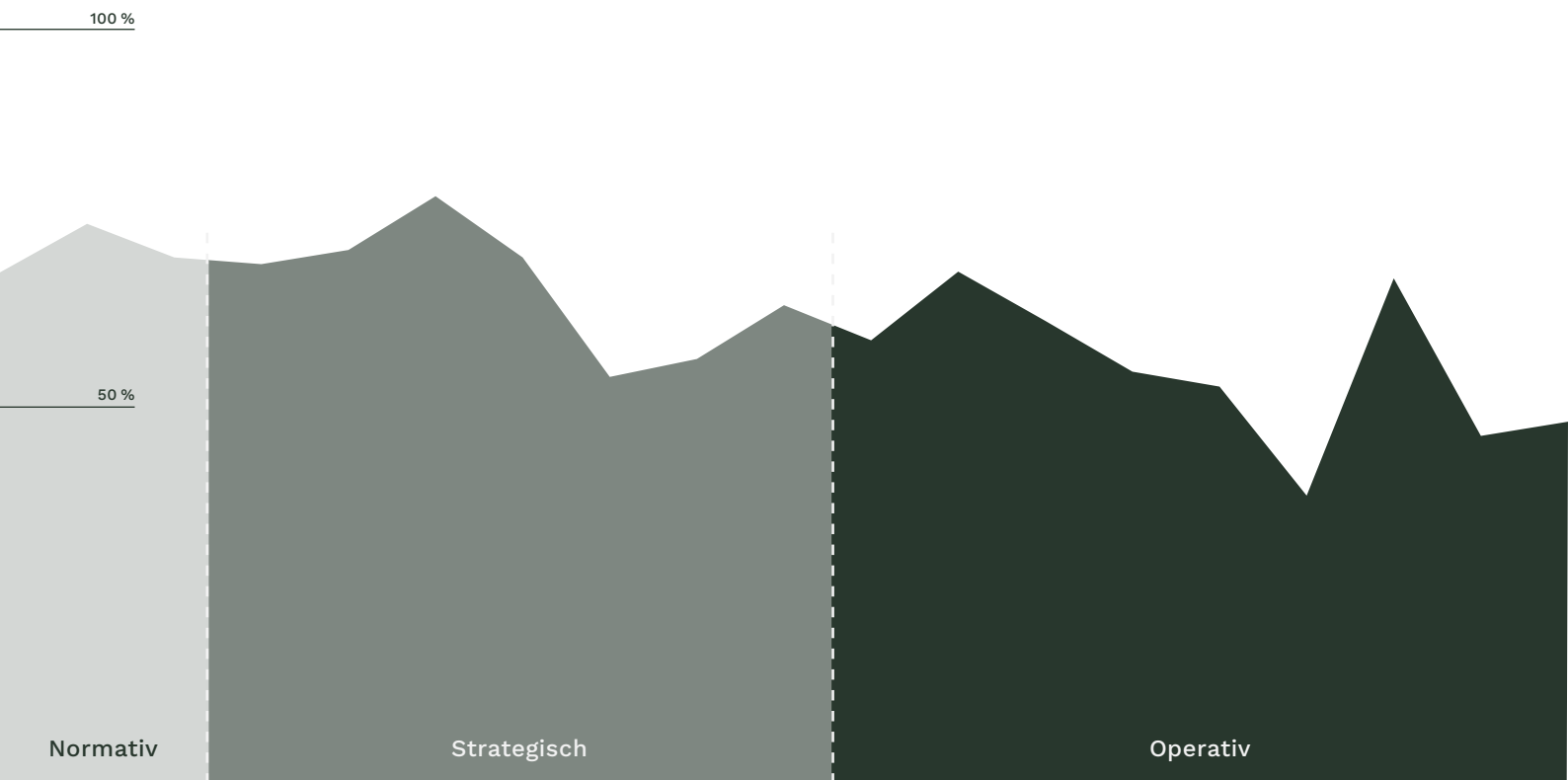
Strategisch

Die Unternehmen schätzen sich auf strategischer Ebene unterschiedlicher ein. Viele Klimaziele sind gesetzt und erklärt, aber noch nicht vollständig in alle strategischen Entscheidungen, wie z. B. die Lieferketten- oder die Marktstrategie, integriert.

55 %

Operativ

Die Erfüllung der strategischen Ziele steht in vielen Unternehmen noch aus. Die Integration von Maßnahmen zur Dekarbonisierung in das operative Tagesgeschäft weist teils große Unterschiede auf und bietet erhebliches Potenzial für zusätzliche konkrete Umsetzung. Hier besteht der größte ungenutzte Handlungsraum.



Durchschnittlicher Reifegrad des Handlungsraums je Handlungsebene über alle Unternehmen
(in % des maximal verfügbaren Handlungsraums)

Abbildung 1

Der Reifegrad der Ansatzpunkte – Ziele sind gesetzt, die Umsetzung steht aus

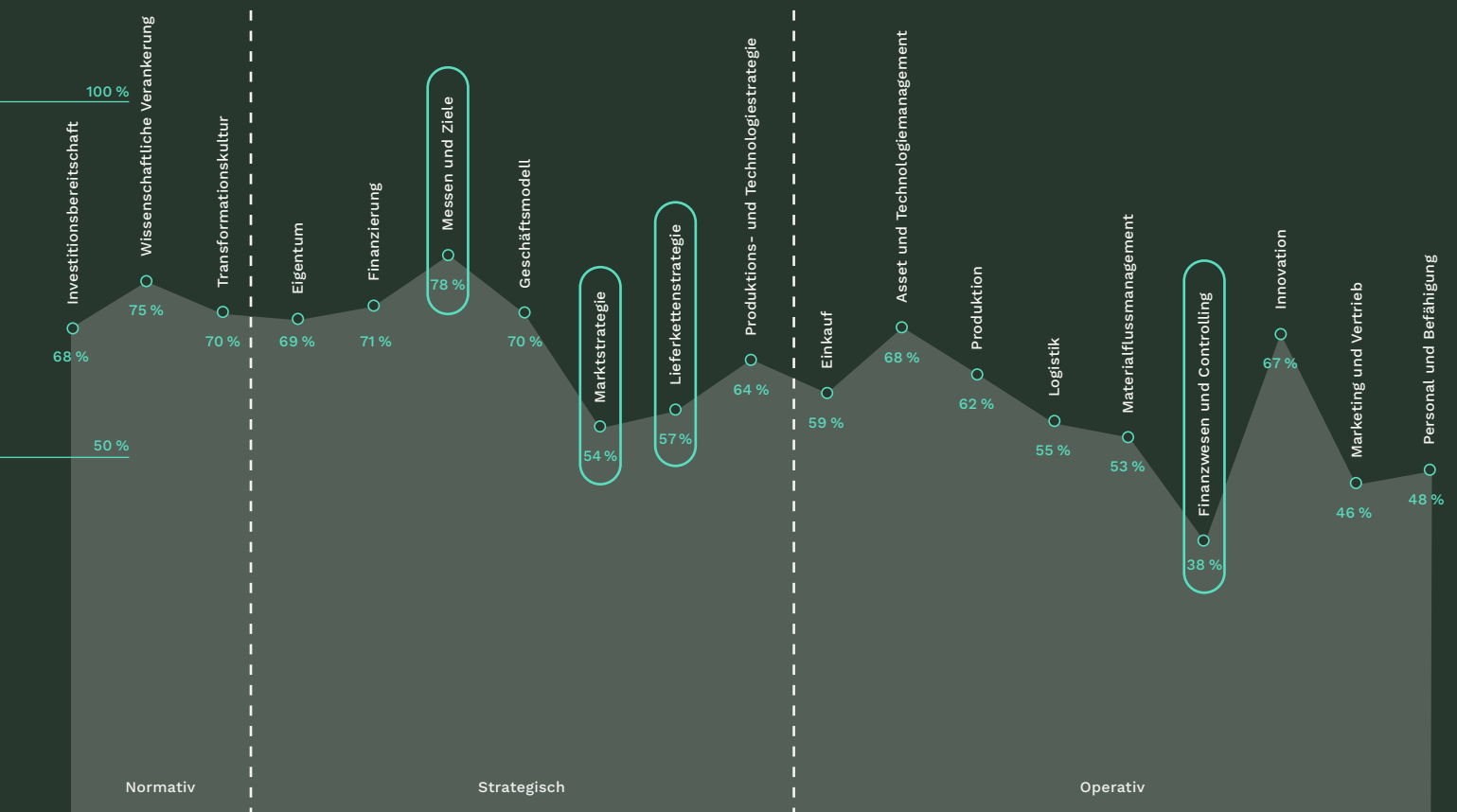
Beispielhafte Interpretation

Messen und Ziele: Dieser strategische Ansatzpunkt erreicht mit 78 % den höchsten durchschnittlichen Reifegrad aller Ansatzpunkte. Dahinter verbergen sich unterschiedliche Maßnahmen wie die Definition von kurz- und langfristigen Reduktionszielen nach wissenschaftlichen Ansprüchen entlang der verschiedenen Scopes. Das gute Ergebnis deckt sich demnach mit der wissenschaftlichen Verankerung auf normativer Ebene.

Markt- und Lieferkettenstrategie: Beide strategischen Ansatzpunkte lassen den Unternehmen im Durchschnitt noch viel Handlungsraum (Reifegrad von 54 % bzw. 57 %). Sie könnten allerdings unternehmensübergreifend gut ineinander

dergreifen. Die stärkere Integration der Dekarbonisierung in die Strategie der Lieferant:innen kann sich auf Seiten der Kund:innen wiederum positiv auf deren Lieferkettenstrategie auswirken.

Finanzwesen und Controlling: Mit 38 % stellt dieser Ansatzpunkt das größte Potenzial im Handlungsraum bei der operativen Umsetzung dar. Dabei ist gerade dieser Punkt entscheidend bei der systematischen Übersetzung der gesetzten Ziele in die Entscheidungen im Tagesgeschäft. Hier wird die Kluft zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung besonders deutlich.



Durchschnittlicher Reifegrad des Handlungsraums je Ansatzpunkt über alle Unternehmen in % des maximal verfügbaren Handlungsraums

Abbildung 2

Die Wissenschaft wird zum neuen Maßstab

Bezüglich ihrer normativen Haltung zur Dekarbonisierung schätzen sich die teilnehmenden Unternehmen im Schnitt am stärksten ein.

Mit einem Reifegrad von 75 % im Handlungsraum sticht der normative Ansatzpunkt „Wissenschaftliche Verankerung“ heraus. Viele Unternehmen nehmen für sich in Anspruch, mehr als einfach nur „Best-in-Class“ sein zu wollen. Die ausschließliche Orientierung am Wettbewerb weicht heute der Orientierung an wissenschaftlich abgeleiteten Notwendigkeiten. Dafür erklären sich die teilnehmenden Unternehmen zunehmend bereit, auf kurzfristige Gewinne zu verzichten.

