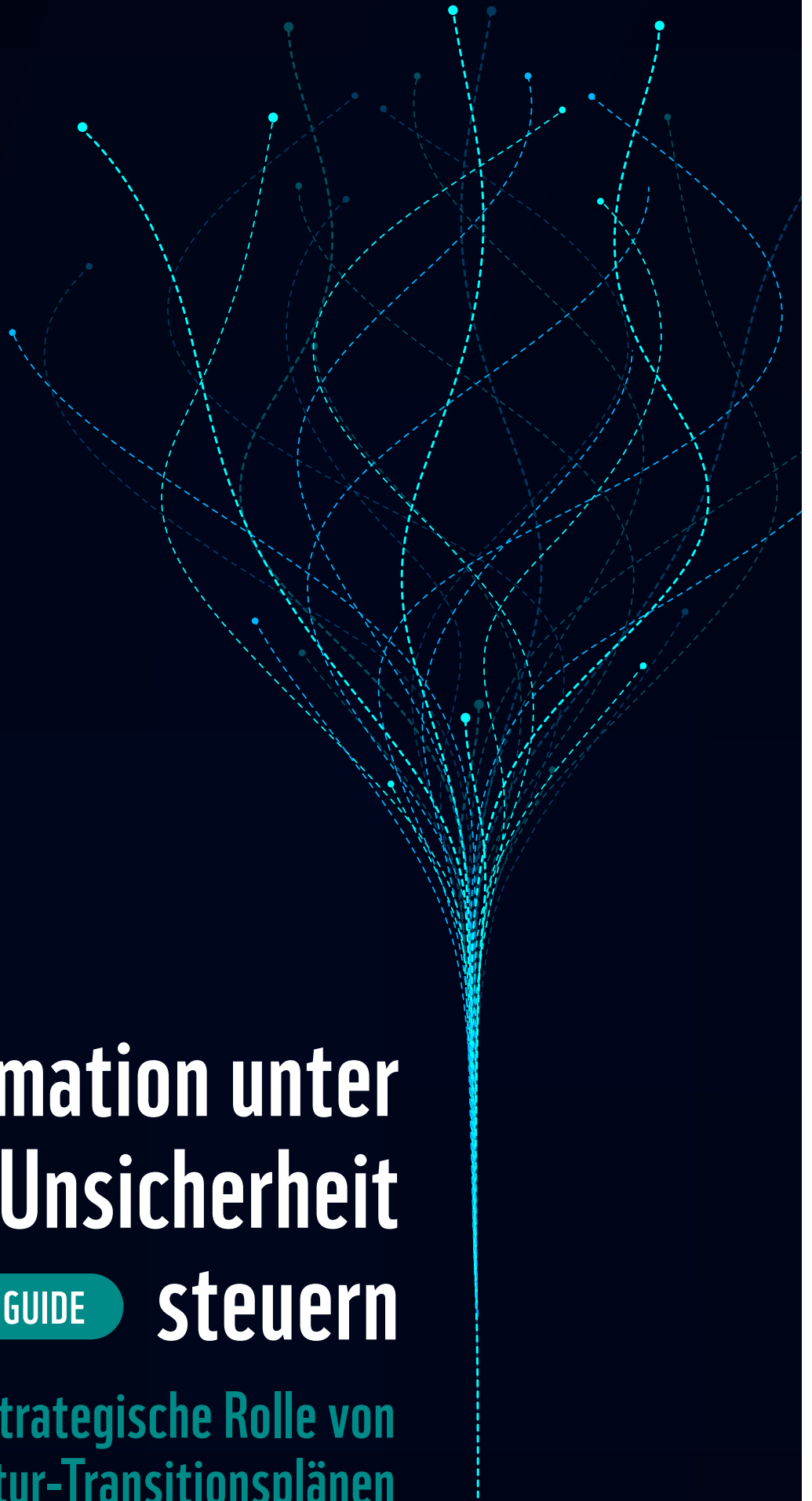




Transformation unter hoher Unsicherheit

EXECUTIVE GUIDE **steuern**

Die strategische Rolle von
Klima- und Natur-Transitionsplänen

HINTERGRUND

Heute treffen Unternehmen strategische Entscheidungen unter hoher Unsicherheit. Das Umfeld ist geprägt von geopolitischen Spannungen, handelspolitischer Fragmentierung und wechselhaften politischen Vorgaben. Hinzu kommt die zunehmende Häufung und Schwere abrupter Krisenereignisse, etwa militärischer Eskalationen, plötzlicher Lieferkettenunterbrechungen oder Energiepreisschocks. Für Unternehmen wird dadurch nicht nur schwerer einschätzbar, welche Entwicklungen eintreten, sondern auch, wie sie zusammenwirken und welche wirtschaftlichen Folgen sich daraus ergeben. In der Folge nimmt die Belastbarkeit strategischer Annahmen ab.

Gleichzeitig wirken Klima- und Naturrisiken immer stärker als Treiber wirtschaftlicher Veränderung. Sie beeinflussen Wettbewerbsdynamiken, Kapitalzugang und Wertschöpfung und wirken zugleich physisch auf Standorte und Lieferketten, etwa durch Extremwetterereignisse, Wasserstress oder den Verlust von Ökosystemleistungen.

Diese Entwicklungen machen die strategische Steuerung in Unternehmen anspruchsvoller. Gefragt ist die Fähigkeit, steigenden Transformationsanforderungen gerecht zu werden, kurzfristige Reaktionsfähigkeit mit langfristiger Orientierung zu verbinden und auf unterschiedliche Entwicklungen vorbereitet zu sein. Wird dagegen reaktives Handeln zur dominierenden Entscheidungslogik, können langfristige Orientierung, Investitionsspielräume und strategische Anpassungsfähigkeit verloren gehen.

Transitionspläne setzen hier an. Sie sind ein zentrales Steuerungsinstrument, um klima- und naturbezogene Chancen und Risiken systematisch in Strategie- und Entscheidungsprozesse zu integrieren. Dauerhaft wirksam werden sie jedoch erst dann, wenn ihre Entwicklung, Nutzung und Fortschreibung von Steuerungsansätzen geprägt werden, die externe Entwicklungen einbeziehen und strategisches Handeln unter hoher Unsicherheit unterstützen.

Die oberste Führungsebene ist gefordert, Klima- und Natur-Transitionspläne im Rahmen der Unternehmensstrategie zu entwickeln, um wachsenden Transformationsanforderungen zu begegnen und so Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Davon betroffen sind nicht nur große, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen, wenn Kunden, Geschäftspartner oder Kapitalgeber entsprechende Erwartungen an sie richten.

Dieser Executive Guide gibt Antworten darauf, warum Klima- und Natur-Transitionspläne strategisch relevant sind, welche Steuerungsansätze ihre Anwendung prägen und wo die oberste Führungsebene konkret ansetzen kann.

KERNAUSSAGEN



1

Klima- und Naturrisiken verändern die wirtschaftlichen Spielregeln, ► S. 4

Sie verursachen bereits heute erhebliche Kosten und zählen zu den globalen Risiken mit den größten erwarteten Auswirkungen. Politische Entlastungssignale ändern nichts daran, dass die Transformationsfähigkeit in vielen Sektoren und Wertschöpfungsketten zu einem entscheidenden Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Kapitalzugang wird.



2

Transitionspläne machen die klima- und naturbezogene Transformation steuerbar, ► S. 11

Sie integrieren klima- und naturbezogene Chancen und Risiken in Strategie- und Entscheidungsprozesse. Unter steigenden Transformationsanforderungen und hoher Unsicherheit dienen Transitionspläne als belastbarer strategischer Referenzrahmen, wenn ihre Entwicklung, Nutzung und Fortschreibung an drei Steuerungsansätzen ausgerichtet werden: externe Anschlussfähigkeit, langfristige Orientierung und adaptive Steuerung.



3

Transitionspläne entfalten Wirkung bei strategischer Führung, ► S. 19

Die oberste Führungsebene macht Klima- und Natur-Transitionspläne zu einem Hebel für Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie diese aktiv in die Unternehmensstrategie integriert und als Grundlage für den Dialog mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft nutzt.

1. KLIMA- UND NATURRISIKEN VERÄNDERN DIE WIRTSCHAFTLICHEN SPIELREGELN

AUF EINEN BLICK

- Klima- und Naturrisiken entwickeln sich zu zentralen Treibern wirtschaftlicher Verwundbarkeit und können sich künftig schneller, systemischer und abrupter materialisieren.
- Klima- und naturbezogene Transformationsanforderungen verschieben in vielen Branchen die Anforderungen an Geschäftsmodelle, Produktportfolios und Produktionsprozesse.
- Unternehmen mit unzureichender Transformationsfähigkeit riskieren erschwerten Zugang zu Finanzierung, Versicherung und strategischen Partnerschaften.

