



TRANSFORMATION MIT PLAN

Wie Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben



Inhalt

PATHWAYS TO PARIS	3
WIR HABEN KEINE ZEIT ZU VERLIEREN	4
VON DER ZIELSETZUNG ZUM HANDELN	5
Wie sieht der internationale Rahmen aus?	6
Was bedeuten die neuen Berichtspflichten für Unternehmen?	8
Was ist ein Transformationsplan?	9
Pflicht & Chance: Transformationspläne als Leitplanke	10
DIE ELEMENTE EINES TRANSFORMATIONSPLANS	12
Wie sehen die bisherigen Vorschläge für Transformationspläne aus?	13
Welche Handlungsfelder umfasst ein Transformationsplan?	14
Was verbirgt sich hinter den einzelnen Handlungsfeldern?	16
Handlungsfeld „Grundlagen“	16
Handlungsfeld „Roadmap“	17
Handlungsfeld „Chancen & Risiken“	19
Handlungsfeld „Governance“	21
Handlungsfeld „Engagement“	22
Welche Kennzahlen sind entscheidend?	23
ZUKUNFT IM BLICK	24
Wie lassen sich Transformationspläne individuell ausgestalten?	25
Warum sind Transformationspläne wichtig für die Finanzwirtschaft?	26
Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es?	27
QUELLENVERZEICHNIS	28

Pathways to Paris

Das Projekt hat zum Ziel, die Transformation der deutschen Wirtschaft hin zur Klimaneutralität in Deutschland zu unterstützen und zu beschleunigen. Dafür wurden verschiedene Werkzeuge erarbeitet, die helfen, die notwendigen Veränderungsbedarfe für die Paris-kompatible¹ Emissionsreduktion in verschiedenen Sektoren und Subsektoren zu verstehen und strategisch umzusetzen. Auf dieser Basis können Unternehmen und Finanzmarktakteure gemeinsam Transformationsstrategien und -maßnahmen diskutieren, Investitionsbedarfe identifizieren und Finanzierungslösungen erarbeiten. Zudem wird es den Finanzmarktakteuren ermöglicht, transformationsbasierte Risiken und Chancen der einzelnen Sektoren besser zu verstehen und in ihren Risikosystemen zu berücksichtigen.

Diese drei Instrumente sind:

- 1** Mit dem webbasierten [Transformationstool](#) können Unternehmen aus den abgedeckten zehn Sektoren in drei Schritten ihre eigenen Pläne zur Emissionsreduktion konkretisieren.
- 2** Eine [Bewertungsmatrix](#) bestehend aus sektorübergreifenden und sektorspezifischen Indikatoren, hilft Finanzinstituten, diese Konkretisierungen und ihre Fortschritte zu bewerten.
- 3** Ergänzende [sektorspezifische Orientierungsrahmen](#) erläutern die zentralen Maßnahmen, die Unternehmen auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität umsetzen müssen, und liefern den Finanzmarktakteuren eine fundierte Basis für lösungsorientierte Dialoge mit den Unternehmen.

¹ Paris-kompatible Emissionsreduktionspfade sind Treibhausgasreduktionspläne für Unternehmen, die im Einklang mit den Pariser Klimazielen stehen. Sie sind also an einem Ambitionsniveau ausgerichtet, das die Begrenzung des Anstiegs der globalen Durchschnittstemperatur auf deutlich unter 2 °C, wenn möglich auf 1,5 °C relativ zum vorindustriellen Niveau ermöglicht. Wichtig ist zu beachten, dass das Pariser Klimaabkommen neben den Temperaturlimits noch weitere Ziele festlegt: Die Anpassungsfähigkeit an die globale Erwärmung soll erhöht und die globalen Finanzströme sollen so gelenkt werden, dass sie mit den Zielen des Abkommens vereinbar sind. Da der Fokus dieses Leitfadens auf der Treibhausgasreduktion liegt, wird hier Paris-Kompatibilität im Sinne von „im Einklang mit dem Temperaturlimit des Pariser Abkommens“ verwendet.

Wir haben keine Zeit zu verlieren



Vanessa Bolmer, Senior Policy Advisor, Sustainable Finance, WWF Deutschland

Wasserknappheit in Brandenburg, Flutwellen in Italien und Waldbrände in Spanien: Die sich weiter zuspitzende **Klima- und Biodiversitätskrise** führt uns täglich vor Augen, dass Zögern und Abwarten längst keine Optionen mehr sind. Um die bedrohlichsten Szenarien noch abzuwenden, ist ein sofortiges Handeln notwendig. Die CO₂-Emissionen müssen branchenübergreifend und weltweit deutlich sinken. Dabei stellt der **Übergang** zu einer **treibhausgasarmen Wirtschaft** spezifische Herausforderungen an jeden Sektor und jedes einzelne Unternehmen.

Die politischen Leitlinien sind klar: Um **bis 2045 Klimaneutralität** in Deutschland zu erreichen, darf nur noch eine begrenzte Menge an Treibhausgasen (THG) ausgestoßen werden. Das verbleibende CO₂-Budget lässt nicht viel Spielraum. Soll die 1,5-Grad-Grenze eingehalten werden, stehen der Bundesrepublik ab dem Jahr 2022 noch **maximal 3,1 Gigatonnen CO₂** zur Verfügung, so der [Sachverständigenrat für Umweltfragen](#). Legt man die Jahresemissionen der BRD von 2022 zugrunde, 657 Megatonnen, dann wäre das Budget in **weniger als vier Jahren** aufgebraucht.