Interviewte Unternehmen beschreiben einen deutlichen Sinneswandel innerhalb der letzten Jahre. Sie nennen den Druck des eigenen Absatzmarktes, der Regulatorik und des Arbeitsmarkts, aber auch die intrinsische Motivation von Eigentümer:innen und Führungskräften als Treiber einer ambitionierten langfristigen Dekarbonisierung. Diese geht jedoch nicht nur die Führungskräfte etwas an, Dekarbonisierung soll vielmehr für alle Mitarbeitende des Unternehmens spürbar und handlungsleitend werden.

Die Lieferkette bleibt die größte strategische Herausforderung

Strategische Ziele machen den Handlungsdruck greifbar. Bei keinem anderen Ansatzpunkt sehen sich die Unternehmen im Schnitt weiter als beim Messen von Emissionen und Setzen von Klimazielen. Einzelne Maßnahmen innerhalb des Ansatzpunktes, wie die Definition eines quantitativen Dekarbonisierungsziels, haben bereits mehr als 80 % der Unternehmen umgesetzt. Fast 50% haben bzw. entwickeln ein wissenschaftsbasiertes Ziel. Eine zentrale Herausforderung bleibt aber, die Ziele in die konkreten strategischen Funktionen zu übersetzen und Dekarbonisierung über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg voranzutreiben. In Interviews beschreiben Unternehmen konkrete und komplexe Herausforderungen bei der Integration in die Lieferkettenstrategie: Informationen zu Beschaffungsgütern sind unvollständig und uneindeutig, der Einfluss in der tieferen Lieferkette aufgrund geringer Marktanteile begrenzt. Unklare Materialherkünfte und unsichere technologische und Verfügbarkeitsperspektiven kommen hinzu.

Unternehmen, die unzureichende Transparenz über den Klimaeffekt ihrer eigenen Beschaffung haben, tun sich entsprechend schwer mit der Weitergabe vollständiger Informationen an ihren eigenen Absatzmarkt. Die strategische Berücksichtigung der Klimaauswirkungen der eigenen Produkte bei der Entwicklung, Steuerung und Vermarktung des Produktportfolios stellt Unternehmen daher neben der Gestaltung ihrer Lieferkette vor erhebliche Aufgaben.

- » Die sicherheitspolitische Krise in Europa und die anhaltende Störung internationaler Warenströme verstärkt die Bedeutung resilienter Lieferketten. Das betrifft die Versorgung mit erneuerbaren Rohstoffen wie Holz oder Energielieferungen. Plötzlich steht die Verfügbarkeit von fossilen Primärenergieträgern kurzfristig in Frage. Das kann zu einem Dekarbonisierungsschub führen. Zugleich sind technologische Lösungen noch unzureichend skaliert bzw. erprobt, um sofort die Lücke zu füllen. Viele Unternehmen zeigen in den Interviews großes Interesse, solche Großherausforderungen gemeinsam zu lösen.

In operativen Funktionen wie Vertrieb, Controlling oder Personal bleibt noch viel zu tun

Gegenüber der normativen Haltung und strategischen Positionierung fällt die Selbsteinschätzung der Unternehmen zur operativen Umsetzung deutlich zurück. Im Kontext zunehmender Klimaambitionen und -erwartungen bestätigen auch die Interviewten die operative Umsetzung als besonders drängend.

Die Dekarbonisierung kommt im Schnitt gerade erst in den operativen Prozessen der teilnehmenden Unternehmen an. Besonders deutlich wird dies bei den Ansatzpunkten Finanzwesen und Controlling sowie Personal und Befähigung. Obwohl eine ganzheitliche Dekarbonisierung ohne diese Querschnittsthemen nur schwer vorstellbar ist, schneiden sie im Vergleich schwach ab. Analog zur wenig ausgereiften Ausgestaltung der Marktstrategie stellen auf operativer Ebene auch Marketing und Vertrieb ein zentrales Handlungsfeld dar.

Positiv stechen allerdings die Ansatzpunkte Asset- und Technologie-management (68 % Reifegrad) sowie Innovation (67 % Reifegrad) heraus. Hier berichten viele Unternehmen von einer fortgeschrittenen Integration der Dekarbonisierung in Regelprozesse. Ein Großteil der Unternehmen gibt an, bei Entscheidungen zur Anlagenplanung klimafreundlichere Technologien wie Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) zu berücksichtigen und Potenziale im Bestand im Rahmen ihres Asset-Managements zu heben, wie zum Beispiel über zusätzliche Isolierung oder besseren Sonnenschutz. Ebenso investieren viele Unternehmen bereits bewusst in dekarbonisierungsbezogene Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen und beziehen Dekarbonisierung gezielt in den Innovationsprozess ein.



Frank Stührenberg,
CEO, Phoenix Contact GmbH & Co. KG

„Wir haben beim Thema Dekarbonisierung schon viel erreicht, aber fertig sind wir natürlich noch nicht, doch die Roadmap bis 2030 ist definiert.“

Die Unterschiede zwischen Unternehmen zeigen **Aufholpotenziale** auf



Andreas Engelhardt,
persönlich haftender Gesellschafter,
Schüco International KG

Die Unternehmen beschreiten unterschiedliche Wege der Dekarbonisierung und weisen unterschiedliche Stärkenprofile auf. Zur Vereinfachung wurden sie in in drei Gruppen aufgeteilt, die in der nachfolgenden Abbildung (S. 21) mit verschiedenen Durchschnittslinien dargestellt sind. Sechs „vorangehende“ Unternehmen zählen sowohl normativ als auch strategisch und operativ zur Spitzengruppe (hellgrau). Am anderen Ende der Skala gehören acht Unternehmen über alle drei Ebenen hinweg zu den weniger Ausgereiften (dunkelgrau). Diese acht „folgen“ dem großen dazwischenliegenden Feld der Aufschließenden (grau).

Diese zusätzliche Differenzierung macht Aufholpotenziale sichtbar. Eine hohe Differenz zwischen den jeweiligen Gruppen lässt darauf schließen, dass es Umsetzungspotenziale im Markt gibt, die bereits von einigen Unternehmen gehoben werden. Hier bietet sich Raum zum Dialog. So schneidet z. B. der Ansatzpunkt Finanzwesen und Controlling im Gesamtdurchschnitt unterdurchschnittlich ab. Es zeigt sich aber, dass es hier einigen wenigen „vorangehenden“ Unternehmen gelungen ist, viele Maßnahmen bereits umzusetzen (siehe Abb. 3 auf S. 21.) Bei Ansatzpunkten wie der Finanzierung ist die Differenz geringer, hier befinden sich die Unternehmen auf einem ähnlichen Level – das Aufholpotenzial für die „Folgenden“ und „Aufschließenden“ ist geringer.

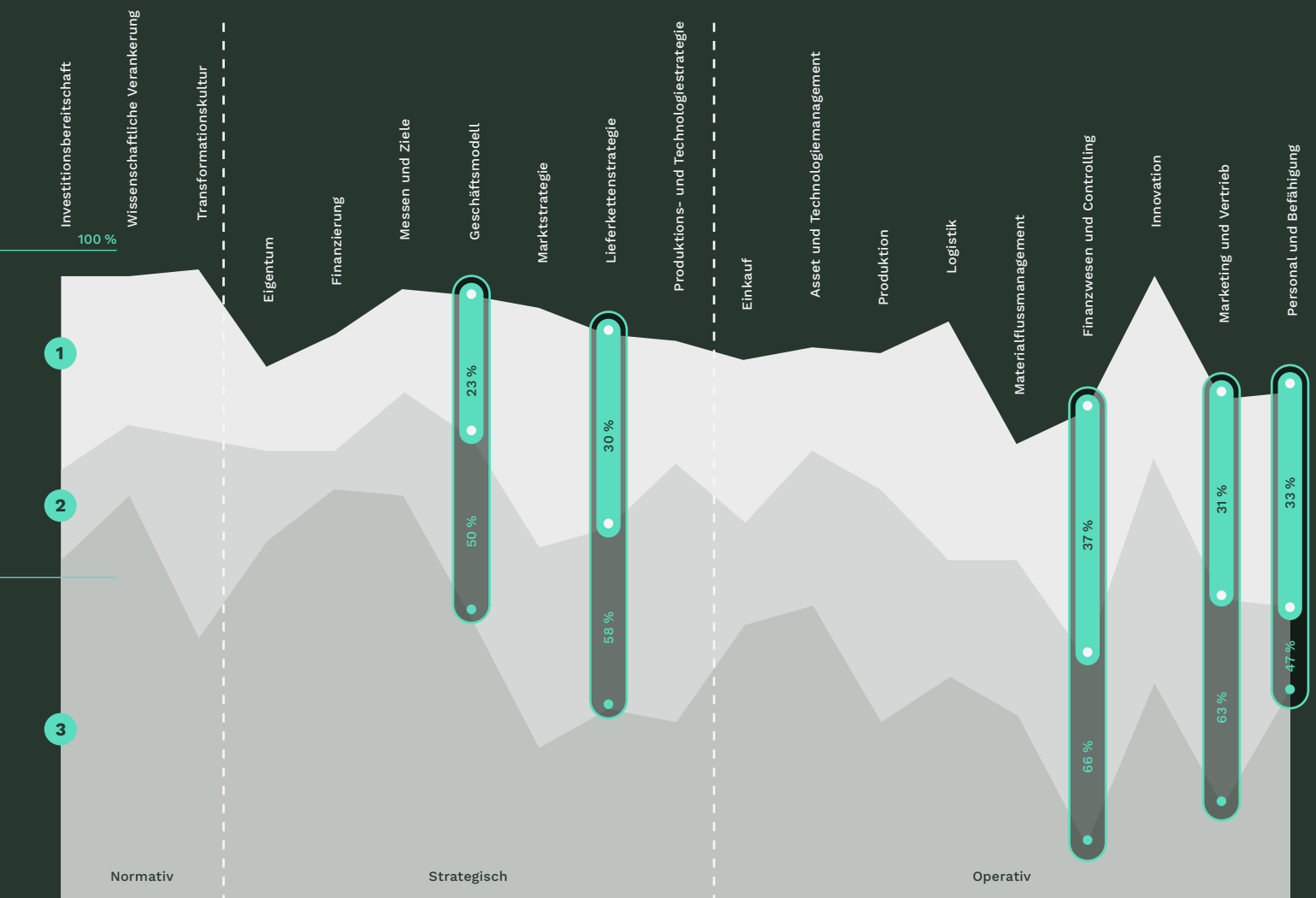
„Zum Fortschritt unternehmerischer Dekarbonisierung gehört auch, dass wir eine immer bessere Übersicht über die noch vorhandenen Lücken bisheriger Programme erhalten.“

Die größten Aufholpotenziale liegen auf der operativen Ebene

1 „Vorangehende“, ca. 11% aller Unternehmen: Zählen auf allen drei Handlungsebenen zu den 25% der Unternehmen mit dem jeweils höchsten Reifegrad der gesamten Stichprobe.

2 „Aufschließende“, ca. 75% aller Unternehmen: Die Unternehmen, die der Gruppe der Vorangehenden auf mindestens einer Handlungsebene hinterher und der Gruppe der Folgenden auf mindestens einer Handlungsebene voraus sind.