Mit dem ersten Omnibus-Paket der Europäischen Union¹ werden nachhaltigkeitsbezogene Berichts- und Sorgfaltspflichten derzeit spürbar zurückgefahren, unter anderem durch vereinfachte Anforderungen, verschobene Fristen und eine deutliche Reduzierung der Zahl betroffener Unternehmen. Kurzfristig können daraus operative Entlastungen entstehen, unter anderem durch geringere administrative Aufwände, reduzierte Haftungsrisiken und erweiterte Spielräume. Aber diese Entlastungen verändern nicht den Transformationsdruck im Umgang mit wachsenden Klima- und Naturrisiken. Deren wirtschaftliche Wirkung reicht über regulatorische Berichts- und Sorgfaltspflichten hinaus. Sie zeigt sich in wachsender wirtschaftlicher Verwundbarkeit, veränderten Risikodynamiken, strukturellen Verschiebungen von Märkten und Geschäftsmodellen, neuen Wettbewerbsstandards sowie sich wandelnden Entscheidungslogiken im Finanzsystem.



Abbildung 1.

Klima- und naturbezogene wirtschaftliche Abhängigkeiten, Verluste und Kosten
(basierend auf ^{2,3,4,5})



Klimabezogene Verluste und Kosten

~ 400
Mrd. US-\$

Jährliche klimabezogene Verluste an physischen Anlagen börsennotierter Unternehmen

~ 160
Mrd. US-\$

Von Unternehmen geschätzte Kosten aus klimabezogenen Lieferkettenrisiken



Naturbezogene Abhängigkeiten und Verluste

~ 44
Billionen US-\$

Mehr als die Hälfte der globalen Wirtschaftsleistung ist abhängig von der Natur.

~ 10 %
des globalen BIP

Ökonomische Verluste aus Landdegradation weltweit

Klima- und Naturrisiken erhöhen wirtschaftliche Verwundbarkeit und prägen Risikodynamiken

Ein Blick auf die Zahlen zeigt, dass Klima- und Naturrisiken weiterhin maßgebliche wirtschaftliche Einflussfaktoren sind. Verzögerte Anpassungen gefährden die Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit von Geschäftsmodellen (**Abbildung 1**).

Die Zahlen zeigen nur die Spitze des Eisbergs. Die zugrunde liegenden Studien erfassen nur Ausschnitte, etwa bestimmte Unternehmensgruppen, spezifische Risikodimensionen oder ausgesuchte Umwelttreiber. Die tatsächlichen wirtschaftlichen Belastungen dürften deutlich höher liegen, als die bislang erfassten Zahlen nahelegen.

Unternehmen stehen also nicht nur vor der Frage, ob Standorte oder Lieferketten kurzfristig wirtschaftlich attraktiv sind, sondern wie belastbar die Grundlagen der Wertschöpfung unter veränderten Umweltbedingungen bleiben.

Dafür müssen klima- und naturbezogene Verwundbarkeiten ausreichend verstanden werden, etwa im Zusammenhang mit Wasserstress, Extremwetter, Bodendegradation oder regulatorischen Eingriffen. Für solche Analysen gibt es bereits etablierte Datenquellen und Analyseinstrumente. Damit ihre Ergebnisse steuerungswirksam werden, dürfen sie jedoch nicht als parallele Nachhaltigkeitsbewertung stehen bleiben, sondern müssen in die Bewertungs- und Eskalationslogik des bestehenden Risikomanagements übersetzt werden. Auf dieser Grundlage lässt sich Versorgungssicherheit gezielter stärken, etwa durch Anpassungsmaßnahmen, regionale Risikostreuung, alternative Beschaffungswege oder lokales Engagement.

Klima- und Naturrisiken als bestimmende Faktoren globaler Risikoeinschätzungen kommender Jahre

Die globalen Risikotrends zeigen, wie sich die Dynamik künftig weiter zuspitzt. So zählt der Global Risks Report des Weltwirtschaftsforums (World Economic Forum, WEF) Umweltveränderungen bereits kurzfristig zu den Risiken mit den größten erwartbaren Auswirkungen.⁶ Mit Blick auf die kommenden zehn Jahre werden sie weiter an Gewicht gewinnen. Drei der fünf Risiken mit den größten erwarteten Auswirkungen betreffen Umweltveränderungen (**Abbildung 2**).

Die dargestellten Entwicklungen verdeutlichen, dass sich klima- und naturbezogene Risiken sowohl ereignisgetrieben als auch schleichend materialisieren können. Unternehmen müssen kurzfristig mit Risiken in Gestalt von Extremwetterereignissen, Lieferkettenunterbrechungen, Rohstoffpreissprüngen oder Exportrestriktionen rechnen. Langfristig wirken diese Risiken über sinkende Ressourcenverfügbarkeit, dauerhaft erschwerte Produktionsbedingungen und eine schleichende Schwächung wirtschaftlicher Geschäftsmodelle.

Hinzu kommt, dass bestehende Risiko- und Folgeabschätzungen oft nicht in Gänze erfassen, welche Dynamik klima- und naturbezogene Veränderungen entfalten können. Viele dieser Entwicklungen verlaufen nicht linear. Bei Überschreiten klimatischer oder ökologischer Kipppunkte können sprunghafte und teils unumkehrbare Veränderungen zentraler Erdsysteme auftreten, etwa der Zusammenbruch von Eisschilden, Störungen von Ozeanströmungen oder das großflächige Absterben des Amazonas-Regenwalds.⁷ Das WEF bezeichnet solche Entwicklungen als kritische Veränderungen des Erdsystems. Für Unternehmen steigt damit die Gefahr, dass sich Risiken schneller, systemischer und mit größerer Wirkung ausbreiten, als strategische Annahmen bislang berücksichtigen. Damit geraten nicht nur einzelne Risikopositionen, sondern grundlegende Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns unter Druck.

Neben physischen Schäden und einer veränderten Risikolandschaft prägen klima- und naturbezogene Entwicklungen zunehmend Marktbedingungen, Wettbewerbsdynamiken und Kapitalallokation.

Abbildung 2.

Veränderung der globalen Risikoeinschätzung nach Zeithorizont (basierend auf ⁶)



Klima- und Naturkrise sind strukturelle Treiber wirtschaftlicher Entwicklungen

Klima- und naturbezogene Transformationsanforderungen beeinflussen zunehmend Nachfrage, Investitionsentscheidungen und Wettbewerbspositionen im Zusammenhang mit emissionsärmeren und naturverträglichen Produktionsprozessen und Produktportfolios. Wie unterschiedlich diese Entwicklungen wirken, zeigen exemplarisch einzelne Sektoren: In der Stahlindustrie prägt die Umstellung auf wasserstofffähige Produktionsverfahren zentrale Investitions- und Standortentscheidungen. In der Automobilindustrie verändert die Elektromobilität Produktstrategien, Technologiepfade und Lieferketten. In der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft gewinnen Anforderungen an naturverträglichere Erzeugung, entwaldungsfreie Lieferketten und nachvollziehbare Herkunft an Bedeutung.

Dabei rückt zunehmend die Frage in den Fokus, unter welchen Bedingungen emissionsärmere und naturverträglichere Lösungen skaliert werden können. Gerade in emissionsintensiven Industrie- und Transportsektoren zeigt sich, dass viele emissionsärmere Lösungen zwar technisch verfügbar sind, ihre Skalierung aber häufig von wirtschaftlicher Tragfähigkeit, verlässlicher Abnahme, Infrastruktur, Finanzierung und politischen Signalen abhängt.⁸ Für Unternehmen wird dadurch nicht nur die Wahl einzelner Technologien relevant. Entscheidend ist auch, welche Voraussetzungen für ihre Skalierung erfüllt sein müssen und welche Konsequenzen sich daraus für Investitionszeitpunkte, Partnerschaften und die Abstimmung mit externen Akteuren ergeben.