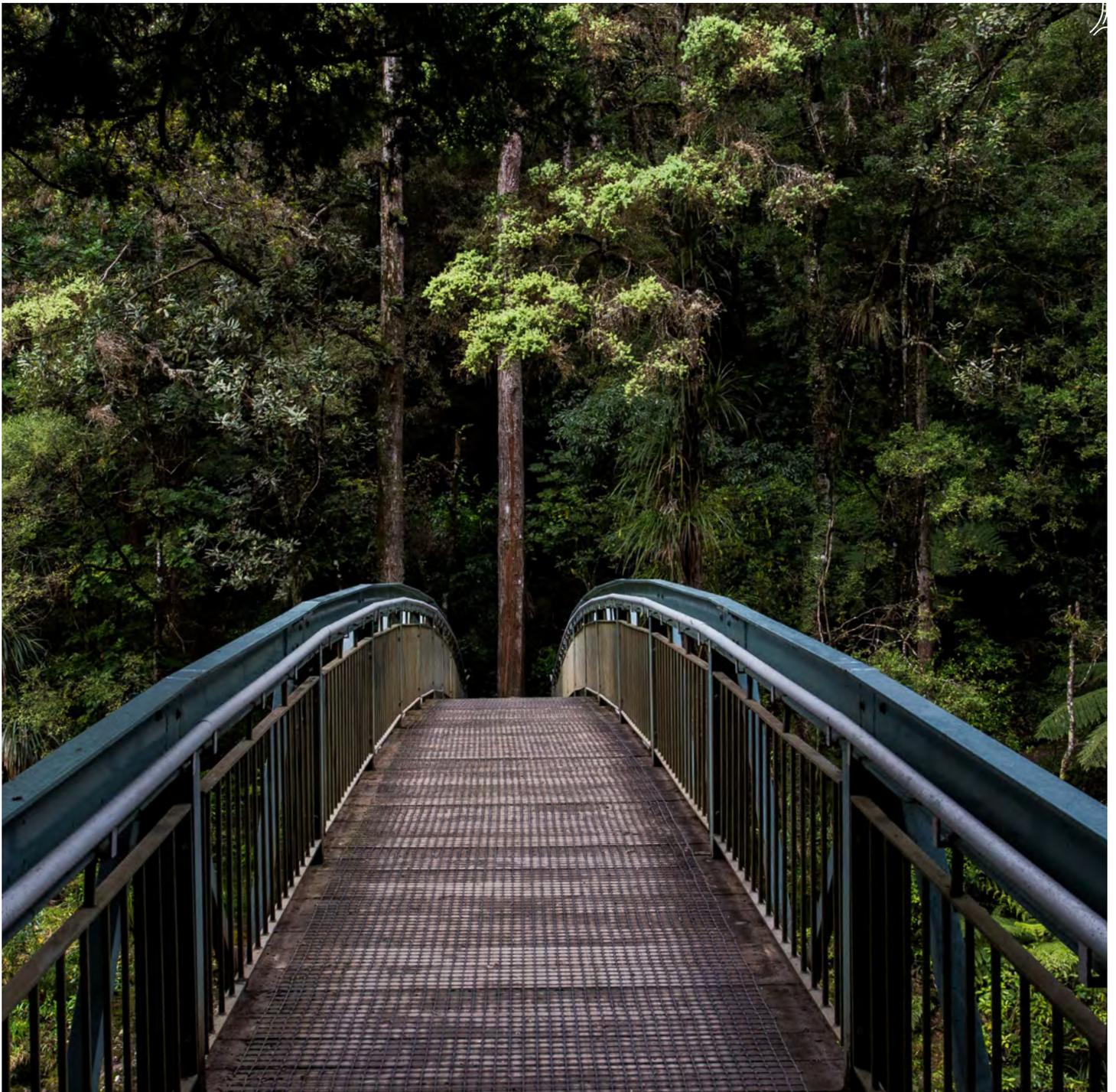
Dr. Sebastian Öttl, Lead Sustainable Business & Climate, WWF Deutschland

Parallel steigen die **Kosten der Untätigkeit**. Seit 1980 haben sie sich verdoppelt. Mit jedem weiteren Jahr des Nichtstuns nimmt diese Summe weltweit zu – um mehrere Billionen Euro, wie [aktuelle Berechnungen](#) zeigen. Auch die neueste [Studie des BMWK](#) beziffert potenzielle Schäden des Klimawandels auf bis zu 900 Mrd. EUR bis zum Jahr 2050. Die unmittelbare und **konsequente Transformation** von Wirtschaft und Gesellschaft ist folglich auch aus wirtschaftlichen Gründen unumgänglich, auch wenn sie keine leichte Aufgabe darstellt.

Transformationspläne können Unternehmen – ganz unabhängig welcher Größe – helfen, diese Aufgabe zu meistern. Sie organisieren den Übergang in eine klimaneutrale Welt und sichern damit langfristig ihre **Zukunftsfähigkeit**. In ihnen laufen die unterschiedlichen Fäden unternehmerischer Nachhaltigkeitsprojekte zusammen – von wissenschaftsbasierten Klimazielen über das Risikomanagement bis hin zu Engagementformaten.