3 „Folgende“, ca. 14% aller Unternehmen: Zählen auf allen drei Handlungsebenen zu den 25% der Unternehmen mit dem niedrigsten Reifegrad der gesamten Stichprobe.



Mittelwert des durchschnittlich erreichten Reifegrads der Vorangehenden, der Folgenden sowie der Aufschließenden

Abbildung 3

● Spreizung Vorangehende/Folgende in % ● Spreizung Vorangehende/Aufschließende in %

Das können Unternehmen tun



Sabine Nallinger,
Vorständin, Stiftung KlimaWirtschaft

„Auch gut aufgestellte Unternehmen können noch besser werden. Jetzt heißt es, ungenutzte Potenziale zu heben. Gegenseitige Unterstützung und Voneinanderlernen helfen dabei.“

Einige Ansatzpunkte stechen hervor – so lassen sie sich angehen

Alle Unternehmen können etwas tun. Keines gibt an, alle potenziell verfügbaren und für das eigene Unternehmen grundsätzlich sinnvollen Maßnahmen vollständig zu nutzen. Selbst vorangehende Unternehmen beschreiben sich im Interview als auf der Reise. Weder die „Vorangehenden“ noch die „Aufschließenden“ oder die „Folgenden“ haben ihre erklärte Haltung vollständig in eine strategische Positionierung umgesetzt und operativ verankert. Bei den Folgenden ist die Kluft zwischen erklärter Haltung und operativem Handeln am größten, bei den Vorangehenden ist sie am geringsten ausgeprägt. Doch insbesondere die Ansatzpunkte Finanzwesen und Controlling sowie Personal und Befähigung bergen auch in der Spitzengruppe noch ungenutztes Potenzial.

Weitere Ansatzpunkte wurden in den Interviews hervorgehoben und stechen aufgrund des ungenutzten Reifegrads und Aufholpotenzials oder besonders großem Interesse der Unternehmen, dazu zu lernen oder zu teilen, heraus. Dazu zählen Dekarbonisierungsentscheidungen im Kontext der Lieferkettenstrategie und der Geschäftsmodellstrategie. Hinzu kommen Marketing und Vertrieb sowie Befähigung als Teil des Ansatzpunktes Personal. Die folgenden Seiten gehen näher auf diese ausgewählten Ansatzpunkte ein. Es werden jeweils der Status Quo und die aktuellen Herausforderungen erläutert, konkrete Maßnahmenempfehlungen ausgesprochen und Unternehmensbeispiele aufgeführt.

Fokus: Lieferkettenstrategie

Status Quo

Viele Unternehmen arbeiten an ihren Lieferkettenemissionen. Ein Drittel der Befragten hat bereits ein Reduktionsziel für ihre Lieferant:innen. Weitere 30 % unterhalten zumindest treibhausgasspezifische strategische Programme für die Lieferkette. Doch Interviews zeigen, dass selbst fortgeschrittene Unternehmen noch an der Basis und der Wirksamkeit ihrer Programme arbeiten. Einige behelfen sich für die Berechnung ihrer Scope 3-Emissionen mit geschätzten Emissionswerten und möchten diese durch reale Werte oder genauere Annahmen ersetzen. Andere hadern mit der Verfügbarkeit benötigter CO₂-effizienter Rohmaterialtypen und -qualitäten.



Alexander Birken,
Vorstandsvorsitzender, Otto Group

„Die Dekarbonisierung unserer komplexen Lieferkette ist unsere größte Klimaherausforderung.“

In der Studie wird CO₂ als Abkürzung für CO₂-Äquivalente genutzt

Herausforderungen

- » Hohe Komplexität und Heterogenität der Lieferkette
- » Fehlen verlässlicher Daten gerade von kleinen und mittelständischen Unternehmen
- » Geringer Einfluss auf Lieferant:innen bei zu kleiner Marktmacht und Abhängigkeiten
- » Herausfordernde Sensibilisierung, Befähigung und Unterstützung von Lieferant:innen
- » Mangelnde Verbreitung von Standards und Instrumenten, wie zum Beispiel Produktdatenpässen

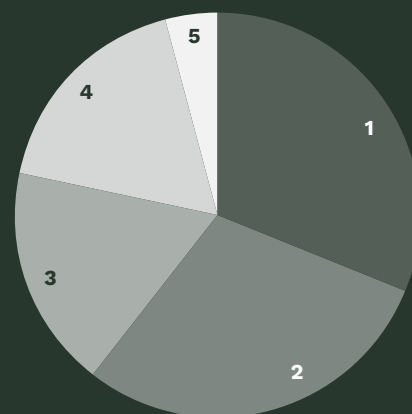
Was Unternehmen im Hier und Jetzt tun können

Die Lieferkettenemissionen grob zu schätzen ist ein wichtiger erster Schritt, aber nicht mehr ausreichend. Ein Scope-3 Ziel für die Lieferkette sollte Teil des unternehmerischen Klimaziels sein und gibt ein klares Ambitionsniveau vor. Viele Lieferketten können nicht über Nacht umgestellt werden. Damit wird die Dekarbonisierung der Lieferketten zu einer mittel- bis langfristigen strategischen Aufgabe. Insbesondere bei vielen, kleinen und wechselnden Lieferant:innen sind die Erfolgsaussichten, diese zur Erklärung von wissenschaftsbasierten Klimazielen anzuhalten, begrenzt – und ebenso die Kontrollmöglichkeiten über den Erfolg.

Zunächst aufwendiger, aber auch mit größeren Einblicken, Eingriffsmöglichkeiten und neuen Chancen verbunden, ist es, ein **Scope-3 Ziel** zu setzen und mit einem **gesonderten strategischen Programm** zu hinterlegen. Ein solches Programm kann – je nach Industrie – neue Ansätze für Langfristpartnerschaften mit Lieferant:innen enthalten, um gemeinsam zu realisierende Dekarbonisierungsmöglichkeiten zu identifizieren und umzusetzen. Die Strategie kann auch die Substitution besonders klimaintensiver Rohmaterialien oder Produktionsprozesse und die geographische Verlagerung von Beschaffungsregionen umfassen. Ein befragtes Unternehmen gibt sogar an, über die Vertiefung der eigenen Wertschöpfung („insourcing“) nachzudenken, um die CO₂-Intensität der Lieferkette zu reduzieren.

Eine **strategische Programmsteuerung** ordnet und priorisiert alle Maßnahmen bezüglich ihrer Dekarbonisierungswirkung und kommerzieller Aspekte und hinterlegt sie mit konkreten Aktivitäten. Auf dieser Basis kann die Dekarbonisierung der Lieferkette – in enger Verknüpfung mit Prozessen des operativen Einkaufs – betriebswirtschaftlich optimiert kontinuierlich über Jahre hinweg vorangetrieben werden.

Reifegrad der Lieferkettenstrategie



- 1 Reduktionsziel für Beschaffungsportfolio 32 %
- 2 THG-spezifische strategische Programme 30 %
- 3 Emissionen als Nebenaspekt in Lieferkettenstrategie 18 %
- 4 Keine Strategie 17 %
- 5 Nicht notwendig 3 %

Einblicke in Unternehmen

Lieferkettenstrategie als Dienst an Kund:innen:

Manche Unternehmen sind bereit, in eine gute Lieferkettenstrategie zu investieren, weil sie darin einen unmittelbaren Wert für ihr Kerngeschäft sehen. Zwei Unternehmen betonen dabei, dass eine gute Lieferkettenstrategie für sie letztendlich eine Dienstleistung an ihren Kund:innen dargestellt.

» **ZINQ** arbeitet mit Produktdatenpässen und stellt entsprechend granulare Anforderungen an seine eigenen Lieferant:innen, Produktionsprozesse und Rohmaterialqualitäten konkreter zu beschreiben und eindeutiger stofflich zuzuordnen. Wo das funktioniert, kann ZINQ seinen eigenen Kund:innen exakte Daten zu Klima- und Umweltauswirkungen der Zinkoberflächen übermitteln und schreibt entsprechende Ersparnisse im Vergleich zu Marktstandards auf CO₂-Konten gut. Dort, wo Abnehmer eigene Reduktionsziele haben, können diese Ersparnisse über digitale, zirkuläre Produktpässe gegenüber dem Marktstandard monetarisiert werden.

» **Phoenix Contact** implementiert ein Verfahren, um Lieferkettenemissionen zu erfassen und zu senken. Die Ergebnisse nutzt bereits jetzt ein großer Kunde für seine eigenen Berechnungen produktbezogener CO₂-Emissionen. Die Entwicklerinnen und Entwickler von Phoenix Contact prüfen bei der Auswahl von Materialien neben Faktoren wie z. B. Leistung und Kosten bereits heute die Klimawirkung, um Produkte mit möglichst geringen Emissionswerten anzubieten.

Mut zur Methodenvielfalt und zum Pragmatismus:

In wenigen Fällen existiert eine sofortige und alles abdeckende Lösung für die Frage nach Lieferkettenemissionen. Unternehmen berichten, wie sie bewusst unterschiedliche Methoden nutzen und dabei lernen.

» **50Hertz** hat Erfahrung mit der Erhebung von Emissionen anhand von Ausgabendaten gemacht und das als für zu ungenau befunden. Für mindestens 60 % der wesentlichen Scope 3-Emissionen soll bis 2023 ein anderes System für die präzisere Erfassung von Emissionsdaten eingeführt werden.

» **Phoenix Contact** geht mehrstufig vor und fokussiert bewusst auf besonders relevante Emissionsquellen. Ausgehend von geographisch verorteten Stoffströmen werden zunächst Benchmarks bestimmt, große Lieferanten befragt und auf Basis ihrer echten Daten eingestuft. Erfassung und Steuerung laufen softwaregestützt ab.

Fokus: Geschäftsmodell

Status Quo

Das Geschäftsmodell ist Kern unternehmerischen Erfolgs. Viele etablierte Geschäftsmodelle sind auf eine dekarbonisierte Zukunft jedoch nicht vorbereitet, sondern direkt von fossilen Energieträgern abhängig und auf einen linearen Ressourcenverbrauch ausgerichtet. Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, ihr Geschäftsmodell unter Klimagesichtspunkten zu hinterfragen. Knapp 60 % stellen ihr Geschäftsmodell grundlegend in Frage. Ein knappes weiteres Drittel der Unternehmen experimentiert im Kleinen mit neuen Modellen, lässt das Kerngeschäft bisher aber unberührt. Konzepte der Circular Economy (deutsch: Kreislaufwirtschaft) sind wichtige Referenzpunkte für Unternehmen, die von grundlegenden Veränderungen sprechen. Aus den Interviews geht jedoch hervor, dass die Überarbeitung von Geschäftsmodellen auch bei gut aufgestellten Unternehmen häufig am Anfang steht.