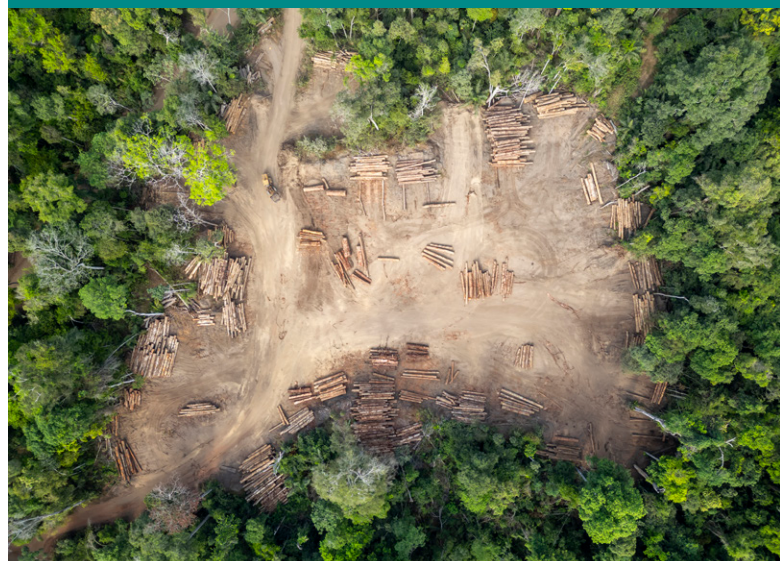
Gleichzeitig zeigen Aufholbedarfe in einzelnen zentralen Zukunftstechnologien, unter anderem in Teilen der deutschen und europäischen Solar- und Batteriewertschöpfung, wie verspätete Weichenstellungen unternehmerische Ausgangslagen verschlechtern können. Je später Unternehmen klima- und naturbezogene Transformationsanforderungen antizipieren, desto höher wird der Anpassungsdruck und desto enger werden strategische Handlungsspielräume.

BOX 1: Was sind naturbezogene Risiken im Unternehmenskontext?

Im Unterschied zu Klimarisiken umfassen Naturrisiken eine größere Gruppe ökologischer Einflussfaktoren. Sie entstehen vor allem dort, wo Unternehmen von natürlichen Systemen abhängig sind oder selbst auf diese Systeme einwirken.

Abhängigkeiten betreffen die Verfügbarkeit und Qualität zentraler natürlicher Produktionsfaktoren, darunter Wasser, Böden oder funktionierende Ökosysteme. Auswirkungen ergeben sich aus Eingriffen in diese Systeme, etwa durch Wasserentnahme, Verschmutzung, Flächennutzung oder Umwandlung von Lebensräumen. Diese Abhängigkeiten und Auswirkungen wirken je nach Geschäftsmodell direkt oder indirekt auf Produktionsbedingungen, Lieferkettenstabilität und Kostenstrukturen.

Daraus können sowohl physische als auch transitorische Risiken erwachsen. Ein Unternehmen ist beispielsweise physisch davon betroffen, wenn Hochwasser oder Wasserknappheit seine Produktionsprozesse beeinträchtigen, und transitorisch, wenn gesetzliche Anforderungen an entwaldungsfreie Lieferketten den Import bestimmter Waren verhindern können und dadurch bestehende Beschaffungs-, Kosten- oder Investitionsannahmen beeinflussen.



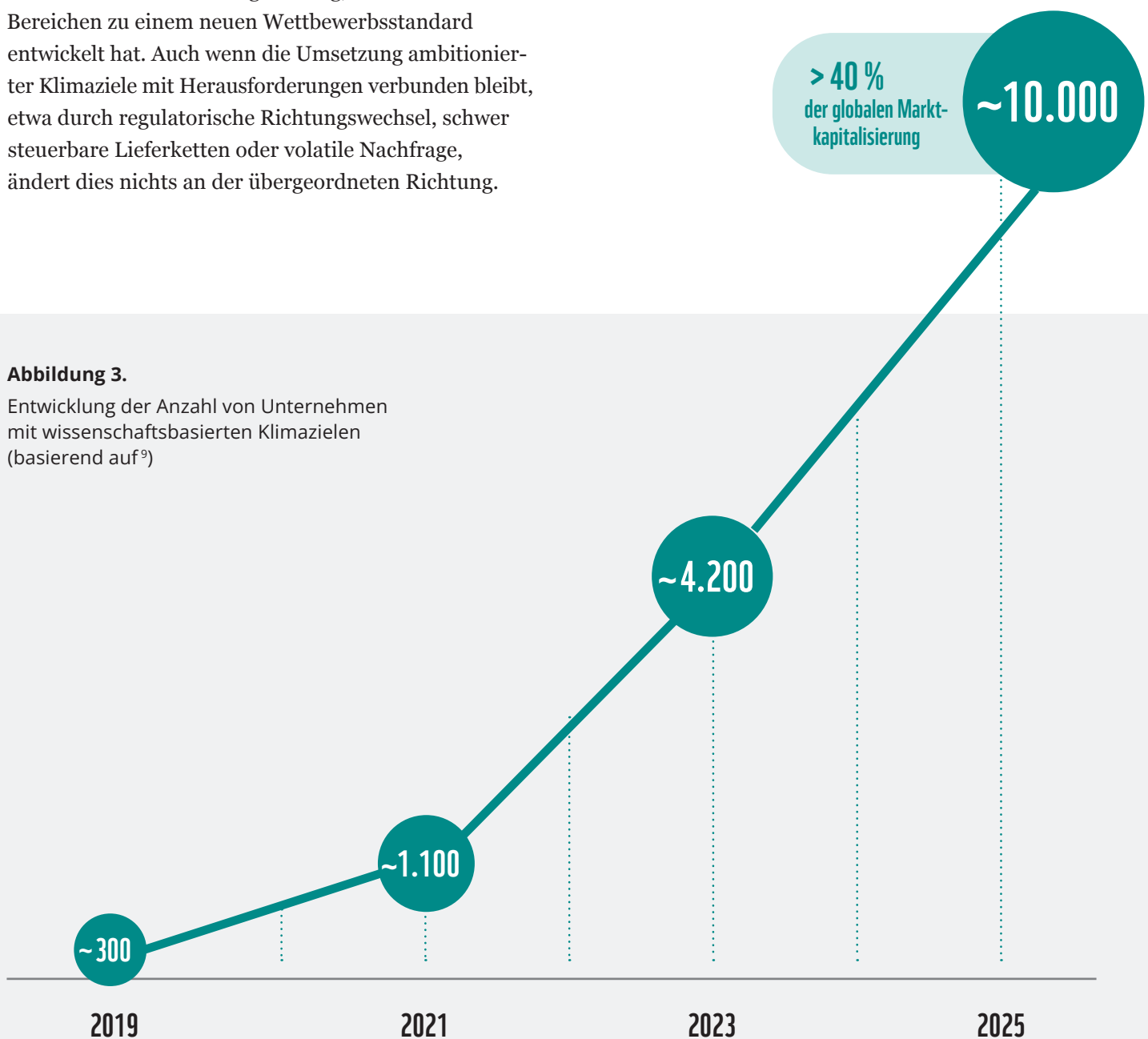
Klima- und Naturkrise etablieren neue Standards im Wettbewerb

Auch Marktmechanismen erhöhen den Anpassungsdruck. Weltweit wächst die Zahl von Unternehmen mit wissenschaftsbasierten Klimazielen. Sie hat zuletzt trotz hoher Unsicherheit und kurzfristigem Handlungsdruck neue Höchststände erreicht (**Abbildung 3**). Damit verschiebt sich die Bedeutung solcher Ziele grundlegend. Unternehmen, Investoren und Geschäftspartner behandeln die Orientierung an wissenschaftsbasierten Klimazielen zunehmend nicht mehr nur als freiwilliges Nachhaltigkeitsengagement, sondern als marktwirksame Erwartungshaltung, die sich in vielen Bereichen zu einem neuen Wettbewerbsstandard entwickelt hat. Auch wenn die Umsetzung ambitionierter Klimaziele mit Herausforderungen verbunden bleibt, etwa durch regulatorische Richtungswechsel, schwer steuerbare Lieferketten oder volatile Nachfrage, ändert dies nichts an der übergeordneten Richtung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für Unternehmen nicht nur die Frage, ob ein Klimaziel reputationsfördernd ist, sondern auch, ob fehlende oder unglaubliche Dekarbonisierungspfade den Zugang zu Kund:innen, Kapital oder strategischen Partnerschaften erschweren. Diese Entwicklung ist nicht auf einzelne Regionen begrenzt. Sie prägt vielmehr globale Märkte und Lieferketten. Als solche wirkt sie auch unmittelbar auf deutsche Unternehmen, die in internationalen Wertschöpfungsketten agieren.

Abbildung 3.