Hier setzt das Projekt Pathways to Paris an: Das **folgende Dokument** ordnet Transformationspläne ein, stellt ihre wesentlichen **Elemente** vor und verdeutlicht, warum ein koordiniertes Vorgehen sinnvoll ist: Unternehmen mit einer soliden Transformationsplanung erfüllen nicht nur (künftige) **Reportinganforderungen**, sondern können bereits heute mit konkreten **Wettbewerbs- und Finanzierungsvorteilen** rechnen.

Eine „One size fits all“-Lösung wird es nicht geben. Vielmehr soll der hier vorgestellte Vorschlag als **Ausgangspunkt** für die unternehmenseigene Gestaltung von Transformationsplänen nutzbar sein. Zudem lässt er sich zur Strukturierung von **Stakeholderdialogen** verwenden. Gerade für das Gespräch mit **Finanzakteuren** sind solide, umfassende und **zukunftsorientierte** Transformationspläne ein guter Grundstein.



Von der Zielsetzung zum Handeln

Ziele stehen am Anfang eines jeden Veränderungsprozesses, auch im Bereich Klima- und Umweltschutz. Ambitionierte Zielsetzungen allein reichen jedoch nicht aus. Ohne einen konkreten und realistischen Plan zur Umsetzung bleiben sie inhaltsleer und weitgehend nutzlos. Wer ein Ziel definiert, sollte auch die Reise dahin planen.



Wie sieht der internationale Rahmen aus?

Das international verbindliche [Klimaschutzabkommen von Paris](#) hält als Ziel fest, den weltweiten Temperaturanstieg auf deutlich unter 2 °C, möglichst auf **1,5 °C** gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Die **Treibhausgasemissionen** müssen demnach umgehend reduziert und Kohlenstoffsenken, wie Wälder oder Moore, besser geschützt werden. Darüber hinaus formuliert das Abkommen von 2015 das Ziel einer besseren **Anpassung** an die negativen Auswirkungen der Klimakrise. Insbesondere vulnerable Gruppen sollen in Bezug auf ihre Klimaresilienz gestärkt werden. Nicht zuletzt adressiert der Pariser Vertrag das Wirtschafts- und Finanzsystem direkt: Alle **Kapitalflüsse** müssen mit den genannten Klimazielen in Einklang gebracht werden.

Diese Zielsetzungen spiegeln sich in der europäischen und deutschen Gesetzgebung wider. So legt der [European Green Deal](#) konkrete Schritte für den Übergang zu einer **treibhausgasneutralen Wirtschaft** fest und möchte dabei zugleich Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit sichern. In Deutschland wurde 2021 das novellierte [Klimaschutzgesetz](#) beschlossen. Das heißt konkret: Bis **2045** will es **Klimaneutralität** erreichen, bereits **bis 2030** soll der Treibhausgasausstoß um mindestens **65 Prozent** gegenüber dem Jahr 1990 reduziert werden. Um dies zu erreichen, sind **unmittelbare** Maßnahmen in allen Sektoren erforderlich. Ein [Expertenrat](#) prüft kontinuierlich den Umsetzungsfortschritt. Die [Einschätzung](#) bislang: **Umfang und Tempo** der Umsetzung reichen bei Weitem noch nicht aus. Auch nicht mit den derzeitigen Plänen und Sofortmaßnahmen der einzelnen Ministerien.

Neben der Klimakrise rückt aktuell die **Biodiversitätskrise** stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit. So gehen der dramatische Artenschwund und der Verlust von Ökosystemen mit enormen Risiken für Wirtschaft und Gesellschaft einher. Eine drastische Reduzierung von Treibhausgasemissionen ist so auch für den Schutz der Artenvielfalt und Ökosysteme essenziell. Das [Weltnaturabkommen von Montréal](#), beschlossen im Dezember 2022, legt für diesen Bereich weitere wichtige Zielpositionen fest. Diese werden im Zusammenspiel mit den Pariser Zielen global weiter an Bedeutung gewinnen.

Dabei ist klar: Ohne einen umfassenden **Wandel unserer Wirtschafts- und Denkweise** sind weder die Klimaziele von Paris noch die Biodiversitätsziele von Montréal zu erreichen. Die politische Rahmensetzung hat entsprechend zu veränderten **regulatorischen Vorschriften** für Unternehmen geführt. Zu nennen sind beispielsweise erweiterte Transparenz- und Reportingpflichten (u. a. im Zuge der CSRD, siehe Infobox), aber auch spezifische Offenlegungsvorgaben für die Finanzwirtschaft (u. a. SFRD – [Sustainable Finance Reporting Directive](#)).



CSRD – mehr Nachhaltigkeitstransparenz auch bei KMU

Die europäische [Corporate Sustainability Reporting Directive](#) (CSRD) ist **Anfang Januar 2023** in Kraft getreten und muss nun zeitnah in nationales Recht umgesetzt werden. Sie geht mit erhöhten Anforderungen an die unternehmerische **Nachhaltigkeitsberichterstattung** einher. Grundlage der CSRD ist der Green Deal. Die neue Richtlinie umfasst erstmals auch solche Unternehmen, die bislang keine Auskunft über sogenannte **ESG-Kriterien** (Umwelt, Soziales, Governance) geben mussten. In Deutschland sind etwa **15.000 Unternehmen** von den regulatorischen Vorgaben betroffen, darunter viele kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU). Sie werden sich häufig erstmalig systematisch mit nachhaltigkeitsbezogenen Reportinganforderungen auseinandersetzen müssen.