Dr. Christian Hartel,
Vorstandsvorsitzender,
Wacker Chemie AG

„Flexibilitätspotenziale der Industrie werden zum Teil von regulatorischen Altlasten eines fossil und zentral geprägten Markt- und Netzdesigns gebremst. Hier hat das Thema Dekarbonisierung noch großes Entfesselungspotenzial.“

Herausforderungen

- » Abhängigkeit von etablierten Geschäftsmodellen für finanzielle Stabilität und die Schwierigkeit, in künftige Modelle zu investieren
- » Fehlende Kompetenzen, anspruchsvolle technologische Voraussetzungen und/oder fehlende Partnerunternehmen für die Realisierung und Skalierung dekarbonisierter Geschäftsmodelle
- » Hohe Unsicherheit bezüglich der Weiterentwicklung technologischer und regulatorischer Rahmenbedingungen, von denen die Profitabilität dekarbonisierter Geschäftsmodelle abhängt
- » Geringe Risikobereitschaft bei Eigentümer:innen und/oder Top-Management, grundlegende Veränderungen anzustoßen, aufgrund kurzfristig abgesicherter Profitabilität des aktuellen Geschäftsmodells

Was Unternehmen im Hier und Jetzt tun können

Im Jahr 2022 sollte jedes Unternehmen sein Geschäftsmodell auf dessen Kompatibilität mit einer klimaneutralen Wirtschaft abgeklopft haben. Je nach Unternehmen kann diese Überprüfung grundlegenden Veränderungsbedarf aufzeigen.

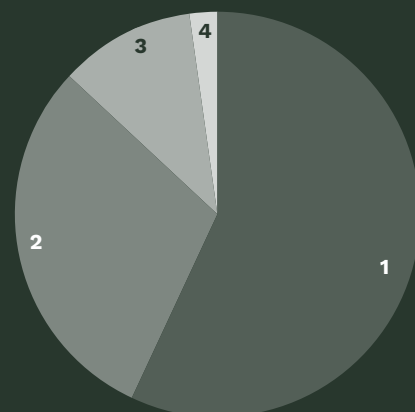
Veränderungsbedarf kann es aus drei Gründen geben: Erstens kann das Geschäftsmodell an sich nicht zur dekarbonisierten Wirtschaft passen, z. B. die Förderung von Kohle und Öl oder die Stromerzeugung auf Basis dieser Energieträger. Zweitens können auch grundsätzlich passende Geschäftsmodelle mit höheren Emissionen verbunden sein als es der 1,5°C-Pfad zulässt, beispielsweise die Nutzung von CO₂-intensivem Rohmaterialinput. Hier geht es vor allem um technologische Innovation und neue Rohstoffe. Und drittens können der generelle Umbau der Wirtschaft oder Folgen des Klimawandels die Voraussetzungen für das eigene Geschäftsmodell untergraben. Beispiele hierfür sind die Märkte für Dieseleinspritzpumpen oder Pistenraupen. Beide werden unter Druck geraten unabhängig davon, ob das Produkt an sich dekarbonisiert werden kann. Zusätzlich gilt es, die physischen Folgen des Klimawandels für die eigenen Produktionsstätten sowie die der Lieferkette im Blick zu behalten.

Die **Arbeit mit Szenarien** erleichtert den Umgang mit Unsicherheiten durch den Klimawandel, technologische Entwicklungen und wechselnde regulatorische Rahmenbedingungen. Informierte unternehmerische

Entscheidungen sind besser diskutier- und leichter operationalisierbar.

Wenn grundlegende Veränderungen unternehmerisch notwendig sind, bietet die Circular Economy einen relevanten Werkzeugkasten für die Entkopplung von – häufig emissionstreibendem – Ressourcenverbrauch von der Befriedigung der Marktbedürfnisse.

Status Quo der Weiter- bzw. Neuentwicklung des Geschäftsmodells



- 1 Vollständige Weiter- und Neuentwicklung 58 %
- 2 Teilweise Weiterentwicklung 30 %
- 3 Ungewisse Herangehensweise 10 %
- 4 Kein Maßnahme 2 %

Zirkuläre Geschäftsmodelle umfassen unter anderem die Verlängerung von Produktlebenszyklen, Product-Service-Shift und die Monetarisierung von Wertstoffströmen.

Bei der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle haben Unternehmen grundsätzlich die Wahl zwischen der behutsamen Anpassung bestehender Modelle und dem Aufbau radikal neuer Modelle „auf der grünen Wiese“. Beide Ansätze können auch innerhalb eines Unternehmens parallel umgesetzt bzw. kombiniert werden, um bestehendes Wissen, Anlagen, Marken, Vertriebskanäle usw. zu nutzen.

Einblicke in Unternehmen

Geübt in Langfristentscheidungen:

Unternehmen mit langen Investitionszyklen treffen heute Technologieentscheidungen, deren Konsequenzen auf Jahrzehnte in den Bilanzen stehen oder verlustreich abgeschrieben werden müssen. Viele solcher Unternehmen haben in der Vergangenheit gelernt, unter Unsicherheit zu entscheiden. Die Wacker Chemie AG berichtet zum Beispiel, dass sie auf Basis von unterschiedlichen Dekarbonisierungsszenarien alternative Zukunftstechnologien miteinander vergleicht, um dann zu entscheiden, welche Technologien sie weiterverfolgt. Unternehmen aus Branchen mit kürzeren Produktinnovationszyklen und – bisher – statischen Produktionsregimen können von diesen Praktiken lernen.

Circular Economy dank Kooperation:

Unternehmen sehen zirkuläre Geschäftsmodelle als Kernstück einer dekarbonisierten Zukunftswirtschaft. Material- und Produktkreisläufe, aber auch große Materialinnovationen verlangen häufig eine Intensivierung der Zusammenarbeit über Branchengrenzen und Wertschöpfungsstufen hinweg. Anbieter:innen derzeit unverzichtbarer, aber klimaintensiver Metalle sind ein gutes Beispiel.

» ZINQ arbeitet intensiv mit Kund:innen und Lieferant:innen, um die Materialgesundheit und die zirkuläre Qualität der eingesetzten Materialien in geschlossenen Kreisläufen sicherzustellen.

» Die Salzgitter AG beschleunigt mit ihrer neuen Konzernstrategie ihre Dekarbonisierungsambitionen und setzt dazu auch auf verstärktes Partnering, um noch mehr Synergien zum Nutzen von Klimaschutz über die Wertschöpfungskette hinweg zu mobilisieren.

Fokus: **Befähigung**

Status Quo

Spätestens mit der Umsetzung ambitionierter Klimastrategien wird Dekarbonisierung zum täglichen Thema in unterschiedlichen Unternehmensfunktionen, wie z. B. dem Einkauf, dem Produktions- und Technologiemanagement, der Forschung und Entwicklung sowie für Marketing und Vertrieb. Je nach Unternehmen und Industrie haben diese Funktionen begrenztes Wissen und geringe Erfahrung mit der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Das gilt für Führungskräfte wie Mitarbeitende. Über eine erste Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema sind über 90 % der teilnehmenden Unternehmen bereits hinaus (vgl. Graphik zur Nutzung von Befähigungsmaßnahmen).



Dr. Nicola Kimm,
Mitglied des Vorstandes, Chief Sustainability Officer, HeidelbergCement AG

„Mit unseren neuen Zielen für Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft sind wir weltweit Branchenvorreiter. Mutige Transformation kommt von innen: Die Reduktion der CO₂-Emissionen ist bei HeidelbergCement fest in der Vergütung unserer Führungskräfte verankert.“

Langfristige fachliche Begleitung für ganze Teams oder regelmäßige Trainings bieten weniger als die Hälfte an, verpflichtende Fortbildungen weniger als jedes fünfte Unternehmen. Interviewte beschreiben es als Herausforderung, auf dieser Basis ausreichend viele Mitarbeitende in die Umsetzung von Dekarbonisierungsinitiativen einzubinden.

Herausforderungen

- » Unklare fachliche Kompetenzprofile für die Dekarbonisierung je Funktion
- » Kulturelle Muster wirken als unerkannte Barrieren
- » Fehlende Erfahrung mit Dilemma-Management und Abwägung Zielkonflikten
- » „Verpuffen“ von Einmalaktivitäten wie Trainings
- » Mangelnde Kapazitäten für interne Weiterbildung
- » Mangel an verfügbaren zusätzlichen Arbeitskräften mit Dekarbonisierungsexpertise

Was Unternehmen im Hier und Jetzt tun können

Nachhaltigkeitskompetenz lässt sich nicht über Nacht in der Breite herstellen. Personalabteilungen, Führungskräfte und Mitarbeitende haben mit den Auswirkungen von Pandemie, Ukraine-Krieg und digitaler Transformation alle Hände voll zu tun. Der Aufbau zusätzlicher Kompetenz verlangt entsprechend einen klaren Fokus und leicht skalierbare Ansätze.

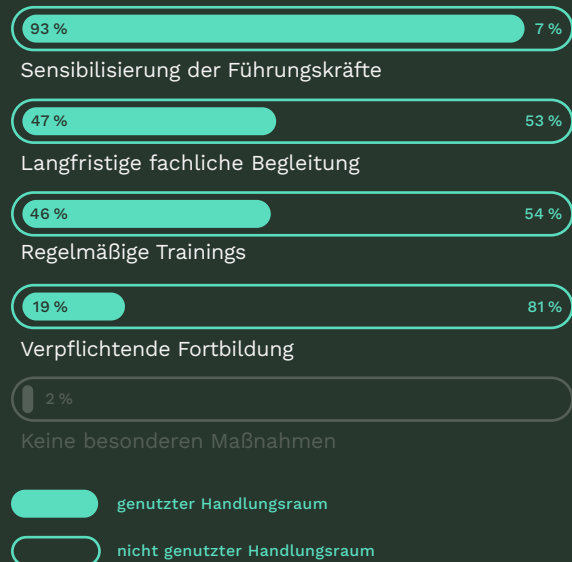
Unternehmen mit einer klaren Klimaambition können in einem ersten Schritt identifizieren, welche Funktionen in welchem Ausmaß zur Erreichung der Klimaziele beitragen müssen. Für die wichtigsten Funktionen kann das Unternehmen im nächsten Schritt die **konkreten Leistungsanforderungen** definieren. So muss der operative Einkauf in vielen Fällen die Dekarbonisierung in tägliche Auswahlentscheidungen bezüglich Lieferant:innen, Vorprodukten oder Rohmaterialien integrieren. Dabei stehen mitunter wenig belastbare Klimainformationen klaren Vorgaben zur Kostenkontrolle und strengen Compliance-Vorschriften gegenüber. Aus solchen Leistungsanforderungen lassen sich gezielt fachliche und methodische Kompetenzprofile ableiten.

Trainingsmaßnahmen können sich auf den Aufbau dieser **Kompetenzen in erfolgskritischen Teams**

Von Haltung zu Handlung

konzentrieren. So vermeiden Unternehmen aufwendige und wenig effektive Massentrainings. Doch auch gezielte Trainings reichen nicht immer aus. Bei regelmäßig auftauchenden Dilemma-Situationen und kulturellen Mustern, die der Integration von

Nutzung von Maßnahmen zur Befähigung von Mitarbeitenden



Nachhaltigkeitsaspekten entgegenstehen, profitieren Teams von der **Begleitung durch Coaches** und der Vermittlung konkreter Verantwortlichkeiten, um wiederkehrende Fallstricke beherrschbar zu machen.