Entwicklung der Anzahl von Unternehmen mit wissenschaftsbasierten Klimazielen (basierend auf⁹)



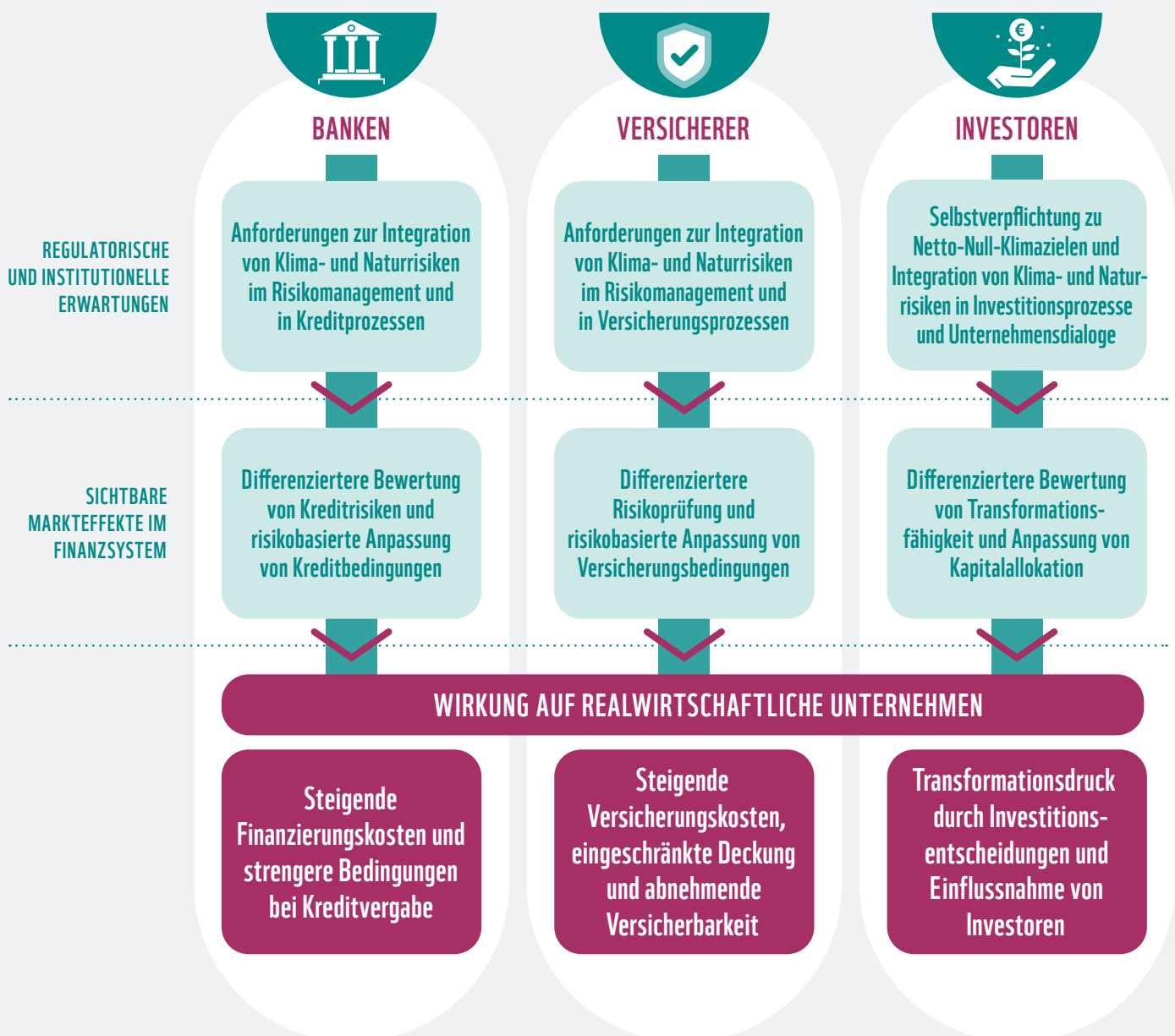
Klima- und Naturkrise verändert Entscheidungslogiken im Finanzsystem

Parallel dazu verändert sich die Logik der Kapitalallokation im Finanzsystem mit direkten Auswirkungen auf realwirtschaftliche Unternehmen. Zunehmende regulatorische Vorgaben, aufsichtsrechtliche Erwartungen und marktgetriebene Selbstverpflichtungen schaffen für Akteure des Finanzsystems den Rahmen, Klima- und Naturrisiken sowie Transformationspfade

realwirtschaftlicher Unternehmen systematischer in Entscheidungsprozesse einzubeziehen (**Abbildung 4**). Die Umsetzung ist dabei unterschiedlich weit fortgeschritten. Während Klimarisiken in Bewertungs- und Finanzierungsprozessen stärker sichtbar werden, bilden sich Markteffekte bei Naturrisiken erst schrittweise heraus.

Abbildung 4.

Integration von Klima- und Naturrisiken im Finanzsystem und Wirkungen auf Unternehmen (basierend auf ^{10,11,12,13,14,15,16,17,18})



1. Klima- und Naturrisiken verändern die wirtschaftlichen Spielregeln

Gleichwohl verändert sich die Richtung. Finanzmarktteure entwickeln die Maßstäbe weiter, nach denen sie Unternehmen finanzieren, versichern und bewerten. Für sie wird relevanter, ob ein Unternehmen klima- und naturbezogene Transformationschancen und -risiken glaubwürdig steuert oder nur punktuell und reaktiv adressiert.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass Wettbewerbspositionen nicht mehr nur durch Kosten und Effizienz bestimmt werden. Entscheidend wird sein, ob Unternehmen klima- und naturbezogene Transformationsanforderungen frühzeitig antizipieren, Kapital mobilisieren und ihre Geschäftsmodelle, Produktportfolios und Produktionsprozesse anpassen können.

Aus den dargestellten Risikodynamiken, Marktverschiebungen und sich wandelnden Finanzierungslogiken ergibt sich eine klare Steuerungsaufgabe für die unternehmerische Führung:

Klima- und Naturrisiken sind kein Randthema. Sie sind für Unternehmen als strategisches Steuerungsthema auf Augenhöhe mit anderen zentralen Risikotreibern zu behandeln. Das gilt weitgehend unabhängig von regulatorischen Zyklen. Ihre systematische Berücksichtigung ist Voraussetzung, um Resilienz zu stärken und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie Unternehmen diese Steuerungsaufgabe systematisch angehen und mit bestehenden Strategie- und Entscheidungsprozessen verbinden können.



2. TRANSITIONSPLÄNE MACHEN DIE KLIMA- UND NATURBEZOGENE TRANSFORMATION STEUERBAR

AUF EINEN BLICK

- Transitionspläne sind ein zentrales Steuerungsinstrument im Umgang mit klima- und naturbezogenen Chancen und Risiken, wenn sie in der strategischen Steuerung verankert und nicht auf Berichtserfüllung reduziert werden.
- Transitionspläne schaffen strategischen Mehrwert in fünf Bereichen: Risikosteuerung, Wertentwicklung, Glaubwürdigkeit, Kapitalzugang und Mitgestaltung von Rahmenbedingungen.
- Drei zentrale Steuerungsansätze prägen, wie Transitionspläne entwickelt, genutzt und fortgeschrieben werden: externe Anschlussfähigkeit, langfristige Orientierung und adaptive Steuerung.

Klima- und naturbezogene Chancen und Risiken lassen sich nur dann wirksam adressieren, wenn sie in Strategie- und Entscheidungsprozesse einfließen, die Geschäftsmodelle, Portfolioausrichtung, Investitionen und operative Prozesse betreffen. Diese Integration sollte dynamisch angelegt sein, damit die strategische Ausrichtung auch bei veränderten Rahmenbedingungen und unter hoher Unsicherheit tragfähig bleibt. Klima- und Natur-Transitionspläne bieten hierfür einen strategischen Rahmen.

Ein Transitionsplan beschreibt die strategische Zielrichtung und zentrale Hebel, mit denen ein Unternehmen seine klima- und naturbezogene Transformation gestaltet, um Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Transitionspläne bilden keine separate Strategieebene. Sie sind als Steuerungsinstrument im Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie zu verstehen. Dabei steigern sie die Anfordertiefe bestehender Strategien im Umgang mit der klima- und naturbezogenen Transformation, etwa in puncto Ambition, Abdeckung, Konkretisierung und Robustheit. Sie werden eigenständig aufbereitet, um intern Orientierung zu geben und externe Nachvollziehbarkeit sowie Glaubwürdigkeit zu stärken.