Der Zeitrahmen zur Anwendung der CSRD sieht vier Schritte vor:

- 1 2025 (Geschäftsjahr 2024):** Berichtspflicht für Unternehmen, die bereits jetzt Transparenzpflichten aus der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) unterliegen.
- 2 2026 (Geschäftsjahr 2025):** Berichtspflicht für große Unternehmen, die zwei der folgenden drei Merkmale aufweisen: mehr als 250 Mitarbeitende, mehr als 40 Mio. EUR Nettoumsatzerlöse, mehr als 20 Mio. Bilanzsumme.
- 3 2027 (Geschäftsjahr 2026; zweijährige Übergangsregelung):** Berichtspflicht für kapitalmarkt-orientierte kleine und mittelgroße Unternehmen sowie kleine und nicht komplexe Kreditinstitute und firmeneigene Versicherungsunternehmen.
- 4 2029 (Geschäftsjahr 2028):** Berichtspflicht für außereuropäische Unternehmen mit mind. 150 Mio. EUR Nettoumsatz in der EU sowie entsprechender Tochtergesellschaft.

Die CSRD schreibt unter anderem vor, ESG-Daten künftig standardisiert im **Lagebericht** zu veröffentlichen. Zudem gilt das Kriterium der **doppelten Wesentlichkeit (Double Materiality)**: Es sind sowohl Angaben zur finanziellen Auswirkung auf das Unternehmen („outside-in“) zu publizieren, als auch solche zu den Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf die Natur und die Gesellschaft („inside-out“). Zudem wird eine externe **Prüfpflicht** (zunächst „limited assurance“, voraussichtlich gefolgt von „reasonable assurance“) eingeführt. Ihre Konkretisierung erfährt die Richtlinie über die von der European Financial Reporting Advisory Group (**EFRAG**) vorgeschlagenen Standards, die sich derzeit in der Überarbeitung durch die Europäische Kommission befinden. Für den Bereich Klima ist der European Sustainability Reporting Standard (**ESRS**) **E1 „Climate Change“** ausschlaggebend, wobei es Verknüpfungen zu weiteren Standards gibt. Gerade für Unternehmen, die bislang noch wenig Erfahrung mit ESG-Berichtspflichten haben, empfiehlt sich eine **zeitnahe Auseinandersetzung** mit den neuen Standards.



Was bedeuten die neuen Berichtspflichten für Unternehmen?

Um bis zur Mitte des Jahrhunderts entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette **netto keine Treibhausgase** mehr auszustoßen, müssen Unternehmen ihre Technologien, Prozesse und Produkte, teilweise ihr gesamtes Geschäftsmodell kritisch auf den **Prüfstand** stellen. Sind diese zielkonform? Helfen sie also, den globalen Temperaturanstieg zu begrenzen und befördern sie die Anpassung an die unvermeidbaren Auswirkungen des Klimawandels? An welchen Stellen sind möglicherweise Veränderungen notwendig? Die Herausforderungen sind **sektorspezifisch** durchaus unterschiedlich: In der Zementproduktion werden Lösungsmöglichkeiten für den Einsatz von Carbon-Capture-and-Utilization-Verfahren (CCU) gesucht, Automobilhersteller richten ihre Produktionsstrecken auf Elektroantriebe aus und Landwirt:innen setzen sich mit der Herkunft ihrer Futtermittel auseinander.

Ein zentraler Schritt ist für alle die Festlegung von **wissenschaftsbasierten Klimazielen**. Die [Science-Based-Targets-Initiative](#) (SBTi) kann hierbei Orientierung und konkrete Hilfestellung bieten. Eine [Umfrage](#) im Rahmen des Pathways-to-Paris-Projektes zeigte in diesem Zusammenhang, dass klimaorientierte Zielsetzungsprozesse in vielen Unternehmen bereits weit fortgeschritten sind.

Ziele allein bringen die notwendige **Transformation** der Wirtschaft jedoch noch nicht voran. Es braucht konkrete **Umsetzungsschritte** hin zu einem Paris-kompatiblen Wirtschaften und einem echten „[One Planet Business](#)“. Ohne eine glaubwürdige Klimastrategie und deren Übersetzung in eine **konstruktive Transformationsplanung** besteht die Gefahr, dass Klima- und Umweltziele nur als [schöne Fassade](#) dienen – oder allein über CO₂-Kompensationsakrobatik erreicht werden. Dem dann naheliegenden Vorwurf von „Greenwashing“ möchte sich letztlich kein Unternehmen aussetzen.

One Planet Business Framework

In seinem „One Planet Business Framework“ definiert der WWF, was **wirksame Nachhaltigkeit** für Unternehmen bedeutet. Die **Grundidee**: Unternehmen aufzeigen, wie sie konsequent innerhalb der **planetaren Grenzen**, also den maximalen Belastungsgrenzen unserer Erde, wirtschaften und gleichzeitig menschenrechtliche Standards einhalten können.