Einblicke in Unternehmen

Viel Engagement, wenig funktionale Verankerung:

Mitarbeitende sind häufig sehr interessiert, beim Klimaschutz aktiv mitzuwirken. Unternehmen bedienen dieses Interesse beispielsweise mit Formaten wie Umwelttagen oder Kampagnen zu wichtigen Themen wie Müllvermeidung oder Energieeinsparung. Um das Thema Dekarbonisierung in den Funktionen zu stärken und zu verankern, sind aber weitere Maßnahmen erforderlich.

- » **Phoenix Contact** sieht einen wichtigen Schritt im Herunterbrechen von Kennzahlen auf die Detailebene, die die tägliche Arbeit betrifft. Andere Unternehmen legen einen Schwerpunkt darauf zu prüfen, welche Mitarbeitenden welche Lerninhalte benötigen und machen hierfür gezielte Angebote.

„Ich will knappe Zeit nicht in symbolische Diskussionen oder karitative Teamaktivitäten investieren, sondern in relevante Diskussionen zu wirksamen Dekarbonisierungshebeln.“

Ein Nachhaltigkeitsleiter aus der Industrie

Fokus auf den Umgang mit Unsicherheit und Übergang:

Neben Wissen und Techniken zur Umsetzung neuer Anforderungen brauchen Mitarbeitende noch etwas anderes: Sie müssen mit Unsicherheit und Ambiguität umgehen können. Davon berichtet z. B. die Papier- und Kartonfabrik Varel in Bezug auf künftige Wärmelösungen.

- » **Papier- und Kartonfabrik Varel:** „Es wird eine längere Phase geben, in der alte und neue Lösungen in Produktion und Kraftwerk parallel gefahren werden müssen. Wir bereiten die Mitarbeitenden bewusst auf solche hybriden Situationen vor.“

Fokus: Finanzwesen und Controlling

Status Quo

Kennzahlen sind bereits Bestandteil von Dekarbonisierungslösungen in zahlreichen operativen Bereichen, wie z. B. die regelmäßige Einbeziehung von Dekarbonisierung in Beschaffungs-, Innovations- oder Investitionsentscheidungen. Die zentrale Verankerung von Klimawirkungen im Finanzwesen und Controlling steht hingegen meist am Anfang. Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, bisher überhaupt keine besonderen Maßnahmen zu ergreifen. Weniger als die Hälfte haben Dekarbonisierung ins Zielkontrollsystem integriert. Etwas mehr als ein Viertel nutzt ein Chancen- und Risikoradar. Ähnlich viele haben ein Klimabudget definiert, das für Investitionen in die Dekarbonisierung zur Verfügung steht. Insgesamt schätzen Unternehmen das Potenzial als groß ein.

Herausforderungen

- » Thematische Zusammenarbeit zwischen Controlling und anderen Funktionen
- » Höhe eines internen CO₂-Preises wegen Unsicherheit bezüglich kommender regulatorischer Anforderungen und deren Auswirkung
- » Methodik für die Anwendung eines internen CO₂-Preises und Definition kompatibler Steuerungsgrößen über unterschiedliche Funktionen hinweg
- » Heterogene Landschaft an Standards und Ratings erschwert Orientierung

Was Unternehmen im Hier und Jetzt tun können

Die zentrale Integration der Dekarbonisierung in Finanz- und Controllingprozesse wird Standard werden. Tempo und Vorgehen bei der Einführung hängen von unternehmerischen Realitäten ab. Wer eine zentrale Integration erwägt, sollte u. a. folgende Aspekte abschätzen:

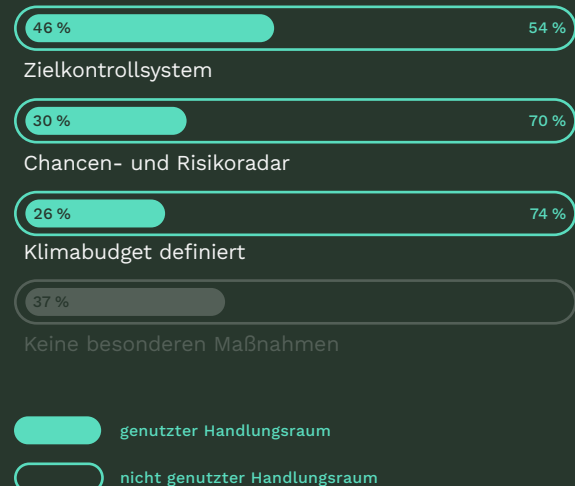
- » Wie groß ist der mögliche Beitrag zu meinem Dekarbonisierungserfolg?
Zentrales CO₂-Controlling kann z. B. dann besonders wichtig werden, wenn Reduktionspotenziale stark verteilt sind, auf häufig wiederkehrenden Entscheidungen beruhen und Insellösungen entsprechend wenig erreichen.
- » Wie groß ist der ökonomische Mehrwert eines leistungsstarken CO₂-Controllings? Er kann z. B. besonders groß sein, wenn CO₂-Steuern oder -Strafen durch nachweisbare Reduktionen direkt vermeidbar sind.
- » Wie hoch ist der mit der Einführung verbundene Aufwand? Der Aufwand steigt z. B., wenn die gegenwärtige Prozess- und Softwarelandschaft im Controlling stark fragmentiert ist und neue zentrale Kennzahlen in jedem Fragment einzeln eingeführt werden müssten.
- » Was sind wünschenswerte Nebeneffekte der Einführung? Diese können u. a. entstehen, wenn die Einführung weiterer nicht finanzieller Kennzahlen absehbar notwendig wird und/oder eine fragmentierte Controlling-Landschaft ohnehin konsolidiert werden soll.

Wenn Unternehmen sich für die Einführung eines zentralen CO₂-Controllings entscheiden, profitieren sie dabei von zwei Faktoren:

1. Ein zentrales, aber auf die Funktionen heruntergebrochenes Klimaziel kann rahmengebend für Klimaccontrolling auf Funktionsebene wirken. Wenn der Einkauf z. B. neben einem Kostensenkungs- auch ein Dekarbonisierungsziel für sein gesamtes Einkaufsportfolio hat, dann kann er auf dieser Basis gut Steuerungs- und Controllingansätze für einzelne Produktklassen und/oder Märkte entwickeln.
2. Pilotansätze in einzelnen Teilbereichen können die übergreifende Einführung vorbereiten und erleichtern. Konkret erlauben sie eine schnelle Validierung von CO₂-Controllingmethoden, ermöglichen es dem Controlling, Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Fachbereichen zum Thema Dekarbonisierung zu sammeln, und schaffen im Erfolgsfall in der gesamten Organisation Vertrauen in die Machbarkeit. Ein solcher Pilot kann z. B. die Einführung einer CO₂-Kennzahl im Investitionscontrolling sein.

Von Haltung zu Handlung

Nutzung von Maßnahmen in Finanzwesen und Controlling



Wenn CO₂-Effekte flächendeckend steuer- und messbar sind, kann die Einführung eines internen **CO₂-Preises** der logische nächste Schritt sein. Seine Höhe ergibt sich aus extern vorgegebenen Steuern bzw. Marktpreisen oder er wird auf Basis der eigenen Ambitionen und Kosten-/Nutzenanalyse intern festgesetzt. Darüber hinaus ist die Verfügbarkeit von Finanz- und Klimaeinschätzungen für unterschiedliche Entscheidungen in der Organisation eine starke Grundlage für das Erstellen, Nutzen und kontinuierliche Aktualisieren einer CO₂-Grenzkostenkurve im Sinne eines **Chancen- und Risikenradars**. Auf Basis dieses Radars können z. B. zusätzliche Mittel eingeplant und/oder Amortisationsvorgaben so angepasst werden, dass Dekarbonisierungsziele erreichbar werden und finanziell steuerbar bleiben.

Einblicke in Unternehmen

Controllingexpertise nutzen:

Viele Unternehmen haben bereits tiefe Expertise im Bereich Umweltmanagement und Nachhaltigkeit aufgebaut, die bei der Definition von Klimazielen und deren Erreichung wichtig ist. Relevante Expertise bei Design, Pflege und auch Durchsetzung von übergreifenden Controllingsystemen haben häufig die entsprechenden Controllingabteilungen.

» Aus diesem Grund liegt beispielsweise bei **Vonovia** die Erhebung der Nachhaltigkeitskennzahlen im Controlling-Bereich. Neben der langfristigen Verortung der Nachhaltigkeitsmessung und Datenhaltung im Controlling ist die enge Abstimmung mit anderen relevanten Unternehmensbereichen wichtig.

» **Continental** erklärt Fortschritte bei der Einführung übergreifender Metriken u. a. mit der guten Zusammenarbeit des Controllings und anderen Funktionen wie Industrial Engineering, Operations und Umwelt- und Klimaschutz.

Fokus: Marketing und Vertrieb

Status Quo

In vielen Unternehmen liegt Aufmerksamkeit auf der Leistungsfähigkeit von Vertrieb und Marketing. Dennoch steht die Verknüpfung dieser Bereiche mit der Dekarbonisierung in vielen Fällen noch am Anfang. Weniger als die Hälfte der Unternehmen geben an, klimafreundliche Produkte zu bevorzugen. Weniger als ein Fünftel bietet Informationen zu Klimafußabdrücken von Produkten an. Etwa ein Drittel beraten ihre Kund:innen aktiv zu Klimaimplikationen von Kaufentscheidungen. Ein Seitenblick auf die strategische Ebene zeigt, dass unter allen Strategieansatzpunkten, die für Marketing und Vertrieb maßgebliche Marktstrategie am wenigsten weit entwickelt ist.

Herausforderungen

- » Fehlende bzw. ungenaue Daten zu Fußabdrücken aus Einkauf und Produktion
- » Fehlende Integration von Dekarbonisierung in die Markenarchitektur/-positionierung
- » Unzureichende strategische Steuerung des Produkt-Portfolios aus Dekarbonisierungssicht

» Unsicherheit bezüglich der Abgrenzung zu Greenwashing-Praktiken

» Fehlendes Fachwissen bzw. Erfahrung in Marketing und Vertrieb

» Mangelnde wahrgenommene Zahlungsbereitschaft auf Kund:innenseite

» Fehlende Fachexpertise zu Dekarbonisierung auf der Einkaufsseite (B2B)

» Rückfall auf aufwandsärmere Offsetting-Dienstleistungen

Was Unternehmen im Hier und Jetzt tun können

Konsument:innen (B2C) und Einkäufer:innen (B2B) brauchen für klimafreundliche Einkaufsentscheidungen erkennbar klimafreundlichere Alternativen. **Klimainformationen** in der kostbaren Aufmerksamkeitsspanne eines „Consumer Touchpoints“ (B2C) bzw. Jahres- oder Verkaufsgesprächs (B2B) zu übermitteln, ist herausfordernd. Bei unklarer Datengrundlage besteht das Risiko ungewollten Greenwashings, bei klimaintensiven Produkten drohen Nachteile im Markt. Viele Unternehmen verzichten daher ganz auf klimarelevante Informationen, bieten diese nur passiv an oder nutzen ein Offsetting Label, das neben der Berechnung des Fußabdrucks auch gleich die Verantwortung für dessen „Behebung“ übernimmt, ohne den eigentlichen Produktfußabdruck tatsächlich zu verbessern.