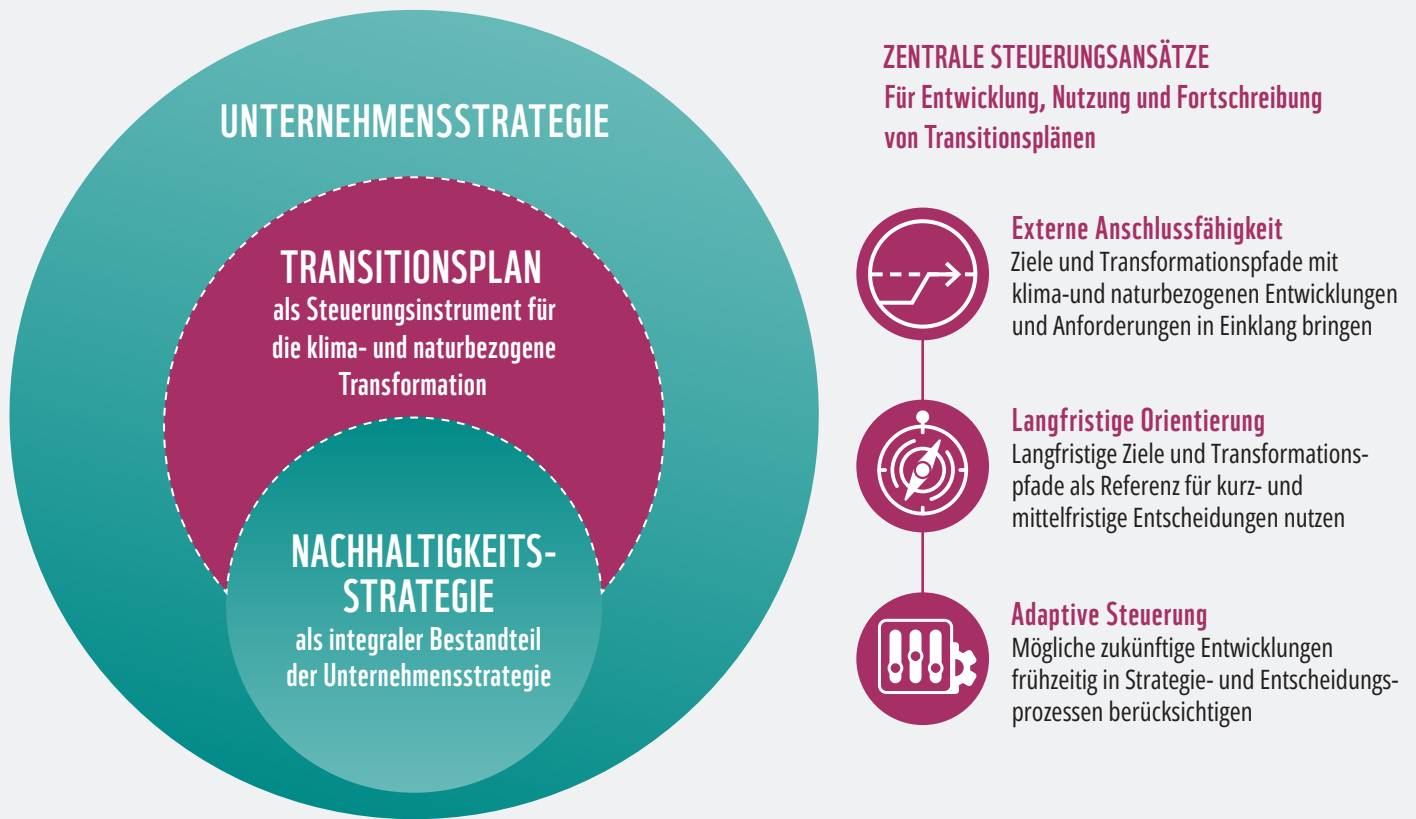
Transitionspläne erfüllen ihre Funktion als belastbarer strategischer Referenzrahmen auch unter hoher Unsicherheit, wenn die oberste Führungsebene ihre Entwicklung, Nutzung und Fortschreibung an drei zentralen Steuerungsansätzen ausrichtet: externe Anschlussfähigkeit, langfristige Orientierung und adaptive Steuerung.

Abbildung 5 ordnet Transitionspläne im Strategiegefüge ein und gibt einen Überblick über die drei zentralen Steuerungsansätze.



Abbildung 5.

Strategische Verortung von Transitionsplänen und zentrale Steuerungsansätze



Offengelegte Transitionspläne machen Transformation nachvollziehbar und bewertbar

Mit den regulatorischen und marktgetriebenen Anforderungen rücken Transitionspläne seit einigen Jahren mehr und mehr in den Vordergrund. Dazu zählen insbesondere Berichtspflichten der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung¹⁹ sowie Sorgfaltspflichten im Umgang mit tatsächlichen und potenziellen negativen Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette.²⁰ Etablierte Standards geben zusätzliche Orientierung dabei, wie Transitionspläne offengelegt werden können und welche Informationen dabei als gute Praxis gelten.^{21,22}

Häufig betreffen diese Anforderungen die strukturierte Offenlegung von Transformationspfaden, damit verbundenen Risiken und Kapitalbedarfen von Großunternehmen. Finanzmarktakteure nutzen offengelegte Transitionspläne als Grundlage, um die Glaubwürdigkeit von Transformationsvorhaben sowie die Zukunfts-

fähigkeit von Unternehmen einzuschätzen und Entscheidungen über die Kapitalallokation zu treffen.

Bei kleineren und mittleren Unternehmen genügen schlankere, weniger formalisierte Transitionspläne. Aber auch an sie richtet sich die Erwartung, klima- und naturbezogene Transformationsanforderungen gezielt anzugehen und das eigene Vorgehen angesichts steigender Erwartungen von Kund:innen, Geschäftspartnern, Banken oder Versicherern nachvollziehbar zu machen.

Transitionspläne entfalten ihren Mehrwert, wenn Unternehmen sie nicht auf eine Berichtsfunktion reduzieren, sondern als integralen Bestandteil strategischer Steuerung verankern und sie als Referenzrahmen für Entscheidungen unter hoher Unsicherheit nutzen.

Transitionspläne schaffen strategischen Mehrwert in fünf zentralen Bereichen:

1	RISIKOSTEUERUNG Funktion: Transitionspläne bringen unternehmerische Prioritäten und Investitionen mit klima- und naturbezogenen Transformationsanforderungen in Einklang, auch in Zeiten von hoher Unsicherheit. Nutzen: Sie verringern das Risiko kurzfristig ausgerichteter Einzelentscheidungen, widersprüchlicher Prioritäten, von Fehlallokationen und Lock-in-Effekten.
2	WERTENTWICKLUNG Funktion: Transitionspläne unterstützen die gezielte Weiterentwicklung von Geschäftsmodell, Portfolio und Prozessen im Kontext klima- und naturbezogener Transformationsanforderungen. Nutzen: Sie helfen, bestehende Wertbeiträge zu stabilisieren, nicht zukunftsfähige Aktivitäten frühzeitig zu transformieren oder geordnet auslaufen zu lassen und neue Wertpotenziale gezielt aufzubauen.
3	EXTERNE NACHVOLLZIEHBARKEIT UND GLAUBWÜRDIGKEIT Funktion: Offengelegte Transitionspläne machen Transformationsziele, Umsetzungshebel, Annahmen, Abhängigkeiten und Fortschritte für externe Akteure nachvollziehbar. Nutzen: Sie stärken die Glaubwürdigkeit der klima- und naturbezogenen Transformation und damit die unternehmerische Reputation.
4	KAPITALZUGANG UND FINANZIERUNGSSPIELRÄUME Funktion: Transitionspläne strukturieren die klima- und naturbezogene Transformation so, dass Finanzmarktakteure ihre Plausibilität und finanzielle Tragfähigkeit besser bewerten können. Nutzen: Sie können Unternehmen den Zugang zu Kapital erleichtern, Finanzierungsspielräume erweitern und die Planbarkeit in volatilen Transformationsphasen erhöhen.
5	MITGESTALTUNG VON RAHMENBEDINGUNGEN Funktion: Transitionspläne machen externe Voraussetzungen, Abhängigkeiten, Zielkonflikte und Umsetzungshürden der Transformation sichtbar und kommunizierbar. Nutzen: Sie schaffen eine Grundlage, um konkrete Handlungsbedarfe in den Austausch mit relevanten Akteuren einzubringen, und eröffnen Möglichkeiten, Rahmenbedingungen mitzugestalten.

In welchem Umfang der strategische Mehrwert tatsächlich zum Tragen kommt, hängt maßgeblich davon ab, wie Transitionspläne entwickelt, genutzt und fortgeschrieben werden. **Der WWF hebt hierfür drei zentrale Steuerungsansätze hervor: externe Anschlussfähigkeit, langfristige**

Orientierung und adaptive Steuerung. Die folgenden Abschnitte erläutern, wie diese Ansätze dazu beitragen, dass Transitionspläne steigenden Transformationsanforderungen gerecht werden und auch unter hoher Unsicherheit als belastbarer strategischer Referenzrahmen dienen können.



STEUERUNGSANSATZ: EXTERNE ANSCHLUSSFÄHIGKEIT

Strategische Ziele, Transformationspfade und -hebel mit externen Anforderungen in Einklang bringen

Externe Anschlussfähigkeit bedeutet, dass Unternehmen bei der Entwicklung und Fortschreibung von Klima- und Natur-Transitionsplänen ihre Ziele, Transformationspfade und zentralen Hebel nicht allein aus einer internen Perspektive ableiten, sondern mit externen Entwicklungen und daraus entstehenden Anforderungen harmonisieren. Dieses externe Umfeld steht unter dem Einfluss globaler klima- und naturpolitischer Ziele, sich verändernder Märkte, technologischer Entwicklungen, regulatorischer Vorgaben, Kapitalmarktanforderungen sowie Erwartungen von Kund:innen, Geschäftspartnern und der Gesellschaft. Dadurch verschieben sich die Bedingungen, unter denen Geschäftsmodelle, Portfolios und operative Prozesse langfristig tragfähig bleiben.