In vier zentralen öko-sozialen Dimensionen – Klima, Biodiversität, Süßwasser und Menschenrechte – definiert das One Planet Business Framework nicht nur **wissenschaftsbasierte Ziele**, die es zu verfolgen und zu erreichen gilt. Es definiert auch, mit welchen **Hebeln diese Ziele Schritt für Schritt umzusetzen** sind und strukturiert so die Transformation eines Unternehmens zu einem echten **One Planet Business**. Dreh- und Angelpunkt des Frameworks ist die **konsequente Verbesserung** der unternehmenseigenen Performance, also die tatsächliche Annäherung an ein Wirtschaften innerhalb der planetaren Grenzen.

Da sich die **wissenschaftlichen Erkenntnisse** im Bereich Klima- und Umweltschutz laufend weiterentwickeln, werden die neuesten Belege und politischen Entwicklungen kontinuierlich integriert.

Mehr Hintergründe und Informationen finden sich auf der **Website** des [One Planet Business Teams](#).

Was ist ein Transformationsplan?

Ein **Transformationsplan** ist kein statisches Dokument, sondern eher ein **dynamisches Planungstool**, das zugleich als Werkzeugkasten und Dialogforum verstanden werden sollte. Transformationsplanung bedeutet die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Fragestellungen und die Ableitung individueller Verantwortung. Dabei wird detailliert erläutert, wie, wann, warum und womit ein Unternehmen seinen individuellen Wandel zu einer treibhausgasneutralen und zunehmend auch naturpositiven Wirtschaftsweise gestalten will. Der Transformationsplan konkretisiert also, mit welcher Klimastrategie die gesteckten Ziele in einem definierten Zeitraum erreicht werden sollen und von welchen Faktoren ihr Erfolg abhängt. Es lässt sich somit beurteilen, wie ernst ein Unternehmen die Klima- und Umweltfragen wirklich nimmt. Eine systematische Transformationsplanung ist demnach ein wesentlicher Indikator für realen Veränderungswillen und Umsetzungscompetenz.

Sechs Prinzipien systematischer Transformationspläne

- 1 Accountable:** In systematischen Transformationsplänen sind klare **Zuständigkeiten** – angefangen bei den operativen Rollen bis hin zur Führungsebene und den Kontrollgremien – definiert. Von Beginn an werden zudem eine gute interne Kommunikation und die Einbindung von Mitarbeitenden mitgedacht.
- 2 Dynamisch:** Transformationspläne sind keine starren Dokumente. Sie entstehen in einem Umfeld immer wieder neuer politischer, regulatorischer und technologischer Rahmenbedingungen. Ebenso spiegeln sie **Entwicklungsschritte** und Dialogergebnisse innerhalb des Unternehmens wider. Der Plan wird entsprechend kontinuierlich angepasst.
- 3 Konsistent:** Eine kluge **Verknüpfung** mit der Geschäftsstrategie, Finanzplanung und einer übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie zeichnet fundierte Transformationspläne aus. Dies ist nicht nur im Sinne der veränderten Berichtspflichten, sondern befördert letztlich auch eine kohärente Handlungsausrichtung.
- 4 Quantifizierbar:** Eindeutige **Key Performance Indicators** (KPI) ermöglichen ein zielgenaues Monitoring des Fortschritts und sind Voraussetzung für Steuerungsimpulse. Quantitative Größen werden dabei durch qualitative Erläuterungen ergänzt. Gemeinsam verdeutlichen sie die Solidität und Ernsthaftigkeit der Transformationsplanung gegenüber wichtigen Stakeholdern, beispielsweise der Finanzwirtschaft.
- 5 Umfassend:** Ein systematischer Transformationsplan blickt über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus. Er berücksichtigt die gesamte **Wertschöpfungskette**, integriert alle wesentlichen Faktoren und umfasst auch weitere Handlungsoptionen, wie das aktive Engagement in öffentlichen Meinungsbildungsprozessen.
- 6 Zukunftsorientiert:** Jeder Plan orientiert sich an einem Zukunftsbild und definierten Zielen. Diese müssen nicht nur wissenschaftsbasiert und **klar terminiert**, sondern auch mit realistischen Meilensteinen hinterlegt sein.

Transformationspläne markieren somit den Übergang vom Ziel zur Handlung. Aus gutem Grund werden sie zunehmend zu einem zentralen **Element** unternehmerischer Klima- und Nachhaltigkeitsstrategien und spielen im Dialog mit Finanzierungspartnern eine immer wichtigere Rolle. Schließlich zeigt sich erst hier, ob der tatsächliche Ansatz zur Dekarbonisierung sowie die notwendigen Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sind.

Pflicht & Chance: Transformationspläne als Leitplanke

Keine Frage, der **Anlass** für die Erstellung eines Transformationsplanes sind in erster Linie erhöhte Transparenz- und Berichtspflichten. Damit entsteht ein administrativer Aufwand. Zugleich ergeben sich aus der Entwicklung eines solchen Planes eine Reihe von **Vorteilen** für Unternehmen.

Ein valider Transformationsplan ermöglicht eine **systematische Übersicht** über alle nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte des Geschäftsmodells entlang der Wertschöpfungskette. Er zeigt, an welchen Stellen Emissionsreduktionen notwendig sind, welche Voraussetzungen für ihre Realisierung gegeben sein müssen und wie sich Änderungen auf den bisherigen Alltag des Unternehmens auswirken.