Eine **gute Datengrundlage** ist essentiell für die **Steuerung des Produktportfolios** und muss nicht zwingend schwierig zu erreichen sein. Für ein ausreichend homogenes Teilportfolio lassen sich anhand von Informationen zu genutzten Rohmaterialien und Produktionstechnologien Klimafußabdrücke schätzen, auch wenn nicht für jedes Produkt eine individuelle Berechnung durchgeführt werden soll oder kann. Bereits auf dieser Basis können gezielt Produktdesigns überarbeitet (z. B. Rohmaterialien ausgetauscht) und relative Empfehlungen getroffen werden, welches Produkt klimafreundlicher ist. Nach Bewertung einer ausreichend großen Anzahl an Produkten kann das Gesamtportfolio in unterschiedlich klimafreundliche Produktklassen segmentiert werden. Besonders klimafeindliche Produkte werden so identifiziert und können sukzessive durch Alternativen ersetzt werden.

Für B2B-Unternehmen mit homogenem Angebot (z. B. Rohstoffe, Rohmaterialien, wenige Standardteile) kann eine exakte Berechnung der Klimafußabdrücke aller Produkte schnell sinnvoll werden, ermöglichen diese Daten doch den eigenen B2B-Kund:innen eine möglichst exakte Bewertung der eingekauften Klimafußabdrücke. In solchen Fällen werden Klimadaten und Beratung zum Teil des

Nutzung von Maßnahmen für Marketing und Vertrieb

46 %

54 %

Klimafreundliche Produkte bevorzugt bewerben

40 %

60 %

Transparente Darstellung des Klimafußabdrucks

35 %

65 %

Beratung zu Klimaauswirkungen der Produkte

25 %

75 %

Offsetoptionen werden angeboten

23 %

Keine besonderen Maßnahmen

genutzter Handlungsraum

nicht genutzter Handlungsraum

Angebots und können differenzierend wirken (vgl. auch Einblicke zur Lieferkettenstrategie). **Produktdatenpässe** bieten ein strukturiertes Format zur Übermittlung solcher Daten.

Einblick in Unternehmen

Umgang mit Offsetting:

Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen nutzen Offsetting. Im Gespräch beschreiben Unternehmen Offsetting als letztes Mittel und mitunter sogar als kontraproduktiv, weil es für materielle Verbesserungen am Produkt benötigte Mittel bindet. Zudem hinterfragen Unternehmen die Qualität der üblichen am Markt verfügbaren Offsets.

- » Die **Otto Group** entwickelt unter dem Dach der Initiative „toMOORow“ z. B. eigene Zertifikate basierend auf der Renaturierung von Mooren, um unvermeidbare Emissionen auszugleichen und das Qualitätsmanagement transparent und kontrollierbar zu halten.

Systemisch denken:

Die Bereitstellung von Produkten mit reduziertem CO₂-Fußabdruck ist gut, aber nicht ausreichend, um die eigene Wirkung auf das Klima und die Umwelt abzubilden. Fortschrittliche Unternehmen betrachten daher die Nutzung von Produkten im weiteren Kontext des Marktes und der Umgebungen, in denen sie eingesetzt werden.

- » **Schüco** denkt über alternative Rohstoffe und Designs nach und schätzt zugleich ab, wie sich ein neues Produkt auf die umgebenden Teile im Gebäude auswirkt und unter welchen Voraussetzungen es wiederverwertbar ist. In die Kommunikation solcher Überlegungen müssen nicht nur Käufer:innen, sondern auch Architekt:innen einbezogen werden.

Gegenseitiges
Lernen kann
Dekarbonisierung
beschleunigen

Branchenübergreifende Kooperation bietet große Chancen

Dekarbonisierung braucht Zusammenarbeit. Das gilt für die Kooperation entlang der eigenen Wertschöpfungskette, d. h. mit den Lieferant:innen und Kund:innen, aber auch über Branchengrenzen hinweg. Unternehmen erkennen, dass neben der brancheninternen ganz besonders die branchenübergreifende Kooperation große Chancen bietet. Sie äußern deshalb großes Interesse an branchenübergreifenden Austausch- und Lernformaten, um Ansätze zur Zusammenarbeit zu identifizieren und zu vertiefen und gemeinsam Aufholpotenziale zu heben.

Zwei konkrete Beispiele für branchenübergreifende Herausforderungen sind der Umgang mit Lieferkettenemissionen und mit industrieller Wärme. Die Herausforderung im Umgang mit heterogenen und unvollständigen Informationen in der Lieferkette bestehen in zahlreichen Industrien. Erfahrungen mit ausgabenbasierten Näherungsverfahren und Softwarelösungen können über Branchengrenzen hinweg hilfreich sein. Unterschiedliche Industrien benötigen große Mengen industrieller Wärme und stehen in Zeiten unsicherer Gasversorgung auch kurzfristig vor drängenden Fragen. Interviewte berichten hier von konkreten Versuchen mit Power-to-Heat Modulen und Wasserstofflösungen sowie den dazugehörigen technologischen, infrastrukturellen und regulatorischen Herausforderungen. Ein vertiefter Austausch hierzu bietet sich an.

Austauschpotenziale auf einen Blick

- » Nur drei der über 50 teilnehmenden Unternehmen melden keinen Austauschbedarf an. Die restlichen geben über 120 Angebote zur Erfahrungsweitergabe und über 190 Lernbedarfe entlang normativer, strategischer und operativer Ansatzpunkte an
- » Bei den Lernbedarfen steht das Thema Lieferkettenstrategie, verbunden mit dem operativen Ansatzpunkt „Einkauf“, im Vordergrund. Zusammen bringen es diese beiden Ansatzpunkte auf 39 angemeldete Lernbedarfe. Die Frage nach künftigen Geschäftsmodellen sowie die Nutzung von Personal und Befähigung folgen.
- » Zwei Ansatzpunkte schneiden besonders schwach ab und liegen zugleich bei den Lernbedarfen im Mittelfeld: Finanzwesen & Controlling und Marketing & Vertrieb. Interviews deuten darauf hin, dass beide Themen rasch an Bedeutung gewinnen könnten.
- » Klimaziele bleiben ein wichtiges Thema. In Interviews berichten Unternehmen regelmäßig von ihrem Klimaziel. Manche haben sich bereits eines gesetzt und blicken auf den Prozess zurück, andere befinden sich gerade im Zielsetzungsprozess. In der Befragung bezieht sich jedes fünfte Angebot zur Erfahrungsweitergabe darauf.



* Basiert auf Schätzung
Lernbedarf und Austauschangebote der Unternehmen je Ansatzpunkt (in %)

Abbildung 9

Was gemeinsam un- erreichbar bleibt, wird zur glaubwürdigen Forderung an die Politik

Die Unternehmen blicken auf das, was jetzt möglich ist, und treiben entsprechend die strategische Positionierung und die Integration von Dekarbonisierung in ihre operativen Prozesse voran. Zugleich sind sie in großem Umfang bereit dazu, ihr Erfahrungswissen zu teilen und interessiert daran, von anderen zu lernen. Dieses Potenzial gilt es jetzt zu nutzen.

Was Unternehmen trotzdem weder allein noch gemeinsam lösen können, wird zu einer Frage, die politische und gesellschaftliche Antworten verlangt. Die befragten Unternehmen sehen hier weiterhin Handlungsbedarf bei der Politik. Die Stiftung KlimaWirtschaft sieht sich dabei als Übersetzerin – gemeinsam mit Unternehmen wird sie die praktischen Anforderungen eines ambitionierten unternehmerischen Klimaschutzes an den regulatorischen Rahmen in den politischen Diskurs tragen. Erste politische Empfehlungen, um einen ambitionierten unternehmerischen Klimaschutz zu ermöglichen, finden sich im Papier:

„Auf dem Weg zur Klimaneutralität:

Unternehmerischer Klimaschutz in der Praxis“



Werden Sie Teil
des gemeinsamen
Weges von Haltung
zu Handlung

Sie gestalten als Teil eines Unternehmens dessen Dekarbonisierung mit?

Dann können Sie jetzt Folgendes tun:

- » Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen den Handlungsraum für Dekarbonisierungsentscheidungen auf der normativen, strategischen und operativen Ebene bereits bestmöglich nutzt, und stellen Sie fest, wo die größten Handlungslücken und Potenziale liegen.
.....
- » Leiten Sie ab, inwieweit sich daraus für Ihr Unternehmen relevante Themen zur Exploration bzw. zur Umsetzung im Rahmen Ihrer Klimastrategie ergeben.
.....
- » Gleichen Sie ab, ob Sie die Interessensschwerpunkte der teilnehmenden Unternehmen teilen und ob Ihre eigenen Stärken und Schwächen ggf. komplementär zur Stichprobe sind.
.....
- » Gleichen Sie ab, welche Fragen und/oder Handlungsimpulse sich für Sie noch ergeben. Sprechen Sie uns an, gehen Sie mit Dritten ins Gespräch.
.....

IN JEDEM FALL: HANDELN SIE.

Kommen Sie gemeinsam mit uns ins Handeln.

Basierend auf diesen Ergebnissen und der jahrelangen Zusammenarbeit mit Unternehmen bietet die Stiftung KlimaWirtschaft künftig maßgeschneiderte Austauschformate an. Wir schaffen einen vertraulichen Rahmen, in dem wir gemeinsam mit Entscheider:innen und Umsetzer:innen aus Unternehmen geteilte Herausforderungen adressieren und Praxiserfahrungen branchenübergreifend und lösungsorientiert auswerten werden. Nutzen Sie die Möglichkeit zum moderierten inhaltlichen Gespräch auf Augenhöhe. Lassen Sie uns die Transformation gemeinsam angehen – kommen Sie auf uns zu!

Ansprechpartner:

Benjamin Kottmeyer,

benjamin.kottmeyer@klimawirtschaft.org



Anhang

Im Anhang finden Sie weiterführende Informationen zum Studiendesign, den Analyse-Ebenen, Ansätzen und Maßnahmen sowie den beteiligten Organisationen.

Methodik

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer umfassenden Unternehmensbefragung, die gezielt durch qualitative Interviews mit ausgewählten Unternehmen ergänzt wurde. Die teilnehmenden Unternehmen setzen sich aus mehr als zehn unterschiedlichen Branchen sowie verschiedenen Größenklassen sowie Eigentumsformen zusammen. Alle sind in Deutschland aktiv.

Im Rahmen einer Online-Befragung bewerteten sich die Unternehmen zwischen Januar und Februar 2022 entlang der 19 Ansatzpunkte anhand von knapp 30 Fragen selbst. Fünf Fragen verorteten Unternehmen in Hinblick auf Größe, Zielgruppen und Industrie. Darauf folgten drei Fragen zu normativen, acht Fragen zur strategischen und elf Fragen zur operativen Handlungsebene. Anschließend konnten Unternehmen Teil- und Lernbedarfe angeben.