Globale klima- und naturpolitische Ziele sind von besonderer Bedeutung, weil sich viele externe Anforderungen an unternehmerische Ziele, Transformationspfade und -hebel direkt oder indirekt auf sie beziehen. Dazu zählt das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens, das einen Referenzpunkt für unternehmerische Klimaziele gesetzt hat. Für naturbezogene Zielsetzungen formuliert der Beschluss von Montreal entsprechende Zielbilder, etwa die Vermeidung von Entwaldung, die Wiederherstellung degradierter Ökosysteme und die Sicherung zentraler Ökosystemleistungen wie Bodengesundheit, Wasserregulation und Bestäubung. Solche klima- und naturpolitischen Ziele schlagen sich zunehmend in Standards, regulatorischen Erwartungen sowie in Anforderungen von Marktakteuren nieder.

BOX 2:

Warum sollten Klima- und Naturziele gemeinsam gesteuert werden?

Viele Unternehmen haben bereits zentrale Elemente von Transitionsplänen etabliert, häufig mit einem Fokus auf klimabezogene Fragestellungen. Zugleich wirken auch naturbezogene Entwicklungen als strukturelle Treiber auf Märkte, Kapitalflüsse und Wertschöpfungssysteme. Für Unternehmen wird es daher strategisch relevant, den bislang häufig klimabezogenen Fokus um naturbezogene Themen zu erweitern.

Für die strategische Steuerung ist es entscheidend, Synergien und Konflikte zwischen klima- und naturbezogenen Anforderungen frühzeitig sichtbar zu machen. Das betrifft sowohl die Formulierung von Zielen als auch die daraus abgeleiteten Maßnahmen und Investitionsentscheidungen.

Maßnahmen können mehreren Zielen gleichzeitig dienen, wenn beispielsweise eine höhere Materialeffizienz sowohl Emissionen reduziert als auch den Flächenverbrauch in der Lieferkette verringert. In anderen Fällen sind bewusste Abwägungen erforderlich, etwa wenn der Einsatz von Biomasse anstelle kunststoffbasierter Materialien zwar Emissionen reduziert, zugleich aber mit höherem Flächenbedarf, negativen Auswirkungen auf Biodiversität oder Nutzungskonflikten verbunden ist.

Wenn Unternehmen diese Zusammenhänge frühzeitig berücksichtigen, können sie Fehlallokationen und ineffiziente Investitionen vermeiden und Zielkonflikte bewusster steuern.

2. Transitionspläne machen die klima- und naturbezogene Transformation steuerbar

Mit Initiativen wie der Science Based Targets Initiative⁹ oder dem Science Based Targets Network for Nature²³ stehen unternehmensspezifische Ansätze bereit, die es Unternehmen möglich machen, externe Anforderungen in glaubwürdige Zielsysteme und strategische Entscheidungsprozesse zu übersetzen.

Externe Anschlussfähigkeit zeigt sich nicht allein in der Zielsetzung. Sie zeigt sich auch daran, ob Transformationspfade und zentrale Hebel plausibel machen, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können. In der Stahlindustrie betrifft dies etwa die Frage, ob Emissionsminderungsziele mit konkreten Investitionen in emissionsärmere Produktionsverfahren wie wasserstoffbasierte Direktreduktion unterlegt sind.

Dabei kommt es nicht nur auf die Investition selbst an, sondern auch darauf, ob sich der damit verbundene Transformationspfad unter realen Bedingungen als tragfähig erweist, etwa mit Blick auf Energiepreise, Wasserstoffverfügbarkeit sowie die Nachfrage nach emissionsärmeren Grundstoffen. Im Lebensmittel-einzelhandel zeigt sich externe Anschlussfähigkeit etwa daran, ob naturbezogene Ziele mit konkreten Sortiments-, Beschaffungs- und Lieferkettenmaßnahmen unterlegt sind und ob diese dazu beitragen, steigenden Anforderungen an eine naturverträglichere Erzeugung und verbesserte Rückverfolgbarkeit sowie sich verändernden Kundenerwartungen gerecht zu werden.

BOX 3: Warum gibt es unterschiedliche Begriffe für natur- und biodiversitätsbezogene Transitionspläne?

Regulatorische Anforderungen beziehen sich häufig auf Biodiversität, etwa im Rahmen der European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Freiwillige Rahmenwerke wie das der Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) verwenden dagegen den Begriff naturbezogene Transitionspläne.

Inhaltlich verfolgen beide Begriffe dieselbe Zielsetzung: Sie adressieren naturbezogene Abhängigkeiten, Auswirkungen und Risiken und führen diese in einem strategischen Steuerungsrahmen zusammen.

In der Unternehmenspraxis stehen beide Begriffe daher nicht für unterschiedliche Arten von Transitionsplänen, sondern für unterschiedliche begriffliche Zugänge zu demselben Gegenstand.





STEUERUNGSANSATZ: LANGFRISTIGE ORIENTIERUNG

Langfristige strategische Ausrichtung als Referenzrahmen für kurzfristige Entscheidungen nutzen

Für den Umgang mit klima- und naturbezogenen Chancen und Risiken brauchen Unternehmen eine langfristige strategische Ausrichtung, operationalisiert über kurz-, mittel- und langfristige Ziele und Umsetzungshebel. Diese Ausrichtung sorgt für Orientierung, wie das Unternehmen unter veränderten Markt-, Umwelt- und Rahmenbedingungen langfristig wettbewerbsfähig bleiben kann. Transformationspläne machen die langfristige Zielrichtung und die daraus abgeleiteten Transformationspfade als Referenzrahmen für kurz- und mittelfristige Entscheidungen nutzbar. Auf dieser Grundlage lassen sich Prioritäten setzen, Investitions- und Portfolioentscheidungen einordnen sowie Zielkonflikte und Opportunitätskosten sichtbar machen. So sinkt das Risiko, dass kurzfristige Reaktionen langfristige Handlungsspielräume verengen. Im Klimakontext betrifft dies zum Beispiel Entscheidungen unter Energiepreis- oder Versorgungsdruck.

Was kurzfristig ökonomisch naheliegt, etwa fossile Energieverträge zu verlängern, emissionsintensive Anlagen länger zu nutzen oder Transformationsinvestitionen zu verschieben, kann langfristig CO₂-Kosten und regulatorische Risiken erhöhen, die Erfüllung von Kapitalmarkterwartungen erschweren und technologische Lock-ins verstärken.

Ein langfristiger Klimazielpfad hilft, diese Zielkonflikte sichtbar zu machen und die Energie- und Emissionsbasis vorausschauend so umzubauen, dass Unternehmen in künftigen Krisen weniger auf emissionsintensive Not- und Übergangslösungen angewiesen sind.

Im Wasserkontext zeigt sich eine ähnliche Logik bei akuter Wasserknappheit oder eingeschränkten Entnahmerechten. Kurzfristig kann es operativ naheliegen, zusätzliche Bezugsquellen zu sichern, technische Notlösungen zu installieren oder Produktion vorübergehend zu verlagern.

Langfristig kann diese Vorgehensweise jedoch verdecken, dass wasserintensive Prozesse, Standorte oder Investitionen unter künftig veränderten Wasserbedingungen nicht mehr tragfähig sind. Eine langfristige, naturbezogene Orientierung hilft, diese Abhängigkeiten frühzeitig sichtbar werden zu lassen und Entscheidungen zu wasserabhängigen Geschäftsmodell- und Portfolioelementen sowie wasserintensiven Prozessen strategisch einzuordnen.

Dort, wo Wasserstress nicht allein unternehmensintern lösbar ist, werden Kooperationen mit anderen Wassernutzern im Flusseinzugsgebiet zu einem wichtigen Ansatz, um geteilte Wasserrisiken effektiv zu reduzieren.



BOX 4: Wie stark steht die langfristige Orientierung im Entscheidungsalltag unter Druck?

Aktuelle CEO-Befragungen zeigen, dass die langfristige Orientierung im strategischen Entscheidungsalltag oft nur begrenzte Aufmerksamkeit erfährt. Gleichzeitig hinterfragen viele CEOs die langfristige Tragfähigkeit bestehender Geschäftsmodelle (**Abbildung 6**).

Wenn die Tragfähigkeit bestehender Geschäftsmodelle zunehmend infrage steht, braucht strategische Steuerung einen langfristigen Kompass. Er verhindert, dass kurzfristige Stabilisierung dauerhaft zur dominierenden Entscheidungslogik wird und Fehlallokationen oder Lock-in-Effekte entstehen.