Wir haben unsere THG-Bilanz im Sinne eines 1,5 °C-Pfades erstellt und unseren Abbaupfad mit Zwischenzielen festgelegt. Im Jahr 2030 wollen wir 70 Prozent Minderung im Vergleich zum Referenzjahr 2018 erreichen. Kohle ist einer unserer größten THG-Treiber. Daher planen wir den Kohleausstieg für 2028. Damit dieser Plan in Gänze aufgeht, müssen wir beschleunigt erneuerbare Energien ausbauen – und dafür brauchen wir den entsprechenden Rahmen: ausreichend Flächen, unbürokratische Genehmigungen und den gleichzeitigen Hochlauf der Wasserstoffinfrastruktur und -erzeugung. (Andreas Schell, CEO EnBW)

Ein wesentliches Argument für die Erstellung eines systematischen Transformationsplans ist der Dialog mit Stakeholdern und **Finanzierungspartnern**. Die Kommunikation von Klimazielen allein reicht heute nicht mehr aus. Vielmehr braucht es **Transparenz** über die zugrunde liegenden Pfade und konkrete Umsetzungsschritte. Zu beachten ist, dass der regulatorische Druck schon jetzt vermehrt Kapital in Projekte lenkt, die nachweisbar auf Klima- und Umweltziele einzahlen. Finanzakteure erwarten allein deshalb entsprechende Daten und Aussagefähigkeit im Rahmen ihrer Kapitalvergabeentscheidungen und Risikosteuerung. Zum anderen verpflichtet sich die Finanzwirtschaft selbst mehr und mehr zu eigenen Net-Zero-Zielen, für deren Erreichung sie auf die Mitwirkung der Realwirtschaft angewiesen ist. Hier liegt zugleich eine echte Chance für Unternehmen, **neue Finanzierungsquellen** für ihre Transformationsvorhaben zu erschließen und Kapitalkosten zu senken.



	REPORTING	UNTERSTÜTZENDE RAHMENWERKE						WWF DE	
	CSRD ESRS E1	ACT	CA100+	CDP	ISSB IFRS S2	TCFD	TONZ	TPT	One Planet Business Framework
Grundlagen									
Ambition & Zielsetzungen (kurz, -mittel-, langfristig)	●	●	●	●	●		●	●	●
Ausrichtung der Strategie (kurz, -mittel-, langfristig)	●	●	●		●	●	●		●
Auswirkungen auf das Geschäftsmodell	●				●			●	●
Status quo: THG-Emissionen (Scope 1, 2, 3)	●	●		●	●				●
Gesamtenergieverbrauch und -mix	●								
Roadmap									
Schlüsselmaßnahmen der Dekarbonisierung	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anpassung an das Portfolio von Produkten und Dienstleistungen	●	●	●	●			●	●	●
Annahmen über interne und externe Abhängigkeiten	●				●	●			
Finanzplanung	●	●	●	●	●	●	●	●	●
F&E (emissionsarme Technologien)	●	●					●	●	
Konformität mit EU-Taxonomie	●	●			●				
Chancen & Risiken									
Beschreibung der Chancen & Risiken	●			●	●	●			●
THG-Lock-Ins in Anlagen und Produkten	●								
Szenario- & Sensitivitätsanalyse	●	●	●	●	●	●		●	●
Resilienzanalyse	●								
Interdependenzen zu anderen Themen, wie Biodiversität, Wasser, ...				●			●	●	●
Governance									
Überwachung durch Vorstand und Reporting	●	●	●	●		●	●	●	●
Rollen, Verantwortung und Rechenschaftspflicht		●	●	●		●	●	●	●
Anreize und Vergütung	●	●	●	●	●	●		●	●
Fertigkeiten, Kompetenzen und Ausbildung			●				●	●	●
Transparenz gegenüber Stakeholdern		●	●	●		●	●		●
Genehmigung des Transitionplans						●			●
Kultur							●	●	●
Regelmäßige Überprüfung von Plänen, Aktivitäten, Messgrößen und Zielen					●	●			●
Berichterstattung ist Gegenstand einer unabhängigen Überprüfung durch Dritte				●		●	●		●
Engagement									
... in der Wertschöpfungskette		●		●			●	●	●
... mit der Industrie		●	●				●	●	●
... mit Regierung, öffentlichem Sektor und Zivilgesellschaft		●	●	●			●	●	●
... in Scapes and Communities BVCM Verweis									●
... mit Endkunden/Geschäftskunden		●							●

Abbildung 1: Review ausgewählter Rahmenwerke, die Transformationspläne berücksichtigen



Die Elemente eines Transformationsplans

Um als Entscheidungs- und Planungsinstrument für die Entwicklung zur Treibhausgasneutralität zu dienen und gleichzeitig den Dialog mit Kapitalgebern zu strukturieren, sollten Transformationspläne bestimmte Anforderungen erfüllen. Die aktuellen regulatorischen Vorgaben bilden die Basis. Ihr ganzes Potenzial entfalten Transformationspläne erst, wenn ein möglichst ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird und die emissionsreduzierenden Maßnahmen sowie die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie integrativ gedacht werden.

Wie sehen die bisherigen Vorschläge für Transformationspläne aus?

Die Diskussion über die optimale Gestaltung von Transformationsplänen verläuft derzeit ausgesprochen dynamisch. Neben den regulatorischen Vorschlägen, die in der **EFRAG-Richtlinie ESRS E1** festgehalten sind, existiert mittlerweile eine Vielzahl **ergänzender Vorschläge**. Staatliche und private Initiativen haben – unter Bezugnahme auf die bestehende Regulatorik – eigene und weitergehende Überlegungen veröffentlicht.