Die Frageformate variierten bewusst. An einigen Stellen konnten Befragte eigene Reifegrade oder Bedarfe rasch qualitativ – und teilweise für mehrere Ansatzpunkte in Sequenz – per Schieberegler angeben. Im Rahmen von Detailfragen mussten sie hingegen aus Listen konkreter Maßnahmen auswählen und über Freitext eigene Ergänzungen vornehmen. Auf viele Inhalte fanden beide Methoden Anwendung, um Plausibilitätsüberprüfungen zu ermöglichen und designbedingte Verzerrungen zu reduzieren. Semistrukturierte Interviews boten die zusätzliche Möglichkeit, einzelne Beobachtungen aus der Datenlage mit Praktiker:innen zu reflektieren und zu Lernbedarfen und Teilangeboten in die Tiefe zu gehen.

Handlungsebenen, Ansatzpunkte und Auswahl an Maßnahmen

Normative Handlungsebene

Wissenschaftliche Verankerung

- » Berücksichtigung wissenschaftsbasierter Szenarien und Leitlinien für die Dekarbonisierung, auch wenn derzeitige und erwartete Regulierung weniger streng sind.

Investitionsbereitschaft

- » Grundsätzliche Entscheidung die zur Dekarbonisierung erforderlichen Investitionen zu tätigen (auch wenn der kurzfristige Business Case negativ sein könnte)

Transformationskultur

- » Förderung von Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für die Dekarbonisierung des Unternehmens
- » Förderung von Vertrauen und langfristiger Orientierung entlang der Wertschöpfungskette und Ermutigung von Zusammenarbeit zur Dekarbonisierung

Strategische Handlungsebene

Eigentum

- » Überprüfung der Eigentumsstruktur Ihres Unternehmens, ob die Balance aus finanziellen und nicht finanziellen Zielen, einschließlich der Dekarbonisierungsziele, optimal unterstützt wird

Finanzierung

- » Einführung eines Radars für möglicherweise gestrandete Vermögenswerte („stranded assets“), um klimabezogene Risiken des Anlagenparks frühzeitig zu erkennen
- » Berücksichtigung von Kosten der Dekarbonisierung und der notwendigen Anpassungen von Sachanlagen in die Schätzung des langfristigen Finanzierungsbedarfs und Finanzierungskosten (z. B. im Rahmen der EU-Taxonomie)
- » Ausstellung von Finanzinstrumenten, die Ihre Dekarbonisierungsfortschritte mit Finanzierungsinstrumenten verknüpfen (z. B. grüne Anleihen)

Messen und Ziele

- » Setzen von wissenschaftsbasierten, kurzfristigen Zielen für Scope 1 – 2 Treibhausgasemissionen (d. h. Ziel 5 – 10 Jahre von heute)
- » Setzen von wissenschaftsbasierten, kurzfristigen Zielen für Scope 3 Treibhausgasemissionen (d. h. Ziel 5 – 10 Jahre von heute)
- » Setzen von wissenschaftsbasierten, langfristigen Netto-Null-Zielen für Scope 1 – 2 Treibhausgasemissionen (d. h. im Regelfall mind. 90 % Reduktion bis spätestens 2050, Restemissionen müssen mittels hochwertiger Entfernungsprojekten ausgeglichen werden)
- » Setzen von wissenschaftsbasierten, langfristigen Netto-Null-Zielen für Scope 3 Treibhausgasemissionen (d. h. im Regelfall mind. 90 % Reduktion bis spätestens 2050, Restemissionen müssen mittels hochwertiger Entfernungsprojekten ausgeglichen werden)
- » Szenarioanalyse für Entwicklung relevanter Umfeldfaktoren und Geographien (z. B. Grünstromanteil im Strommix, Preispunkte und Verfügbarkeiten grüner Wasserstoff, CO₂-Preis, etc.)
- » Bewertung von verfügbaren Alternativen für CO₂-Ausgleich/-Senken und Festlegung der gewünschten Art, Menge und eigenen Position im Zeitverlauf

- » Erstellung eines Klima Transitionsplans (Climate Transition Plan), um gegenüber relevanten Anspruchsgruppen die handlungsorientierte Umsetzung des Klimaziels und die zukünftige Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in der Nettonull-Gesellschaft deutlich zu machen

Geschäftsmodell

- » Bewertung bestehender Geschäftsmodelle und Aktivitäten hinsichtlich ihres Geschäftsmodellrisikos und des physischen Klimarisikos, um den Transformations- bzw. Veräußerungsbedarf zu beurteilen
- » Einführung eines standardisierten Verfahrens zur Bewertung von M&A-Zielen, Venture-Aktivitäten und neuen Geschäftsmodellen hinsichtlich ihrer Klimaperformance und Berücksichtigung der Ergebnisse bei Investitionsentscheidungen
- » Bereitstellung von Investitionskapital für das Experimentieren mit bahnbrechenden, kohlenstoffarmen Geschäftsmodellen
- » Erkundung/Skalierung der Geschäftsmodelloptionen der Kreislaufwirtschaft (insbesondere Produkt als Dienstleistung, Sharing-Modelle, Reparatur/Wiederherstellung, Abfallverwertung usw.)

Marktstrategie

- » Berücksichtigung der Klimaauswirkungen und der Klimaperformance Ihrer Produkte in Ihrer Markenarchitektur und Markenpositionierung
- » Detaillierte Bewertung des Treibhausgas-Fußabdrucks auf Produktebene und Berücksichtigung und Optimierung der Klimaperformance bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- » Festlegung von Dekarbonisierungszielen für ihr Produktportfolio und einzelne Produktsegmente
- » Aktive Steuerung der Klimaperformance des Produktportfolios und einzelner Produktsegmente durch Integration der Klimaperformance in Regelprozesse zur Portfoliosteuerung

Lieferkettenstrategie

- » Bewertung der heutigen und zukünftigen Treibhausgas-Hotspots bei den von Ihnen beschafften Materialien und Vorprodukten
- » Analyse der verschiedenen Ansätze und Szenarien zur Verringerung der Treibhausgasintensität der von Ihnen beschafften Materialien (z. B. Substitution von Materialien, Nearshoring, Insourcing, neue Technologien usw.)
- » Nutzung eines Rohstoff-Cockpits, das neben der langfristigen Versorgungssicherheit und dem Preisniveau auch die CO₂-Pfade berücksichtigt
- » Umsetzung eines langfristigen Programms zur Einbindung von Lieferant:innen, um die Kohlenstoffintensität der von Ihnen beschafften Materialien gemeinsam zu reduzieren

- » Angebot eines Finanzierungsprogramms zur Unterstützung von Dekarbonisierungsprogrammen bei gefährdeten Lieferant:innen
- » Vorgabe eines Klima-Verhaltenskodex/STB als Voraussetzung für die (weitere) Zusammenarbeit mit Lieferant:innen

Produktions- und Technologiestrategie

- » Berücksichtigung von Klimakriterien für Schlüsseltechnologien und Technologiesysteme (z. B. Rechenzentren, Produktionsanlagen usw.)
- » Nutzung einer schwarzen Liste und eines Übergangsplans für Technologien, die Klimakriterien nicht erfüllen (z. B. keine neue Kohle, Gas nur bis 2030, usw.)
- » Überprüfung und Anpassung der allgemeinen Finanzkennzahlen zur Berücksichtigung von Klimaaspekten bei Investitionsentscheidungen bei der Technologieauswahl (z. B. Amortisationszeit, CO₂-Schattenpreis usw.)

Operative Handlungsebene

Einkauf

- » Routinemäßige Berücksichtigung der Klimabilanz relevanter Beschaffungsgüter für interne Transparenz und Entscheidungsfindung
- » Festlegung eines internen CO₂-Preises und/oder eines jährlichen CO₂-Budgets, um tägliche Kaufentscheidungen zu informieren und zu lenken
- » Aufnahme einer Verpflichtung zur Berichterstattung über die Dekarbonisierungsleistung und den -fortschritt als verpflichtende Voraussetzung für die Teilnahme an allen Ihren Ausschreibungen
- » Routinemäßige Berücksichtigung von Möglichkeiten der Eigenerzeugung von Energie, wenn Sie Entscheidungen zur Energiebeschaffung treffen
- » Routinemäßige Berücksichtigung anspruchsvoller Qualitätskriterien für den Energieeinkauf (zusätzlich zum Kohlenstoff-Fußabdruck auch Zusätzlichkeit und Verantwortlichkeit bei der Erzeugung erneuerbarer Energie)
- » Routinemäßige Co-Innovationen mit Lieferant:innen, um Produktionsmethoden und Rohstoffeinsatz zu dekarbonisieren
- » Routinemäßige Berücksichtigung von Transportemissionen in Ausschreibungen und Spezifikationen in Beschaffungsverträgen
- » Routinemäßiges Angebot zur Unterstützung von Lieferant:innen bei Dekarbonisierungsmaßnahmen in ihren Betrieben (z. B. Wissensaustausch, Datenbank für bewährte Verfahren usw.)

Asset- und Technologiemanagement

- » Nutzung einer Grenzkostenkurve für CO₂-Vermeidung, um Investitionen zur Dekarbonisierung entsprechend zu kalibrieren/optimieren

- » Analyse der technischen Machbarkeit eines wissenschaftsbasierten Klimaziels und Validierung relevanter Annahmen (z. B. hinsichtlich erwartete Fortschritte und Preispunkte für Batterie- und Speichertechnologien, etc.)
- » Berücksichtigung der Klimabilanz von Anlage- und Technologieentscheidungen
- » Teilnahme am Ausgleichsenergiemarkt mit eigenen Anlagen
- » Regelmäßige Berücksichtigung von Dekarbonisierungszielen im Lastmanagement
- » Routinemäßiges Teilen von Anlagen und Geräten mit anderen Unternehmen/ Nutzer:innen für Realisierung von CO₂- und Kosteneinsparungen
- » Regelmäßige Durchführung von Energieaudits und Kontrollen Ihrer Anlagen durch, um Energieeffizienz- und weitere Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren

Produktion

- » Routinemäßige Berücksichtigung von Dekarbonisierungszielen im Shutdown-Management
- » Routinemäßige Berücksichtigung von Dekarbonisierungszielen im täglichen Abfallmanagement und in der Abfallbehandlung
- » Routinemäßige Berücksichtigung von Möglichkeiten der industriellen Symbiose (mit Schwerpunkt auf der Kaskadennutzung verschiedener Nebenprodukte, Abwärme, Abfallstoffe usw.)