Viele Unternehmen reagieren bereits mit Anpassungsmaßnahmen. Sie diversifizieren Lieferketten, schaffen neue regionale Produktionsstrukturen oder verändern Investitionsentscheidungen, um sich an volatile Rahmenbedingungen anzupassen. Solche Maßnahmen können Risiken reduzieren und die kurz- und mittelfristige Handlungsfähigkeit sichern.

Anpassungsmaßnahmen gewinnen an strategischer Tragfähigkeit, wenn klima- und naturbezogene Chancen und Risiken systematisch mitgedacht und mit langfristigen Prioritäten verknüpft werden. So können kurzfristige Anpassungen nicht nur aktuelle Störungen abfedern, sondern zugleich die langfristige Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit im Umgang mit sich verändernden Umweltbedingungen und daraus entstehenden Transformationsanforderungen stärken.

Abbildung 6.

Signale aus CEO-Befragungen zu Herausforderungen unter hoher Unsicherheit (basierend auf ^{24, 25})





STEUERUNGSANSATZ: ADAPTIVE STEUERUNG

Strategische Tragfähigkeit mit vorausschauenden Planungsinstrumenten, Handlungsoptionen und Entscheidungspunkten sichern

Auch bei langfristiger Orientierung bleibt der konkrete Umsetzungspfad unter unsicheren Rahmenbedingungen nur begrenzt planbar. Für die strategische Planung stellt sich daher die Frage, wie sich Unternehmen auf potenzielle Veränderungen im Umfeld besser vorbereiten und Strategien so gestalten, dass sie auch bei unterschiedlichen Zukunftsentwicklungen tragfähig bleiben.

Adaptive Steuerung verbindet die mit Klima- und Natur-Transformationsplänen geschaffene Richtungsklarheit mit der Fähigkeit, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

Hierfür bilden fundierte Szenarien einen zentralen Ansatz, ergänzt durch weitere vorausschauende Instrumente wie Trendanalysen oder Frühindikatoren. Szenarioanalysen sind Unternehmen als Instrument strategischer Planung nicht fremd. Sie machen es möglich, potenzielle Folgen externer Entwicklungen auf Geschäftsmodell, Portfolio und Investitionsentscheidungen frühzeitig zu bewerten. Auf dieser Grundlage lassen sich robuste Maßnahmen ableiten, die auf verschiedenen plausiblen Zukunftspfaden sinnvoll bleiben. Zugleich lassen sich damit Vorbereitungen treffen, wie auf bestimmte Entwicklungen gezielt reagiert werden kann.

Klassische Szenarioanalysen greifen jedoch zu kurz, wenn sie vor allem Markt- und Finanzsignale abbilden, aber klima- und naturbezogene Risikotreiber als Unsicherheitsfaktoren für künftige strategische Entscheidungen weitgehend ausblenden. Häufig bauen sich naturbezogene Risikotreiber wie Wasserstress, Bodendegradation, Waldverlust oder Landnutzungskonflikte über längere Zeiträume auf. Ihre wirtschaftlichen Folgen können sich dennoch kurzfristig materialisieren, wenn Dürren, Überschwemmungen, Waldbrände oder Nutzungseinschränkungen

Produktionsstandorte, Lieferketten oder die Rohstoffverfügbarkeit beeinträchtigen. Gerade deshalb ist es wichtig, solche Risikotreiber frühzeitig in Szenarien und Frühindikatoren zu integrieren, um kurzfristige Auswirkungen besser antizipieren und langfristige strategische Weichenstellungen gezielter vorbereiten zu können. Für die praktische Ausgestaltung können Unternehmen beispielsweise auf die im Klimakontext etablierten Arbeiten der TCFD²⁶ sowie erste Ansätze der TNFD²⁷ zu naturbezogenen Szenarioanalysen zurückgreifen.

Für eine vorbereitete Reaktion auf unterschiedliche Implementierungspfade bedarf es auch bei klima- und naturbezogenen Risikotreibern klarer Entscheidungspunkte, die festlegen, welche Handlungsoptionen bei bestimmten Entwicklungen aktiviert werden. Ein solcher Entscheidungspunkt kann etwa lauten: Wenn CO₂-Preise, Rohstoffkosten oder Entwaldungsrisiken in zentralen Beschaffungsregionen bestimmte Schwellenwerte überschreiten, wird eine Investition vorgezogen, ein Standortkonzept angepasst, ein Lieferantenengagement intensiviert oder eine alternative Beschaffungsstruktur aktiviert. Szenarien dienen dabei nicht der Vorhersage einzelner Entwicklungen, sondern der strukturierten Vorbereitung auf unterschiedliche plausible Zukunftspfade. Dadurch erhöhen Unternehmen die Qualität und Robustheit strategischer Entscheidungen unter hoher Unsicherheit.

Damit dieser strategische Mehrwert dauerhaft erhalten bleibt, müssen Unternehmen die zugrunde liegenden Annahmen, Handlungsoptionen und Entscheidungsgrundlagen regelmäßig überprüfen und anpassen.

3. TRANSITIONSPLÄNE ENTFALTEN WIRKUNG DURCH STRATEGISCHE FÜHRUNG

AUF EINEN BLICK

- Transitionspläne entfalten ihren Mehrwert erst dann, wenn ihre Inhalte konsequent in bestehende Strategie- und Entscheidungsprozesse eingeflossen sind.
- Die oberste Führungsebene kann in fünf Führungsfeldern aktiv werden, von der Integration klima- und naturbezogener Chancen und Risiken bis hin zur Mitgestaltung externer Rahmenbedingungen.
- Gezielte Orientierungsfragen liefern Impulse, um zentrale Klärungsbedarfe sichtbar zu machen und die Erarbeitung belastbarer Entscheidungsgrundlagen anzustoßen.

Transitionspläne entfalten ihren strategischen Mehrwert nur dann, wenn klima- und naturbezogene Ziele, Maßnahmen und Finanzierungsbedarfe nicht parallel zur Unternehmensstrategie, sondern im Zusammenspiel mit bestehenden Strategieprozessen entwickelt und fortgeschrieben werden. Nur so lassen sich kurzfristig erforderliche Anpassungen mit langfristigen Transformationszielen vereinbaren, ohne dass rein reaktive Einzelentscheidungen die eingeschlagenen Transformationspfade unterlaufen. Die oberste Führungsebene spielt dabei eine entscheidende Rolle: Sie muss sicherstellen, dass klima- und naturbezogene Transformationsanforderungen in der Unternehmenssteuerung verankert werden und die Voraussetzungen für eine verbindliche Umsetzung entstehen.



Die folgende Tabelle zeigt fünf Führungsfelder und zentrale Ansatzpunkte, über die die oberste Führungsebene Transitionspläne strategisch wirksam machen kann.

	FÜHRUNGSFELD	ANSATZPUNKTE FÜR DIE FÜHRUNGSEBENE
1	Klima- und naturbezogene Chancen und Risiken in die strategische Steuerung integrieren	▪ Verantwortung für das Management klima- und naturbezogener Chancen und Risiken auf Vorstandsebene verankern ▪ Klima- und naturbezogene Chancen und Risiken systematisch in strategische Ziele und Prioritäten integrieren und Kapitalallokation konsequent daran ausrichten
2	Kurzfristige Stabilisierung und langfristige Transformationsfähigkeit bewusst austarieren	▪ Kurzfristige strategische Entscheidungen an langfristigen Transformationszielen orientieren ▪ Zentrale Zielkonflikte aktiv adressieren, z. B. zwischen kurzfristiger Ergebnisstabilisierung und langfristigen Investitionen; zwischen der Optimierung des Bestandsgeschäfts und dem Portfoliumbau sowie bei der Vereinbarkeit von Klima- und Naturzielen
3	Strategische Entscheidungen systematisch auf unterschiedliche externe Entwicklungen ausrichten	▪ Externe Entwicklungen in ihrer Bandbreite systematisch berücksichtigen, etwa durch den Einsatz von Szenarioanalysen und Frühindikatoren ▪ Alternative Handlungsoptionen und Entscheidungsregeln vorbereiten und in strategischen Entscheidungsprozessen verankern
4	Transitionsplan als Grundlage für externe Entscheidungsprozesse nutzbar machen	▪ Sicherstellen, dass Transformationsrichtung, Prioritäten, Investitionsbedarf und zentrale Abhängigkeiten des Transitionsplans für externe Akteure nachvollziehbar aufbereitet werden ▪ Den Transitionsplan gezielt nutzen, um Zugang zu Finanzierung, Partnerschaften und Kooperationen zu unterstützen
5	Rahmenbedingungen für Transformation aktiv mitgestalten	▪ Sicherstellen, dass externe Voraussetzungen, Abhängigkeiten und Zielkonflikte der klima- und naturbezogenen Transformation für den Austausch mit relevanten Akteuren aufbereitet werden ▪ Rahmenbedingungen für die klima- und naturbezogene Transformation durch aktive Beteiligung an Koordinationsprozessen mit Politik, Wirtschaft und weiteren Akteuren mitgestalten



Orientierungsfragen für die strategische Steuerung

Die folgenden Fragen sollen zur strategischen Diskussion auf oberster Führungsebene anregen und zentrale Klärungsbedarfe bei der Integration klima- und naturbezogener Transformationsanforderungen in die Unternehmensstrategie sichtbar machen.