Im Rahmen des Projektes Pathways to Paris (PtP) wurden in einem umfassenden **Reviewprozess** die am weitesten verbreiteten Ansätze unter die Lupe genommen, Gemeinsamkeiten identifiziert und Unterschiede herausgearbeitet – siehe Abbildung 1. Die Initiativen setzen zum Teil eigene **Schwerpunkte** und verfolgen spezifische Ziele. Auch wenn die möglichen Elemente eines Transformationsplanes unterschiedlich berücksichtigt und gewichtet werden, überschneiden sich die Ansätze vielfach. Dies gilt sowohl für die Schaffung von Grundlagen und die Umsetzungsstrategie als auch für Punkte wie Engagementstrategie, Metriken und Ziele, Governance sowie Risikomanagement. Als zentrale **Benchmark** dient übergreifend der Standard ESRS 1 mit seinen Ausführungen zu „transition plans“ sowie weiteren Offenlegungspflichten. Der Vorschlag der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ (TCFD) nimmt neben Chancen und Risiken vor allem die interne Governance in den Blick. ACT und TPT betonen im Vergleich vor allem den externen Dialog und das unternehmerische Engagement zu Transformationsthemen.

Welche Handlungsfelder umfasst ein Transformationsplan?

Basierend auf dem PtP-Reviewprozess ergibt sich eine Systematik, die **fünf Handlungsfelder** definiert (vgl. Abbildung 2). Diese fünf zentralen Elemente bilden ein Baukastensystem und können spezifisch für jedes Unternehmen geordnet und ausgestaltet werden.

- » **Grundlagen**, das heißt Aussagen zum Status quo oder zu Zielen
- » **Roadmap**, die konkrete Umsetzungsplanung
- » **Chancen & Risiken**, die mit bestimmten Szenarien einhergehen
- » **Governance**, beispielsweise Fragen zu Prozessen, Führung und Kultur
- » **Engagement**, also der aktive Einsatz für Veränderungen

Die einzelnen Elemente eines Transformationsplans können diesen fünf Handlungsfeldern zugeordnet werden. Zudem sind geeignete Kennzahlen (**KPI**) für das Monitoring und die handlungsfeldspezifische Steuerung hinterlegt. Die Elemente von Transformationsplänen lassen sich anhand von **drei Anspruchsniveaus** verorten. Von Level zu Level gewinnen die Pläne an Aussagekraft, Robustheit und Solidität – und damit auch an Überzeugungskraft im Gespräch mit Stakeholdern.

- » **Grundlegend**: Hierunter ist die Mindestanforderung an einen Transformationsplan zu verstehen, der sich an den Kriterien nach ESRS E1-1 („transition plan for climate change mitigation“) orientiert.
- » **Erweitert**: Die hier aufgeführten Elemente tragen den erweiterten Offenlegungspflichten nach ESRS E1 Rechnung. Zudem werden **Ergänzungen** aus den Empfehlungen von TPT, ACT und anderen Initiativen berücksichtigt.
- » **Ganzheitlich**: Hier geht es – aufbauend auf Regulatorik und Ergänzungen – um eine nochmals stärker zukunftsgerichtete Transformationsplanung, wie sie unter anderem der WWF empfiehlt. Die zusätzlichen Elemente integrieren weitere Nachhaltigkeitsziele und antizipieren Entwicklungen in der Regulierung. Sie spiegeln zudem die zunehmende Erwartungshaltung der Finanzwirtschaft wider, die zum Beispiel Aussagen zu Biodiversität und Wasserthemen umfasst.

Grundlagen	Roadmap	Chancen & Risiken	Governance	Engagement
Ziel (wissenschaftsbasierte) Pledge & Ambitionen	Maßnahmen Terminierte Umsetzung der Dekarbonisierung	THG Lock-ins Anlagen, Produkte	Managementsysteme Monitoring, Reevaluierung	Wertschöpfungskette up- & downstream
Auswirkungen Strategie, Geschäftsmodell, Wertschöpfungskette	Finanzplanung zur Umsetzung der Maßnahmen	Sensitivitäten & Szenarien politische Entwicklungen	Anreizsysteme Koppelung der Vergütung an Zielerreichung	Branchen- & Industrieverbände gemeinsame Lösungen
Status quo THG-Bilanz, THG-Treiber	Künftige Konformität mit der EU-Taxonomie	Interdependenzen mit anderen Nachhaltigkeitsthemen	Rollen & Verantwortlichkeiten VO/Aufmerksamkeit, Personalstrategie	Politik & Zivilgesellschaft Statements
Meilensteine Prioritäten, Zwischenziele	Interne- und externe Abhängigkeiten , Vorgaben und Annahmen	Resilienz Anpassung an den Klimawandel	Mindset & Kultur Integration Mitarbeitender, Kompetenzaufbau	
	Zusätzliche Klimafinanzierung über Wertschöpfungskette hinaus			

Grundlegend
 Erweitert
 Ganzheitlich

© eigene Darstellung

Abbildung 2: Elemente eines soliden Transformationsplans und beispielhafte Erläuterungen

Die in der Übersicht aufgeführten zentralen Elemente eines Transformationsplanes sind zunächst sektorunabhängig. Es empfiehlt sich jedoch stets der Blick durch die **sektorspezifische Brille**. Hilfreich können zum einen die Instrumente aus dem Pathways-to-Paris-Projekt oder die verschiedenen [Sektormethodologien](#) der ACT-Initiative sein.