Logistik

- » Analyse zu Möglichkeiten für einen klimawirksamen Wechsel der Transportmittel, sogenannter „Modal Shift“ (Bahn, Wasserwege, Lastenrad für die letzte Meile, etc.)
- » Analyse zu Möglichkeiten zur Umstellung von Kraftstoffen, wenn keine Verkehrsverlagerung möglich ist (z. B. von fossilen Kraftstoffen auf H₂ oder Elektro)
- » Überprüfung Verpackungslösungen in Bezug auf Materialien, Maße, Gewicht usw. zur Optimierung der Treibhausgasauswirkungen
- » Routinemäßige Einbeziehung von Logistikexperten in die Entwicklung neuer Produkte zur Berücksichtigung der Klimawirkungen von Logistik und Verpackung
- » Routinemäßige Berücksichtigung von CO₂-Schattenpreisen bei allen Logistikentscheidungen
- » Routinemäßige Lastoptimierung und Vermeidung von Leerfahrten durch Co-Nutzung bei Lieferungen

Materialflussmanagement

- » Routinemäßige Berücksichtigung von Circular Economy-Aspekten im Produktdesignprozess (z. B. Mehrfachnutzung, Wiederaufbereitung und Recycling der Produkte)
- » Routinemäßige und systematische Berücksichtigung von Sekundärrohstoffen, Kuppelprodukten und Abfällen für Weiterverwendungsoptionen
- » Einführung eines übergreifenden Stoffstrommanagementsystems

Finanzwesen und Controlling

- » Nutzung von internen CO₂-Schattenpreisen für alle relevanten Geschäftsentscheidungen
- » Analyse der finanziellen Machbarkeit eines wissenschaftsbasierten Klimaziels und Validierung relevanter Annahmen (z. B. hinsichtlich erwarteter Preispunkte für Grünstahl, etc.)
- » Nutzung eines Zielkontrollsystems und eines Dashboards zur Verfolgung der THG-Zielerreichung für das gesamte Unternehmen und für einzelne Funktionen
- » Priorisierung aller unternehmensweiten Geschäftsentscheidungen mit THG-Auswirkungen auf der Grundlage einer zentral überwachten Vermeidungskostenkurve
- » Festlegung von vorteilhafteren ökonomischen Rahmenbedingungen von Entscheidungen mit Dekarbonisierungsbeitrag, z. B. längere Amortisationszeiten für klimarelevante Investitionen

Innovation

- » Bereitstellung von Anreizen für interne Vorschläge für neue Ideen und Maßnahmen zur Dekarbonisierung
- » Einrichtung eines speziellen Fonds für Investitionen in Forschung und Entwicklung im Bereich der Dekarbonisierung
- » Routinemäßige Berücksichtigung von Klimaaspekten im Designprozess und in der Bewertung neuer Produkte und Dienstleistungen
- » Steuerung des F&E-Programms unter Berücksichtigung von Klimaauswirkungen

Marketing und Vertrieb

- » Schaffung von Transparenz über die Klimabilanz in Produktbeschreibungen/ am Point of Sale (B2C)/in Präsentationen (B2B)
- » Quantifizierung und Nutzung der finanziellen und ökologischen Vorteile Ihrer klimafreundlichen Produkte für Marketing
- » Routinemäßige Befragung Ihrer Kund:innen (B2B und B2C), um veränderte Präferenzen und Bedürfnisse hinsichtlich der Klimaauswirkungen ihrer Kaufentscheidungen zu verstehen

» Angebot Restemissionen durch hochwertige Maßnahmen zu kompensieren (z. B. natürliche und technische Sequestrierung, Kauf von Zertifikaten, etc.)

» Motivation Ihrer Kund:innen zu klimafreundlichen Entscheidungen (z. B. indem Sie Reparatur- und Rückgabeoptionen finanziell attraktiv und bequem machen)

Personal und Befähigung

» Angebot einer obligatorische Dekarbonisierungsschulung für Führungskräfte

» Angebot von On-Demand-Dekarbonisierungswissen für die gesamte Belegschaft

» Unterstützungsangebote für relevante Führungskräfte und Mitarbeitende mit Wissen zum Umgang mit Dilemmasituationen (Klima vs. kurzfristiger Gewinn)

» Einrichtung eines zentralen Expert:innenpool zur Unterstützung von Teams mit großen Dekarbonisierungsherausforderungen

» Berücksichtigung von Dekarbonisierungswissen in die Kompetenzprofile für relevante Stellenausschreibungen

» Nutzung Ihrer Dekarbonisierungsbemühungen als Teil des „Employer Branding“

» Berücksichtigung von Klimaauswirkungen bei der Bewertung von Geschäftsreiseoptionen (z. B. Unterstützung von Bahnreisen, auch wenn Flugreisen günstiger sind)

» Berücksichtigung von Auswirkungen auf das Klima in Ihrer Fuhrparkauswahl

» Festlegung einer Frist für die schrittweise Abschaffung von Verbrennungsmotoren in Ihrer Firmenflotte

» Berücksichtigung von Klimaauswirkungen bei der Bewertung von Telearbeit und der Akzeptanz von Homeoffice

» Berücksichtigung von klimafreundlichen Reiseoptionen bei der Planung von Meetings und Firmenstandorten

» Berücksichtigung der Klimaperformance bei der Leistungsbeurteilung

» Berücksichtigung der Klimaperformance bei der Bonuszahlung

» Einführung einer internen Auszeichnung, um Dekarbonisierungserfolge auf Team- und individueller Ebene zu feiern

Portrait



Stiftung

KlimaWirtschaft

Die Stiftung KlimaWirtschaft ist eine Initiative von Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführer:innen und Familienunternehmer:innen, die sich aktiv für die Einhaltung der europäischen und deutschen Klimaziele einsetzt. Sie wurde 2011 unter dem Namen Stiftung 2° gegründet und hat sich 2021 in Stiftung KlimaWirtschaft umbenannt.

Ziel der gemeinnützigen Stiftung ist die Förderung des Klimaschutzes sowie der nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen. Zu diesem Zweck bündelt und aktiviert die Stiftung KlimaWirtschaft die Verantwortungsbereitschaft, aber auch die Innovationskraft und Lösungskompetenz deutscher Unternehmen. Da wir die Klimaziele nur gemeinsam erreichen können, sind in der Stiftung nahezu alle relevanten Branchen und Bereiche der Wirtschaft vertreten.

Die Stiftung führt eigene Projekte, Studien und Veranstaltungen durch und bringt sich aktiv in die klimapolitischen Debatten ein. Indem sie Dialoge und Allianzen fördert und wissenschaftliche Erkenntnisse sowie unternehmerische Innovationen für den Klimaschutz kommuniziert, trägt die Stiftung zu einer verstärkten Bewusstseinsbildung zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit bei. Dafür arbeitet die Stiftung eng mit relevanten gesellschaftlichen Akteuren zusammen: von wissenschaftlichen Einrichtungen und Think-Tanks über Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und Sozialverbände bis hin zu klimapolitischen NGOs und Expert:innen.

Durch eine aktive Vernetzung relevanter Akteure, Stakeholder und wirtschaftlicher wie politischer Entscheider stärkt die Stiftung KlimaWirtschaft eine ambitionierte und marktwirtschaftlich orientierte Klimapolitik auf nationaler, europäischer wie auch internationaler Ebene. In unseren branchenübergreifend angelegten Transformationsallianzen erarbeiten Unternehmen aktiv und praxisorientiert Lösungen in den zentralen Handlungsfeldern der Transformation zur Klimaneutralität. Die Stiftung tritt an die Politik heran, um konkrete Möglichkeiten für die Transformation zur Klimaneutralität aufzuzeigen und Vorschläge für den dafür notwendigen politischen Rahmen einzubringen. Dabei arbeitet die Stiftung parteiunabhängig sowie sektor- und branchenübergreifend.

Das persönliche Bekenntnis und Engagement von CEOs, Vorständen und Unternehmensführern für einen ambitionierten klimapolitischen Kurs und die Bereitschaft, mit dem eigenen Unternehmen tatkräftig voranzugehen, machen die Stiftung KlimaWirtschaft zu einer zentralen Handlungsplattform für unternehmerischen Klimaschutz.

Mehr Informationen unter:

klimawirtschaft.org



Portrait



Ein gutes Leben für alle innerhalb der Grenzen unseres Planeten ist möglich. Immer mehr Unternehmen wollen das wirklich. Wir haben Better Earth gegründet, um sie kompromisslos zu unterstützen. Denn Zukunft muss gemacht werden. Das verlangt Klarheit und Fokus. Mit uns navigieren Unternehmen wesentliche normative, strategische und operative Entscheidungen. In uns haben sie ehrliche Kritiker:innen und pragmatische Unterstützer:innen in einem an ihrer Seite. Echte Partner:innen.

Am Anfang einer zielführenden Nachhaltigkeitstransformation steht eine klare Haltung, gefolgt von unaufgeregten und zukunftsorientierten Entscheidungen auf strategischem wie operativem Level. Mit unserem „Impact-First“-Ansatz werden diese Entscheidungen navigierbar. Die größten Hebel dabei sind die Dekarbonisierung und der Eintritt in eine Kreislaufwirtschaft. Das Ergebnis muss auch am Markt überzeugen. Dadurch messen wir uns am Erfolg unserer Partnerunternehmen.

Better Earth ist unsere persönliche Antwort auf 15 Jahre Erfahrung an der Schnittstelle von Wirtschaft und Nachhaltigkeit. Wirkungsgetrieben und mit erprobten Ansätzen aus Top Tier Strategieberatungen, Think Tanks, Unternehmen und internationalen Organisationen. Unsere Partnerunternehmen sind entschlossen, Teil einer besseren Wirtschaft zu werden. Gemeinsam stecken wir Ziele für die Zukunftswirtschaft, übertragen sie in strategische Programme und bereiten konkrete Umsetzungsentscheidungen vor.

Mehr Informationen unter:

betterearth.partners



Impressum

Herausgeber



Stiftung

KlimaWirtschaft

Stiftung KlimaWirtschaft

Linienstraße 139/140 – Ausgang B, 5. OG
10115 Berlin

klimawirtschaft.org

Telefon: +49 (0) 30 – 2021 4320

E-Mail: office@2grad.org

V.i.S.d.P: Sabine Nallinger

Koordination und Mitarbeit:

Benjamin Kottmeyer, Dr. Daniel Vallentin,
Levke Albertsen, Dr. Mikiya Heise

Kontakt:

benjamin.kottmeyer@klimawirtschaft.org

Titel-Design:

Yvonne Mrukwa, Stiftung KlimaWirtschaft

Design, Satz & Layout:

Sabrina Blumenthal – Art Direktion & Grafik Design

sabinablumenthal.com

Infografiken:

Farbe – Designbüro Karakus & Schuster UG

Danny Schuster

renk.studio

Bildnachweise:

Titel: freepik; S. 10 Tiedtke; S.20 ©Schüco International KG; S. 27 ©Wacker Chemie AG; S. 30 Lossen
Fotografie Heidelberg; S.19 ©Phoenix Contact GmbH & Co. KG; S.24 ©Otto Group

Veröffentlicht: Juni 2022



Better Earth Advisory GmbH

Am Köllnischen Park 6
10179 Berlin

bettereearth.partners

E-Mail: dialog@bettereearth.partners

Geschäftsführer: Philipp Buddemeier

Koordination und Mitarbeit:

Sebastian Philipps, Fenja Bremer,
Philipp Buddemeier, Kristina Heilingier

Kontakt:

philipps@bettereearth.partners



 Stiftung
KlimaWirtschaft

 BETTER EARTH

klimawirtschaft.org & betterearth.partners