- **Strategische Verankerung:**

Inwieweit prägt unser Ansatz im Umgang mit klima- und naturbezogenen Chancen und Risiken tatsächlich zentrale Entscheidungen, zum Beispiel bei Investitionen, Portfolioentwicklung oder der Ausrichtung von Geschäftsbereichen?

- **Langfristige Ausrichtung:**

Welche langfristige strategische Ausrichtung ist erforderlich, um auf wesentliche klima- und naturbezogene Chancen und Risiken zu reagieren und Wettbewerbsfähigkeit sowie Resilienz zu sichern?

- **Handlungsspielräume:**

Wo besteht das Risiko, dass eine kurzfristige Stabilisierung spätere Transformationsschritte erschwert, verteuert oder zu Lock-in-Effekten führt?

- **Strategische Tragfähigkeit:**

Welche klima- und naturbezogenen Trends und Szenarien können die Tragfähigkeit unserer Strategie infrage stellen, und welche strategischen Annahmen müssen regelmäßig überprüft werden?

- **Anpassungsfähigkeit:**

Welche Frühindikatoren, Entscheidungspunkte und vorbereiteten Handlungsoptionen braucht es, um auf veränderte Rahmenbedingungen rechtzeitig reagieren zu können?

Die Orientierungsfragen lassen sich nicht allein auf oberster Führungsebene beantworten. Entscheidend ist, dass diese die Voraussetzungen für belastbare Entscheidungsgrundlagen schafft. Dafür sollte sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten verankern, ausreichende Ressourcen bereitstellen, den Aufbau relevanter Kompetenzen unterstützen und fachliche Analysen mit strategischen Entscheidungsprozessen verknüpfen.

Richtig verankert sind Klima- und Natur-Transitionspläne ein zentrales Steuerungsinstrument der Unternehmensstrategie. Sie helfen Unternehmen, wachsende Transformationsanforderungen zu steuern und auch unter hoher Unsicherheit belastbare Entscheidungen zu treffen. Dadurch tragen sie dazu bei, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.



ENDNOTEN

- 1 Europäische Kommission (2025): Omnibus I package – Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief. Verfügbar unter: [Europäische Kommission](#).
- 2 World Economic Forum & Accenture (2024): Business on the Edge: Building Industry Resilience to Climate Hazards. Verfügbar unter: [WEF](#).
- 3 Carbon Disclosure Project & Hongkong and Shanghai Banking Corporation (2024): Strengthening the chain. Transform the norm. Verfügbar unter: [CDP](#).
- 4 World Economic Forum & PwC (2020): Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy. Verfügbar unter: [WEF](#).
- 5 Intergovernmental Panel on Biodiversity and Ecosystem Services (2018): The assessment report on land degradation and restoration. Summary for policymakers. Verfügbar unter: [IPBES](#).
- 6 World Economic Forum (2026): The Global Risks Report 2026. Verfügbar unter: [WEF](#).
- 7 Richardson, K. & PwC et al. (2023): Earth beyond six of nine planetary boundaries. Science Advances. Volume 9, Issue 37, eadh2458. Verfügbar unter: [Science Advances](#).
- 8 World Economic Forum & Accenture (2025): Scaling the Industrial Transition: Hard-to-Abate Sectors and Net-Zero Progress in 2025. Verfügbar unter: [WEF](#).
- 9 Science Based Targets initiative (o. D.): About the Science Based Targets initiative. Verfügbar unter: [SBTi](#).
- 10 European Banking Authority (2025): Guidelines on the management of environmental, social and governance (ESG) risks. Verfügbar unter: [EBA](#).
- 11 Kempa, K. (2026): Physical climate risk and the pricing of bank loans. Journal of Environmental Economics and Management. Volume 137, 103280. Verfügbar unter: [ScienceDirect](#).
- 12 Bundesgesetzblatt (2026): Bankenrichtlinienumsetzungs- und Bürokratienteilungsgesetz (BRUBEG). BGBl. 2026 I Nr. 81 vom 30.03.2026. Verfügbar unter: [Bundesgesetzblatt](#).
- 13 Europäische Kommission (2021): Commission Delegated Regulation 2021/1256. Verfügbar unter: [Europäische Kommission](#).
- 14 European Insurance and Occupational Pensions Authority (2023): Impact underwriting. Report on the implementation of climate-related adaptation measures in non-life underwriting practices. Verfügbar unter: [EIOPA](#).
- 15 European Insurance and Occupational Pensions Authority (2025): Report on biodiversity risk management by insurers. Verfügbar unter: [EIOPA](#).
- 16 World Wide Fund for Nature (2026): Tackling the insurance protection gap. Leveraging climate mitigation and nature to increase resilience. Verfügbar unter: [WWF](#).
- 17 The Geneva Association (2021): Climate Change Risk Assessment for the Insurance Industry. A holistic decision-making framework and key considerations for both sides of the balance sheet. Verfügbar unter: [The Geneva Association](#).
- 18 Net-Zero Asset Owner Alliance (2025): Addressing Climate Impacts. An overview of NZAOA asset owners' long-term interests and responsibilities. Verfügbar unter: [NZAOA](#).
- 19 European Commission (2025): Corporate sustainability reporting. Verfügbar unter: [Europäische Kommission](#).
- 20 European Commission (o. D.): Corporate sustainability due diligence. Verfügbar unter: [Europäische Kommission](#).
- 21 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2025): Nature in transition plans. Verfügbar unter: [TNFD](#).
- 22 Transition Plan Taskforce (2023): Disclosure Framework. Verfügbar unter: [IFRS](#).
- 23 Science Based Targets Network (o. D.): About the Science Based Targets Network. Verfügbar unter: [SBTN](#).
- 24 PricewaterhouseCoopers (2024): PwC's 27th global CEO survey. Thriving in an age of continuous reinvention. Verfügbar unter: [PwC Global CEO Survey 2024](#).
- 25 PricewaterhouseCoopers (2026): PwC's 29th global CEO survey. Leading through uncertainty in the age of AI. Verfügbar unter: [PwC Global CEO Survey 2026](#).
- 26 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2020): Guidance on Scenario Analysis for Non-Financial Companies. Verfügbar unter: [TCFD](#).
- 27 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2023): Guidance on scenario analysis. Verfügbar unter: [TNFD](#).

IMPRESSUM

Herausgeberin	WWF Deutschland (Stiftung bürgerlichen Rechts, vertreten durch die Vorständin Meike Rothschädl), Reinhardtstraße 18, D-10117 Berlin
Stand	September 2026
Autor	Daniel Metzke (WWF Deutschland)
Koordination	Daniel Metzke (WWF Deutschland)
Kontakt	Silke.Duewel-Rieth@wwf.de, Daniel.Metzke@wwf.de
Redaktion	Thomas Köberich (WWF Deutschland)
Gestaltung	Epoq Studio epoqstudio.com

Ein besonderer Dank gilt den WWF-Expert:innen Janosch Birkert, Vanessa Bolmer, Silke Düwel-Rieth, Dr. Katja Kirchstein, Christian von Loewenich, Dr. Sebastian Öttl, Johannes Schmiester, Christine Scholl und Rebecca Tauer für ihre wertvollen fachlichen Rückmeldungen bei der Entwicklung dieses Executive Guides.

Bildnachweise

S. 3: yanguolin/Getty Images; S. 4: Songqiuju/Getty Images; S. 7: Tarcisio Schnaider/Getty Images;
S. 10: Todamo/Getty Images; S. 11: Wastesoul/Getty Images; S. 15: Zbyněk Buřival/Getty Images;
S. 16: Yunava1/Getty Images; S. 19: PeopleVideos/Getty Images; S. 20: Gorodenkoff/Getty Images;
S. 21: insta_photos/Getty Images

© 2026, WWF Deutschland, Berlin. Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung der Herausgeberin.

[wwf.de/nachhaltiges-wirtschaften](https://www.wwf.de/nachhaltiges-wirtschaften)
one-planet-business.de/beratung

Unterstützen Sie den WWF
IBAN: DE06 5502 0500 0222 2222 22



Unser Ziel

Wir wollen die weltweite Zerstörung der Natur und Umwelt stoppen und eine Zukunft gestalten, in der Mensch und Natur in Einklang miteinander leben.

WWF Deutschland

Reinhardtstr. 18 | 10117 Berlin
Tel.: +49 30 311777-700
info@wwf.de | www.wwf.de