Unabhängig von den unmittelbar anstehenden Berichtspflichten zahlt es sich aus, die Erstellung eines Transformationsplanes nicht auf die lange Bank zu schieben. Ziel ist es, sich rechtzeitig einen Überblick zu verschaffen, mögliche Informations- und Datenlücken zu identifizieren, eine Datengrundlage zu schaffen und Zeit für Kommunikation und Einbindung von Mitarbeitenden zu gewinnen.

Was verbirgt sich hinter den einzelnen Handlungsfeldern?

Im Folgenden werden die **fünf identifizierten Handlungsfelder** und ihre insgesamt 20 Unterkategorien kurz vorgestellt sowie Kernfragen hervorgehoben. Auch auf das Thema **Kennzahlen** und Monitoring wird überblicksweise eingegangen. Wer tiefer einsteigen möchte, findet in den **Faktenblättern zu den Handlungsfeldern** auf der [Pathways-to-Paris-Website](#) weitergehende Informationen.



Wir möchten mit wissenschaftsbasierten und von der SBTi bestätigten Klimazielen ein klares Zeichen setzen. Um im Einklang mit der 1,5 °C-Zielsetzung von Paris zu sein, haben wir für Scope 1 bis 3 je ein konkretes Ziel verifiziert und veröffentlicht. Der Löwenanteil unserer Emissionen entsteht in Scope 3. Bei eingekauften Gütern und Dienstleistungen verpflichten wir uns, die Emissionen bis 2030 um 50 Prozent zu verringern, ausgehend vom Basisjahr 2019. Dazu gilt es rund 100 Lieferanten einzubinden und gemeinsam energieeffizientere und ressourcenschonendere Lösungen zu finden.

(Hilke Patzwall, Nachhaltigkeitsmanagerin, VAUDE)

Handlungsfeld „Grundlagen“

In diesem Handlungsfeld wird das Fundament für die weitere Planung geschaffen. Viele Unternehmen werden bereits auf bestehende Inhalte, Daten und erste strategische Überlegungen zurückgreifen können. Die **Kernfragen** des Handlungsfeldes „Grundlagen“ sind:

- » Welches Klimaziel verfolgen wir? (Grundlegend)
- » Mit welchen Wirkungen auf unser Geschäft ist zu rechnen? (Grundlegend)
- » Wo stehen wir mit unseren aktuellen THG Emissionen? (Grundlegend)
- » Welche Meilensteine setzen wir? (Erweitert)

Wesentlich für das Handlungsfeld ist die Auseinandersetzung mit den **Klimazielen** sowie der **Ausgangslage** des Unternehmens. In einer systematischen **Bestandsaufnahme** werden die Treibhausgasemissionen im Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette erfasst, das heißt von **Scope 1 bis 3**. Es gilt, die wesentlichen Emissionstreiber zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund wird ein **Reduktionsziel** formuliert. Dieses sollte wissenschaftsbasiert sein, das heißt durch wissenschaftliche Erkenntnisse und Best Practices vor dem Hintergrund eines 1,5 °C-Pfades gedeckt und möglichst durch unabhängige Organisationen wie die SBTi validiert sein. Wichtiger Orientierungspunkt in Deutschland bleiben die gesetzlich festgeschriebenen Zielstellungen für klimaneutrales Wirtschaften bis spätestens 2045 und einer 65-Prozent-Reduktion bis **2030**. Definierte Zwischenziele oder **Meilensteine** eignen sich, um den Fortschritt zu dokumentieren, gegebenenfalls nachzusteuern sowie für den Abgleich mit sektorspezifischen Transformationspfaden. Die Transformationsplanung wird sich auf die eigene Unternehmensstrategie, beispielsweise das Geschäftsmodell, Markenführung, Lieferketten und Mitarbeitende **auswirken**. Es empfiehlt sich daher, solche Wechselwirkungen von Beginn an mitzudenken und die Transformationsplanung aus einer **integrierten Perspektive** anzugehen.

Vertiefende Informationen und Tipps sind im [FAKTENBLATT für das Handlungsfeld „Grundlagen“](#) zu finden.



Handlungsfeld „Roadmap“

In diesem Handlungsfeld geht es um die Konkretisierung und Operationalisierung, das heißt, um die Ausarbeitung eines verbindlichen Aktionsplanes. Anzugeben ist, mithilfe welcher Maßnahmen die definierten Ziele und einzelnen Meilensteine erreicht werden sollen. Die **Kernfragen** des Handlungsfeldes sind:

- » Welches sind Schlüsselmaßnahmen und -technologien zum Erreichen unserer (Zwischen-) Ziele? (Grundlegend)
- » Wie sieht die darauf abgestimmte Finanzplanung aus? (Grundlegend)
- » Wie wird die (künftige) Konformität mit der EU-Taxonomie erreicht? (Grundlegend)
- » Welche internen und externen Abhängigkeiten sind zu beachten? (Erweitert)
- » Wie kann eine zusätzliche Klimafinanzierung ausgestaltet werden? (Ganzheitlich)

Ganz zentral ist die Frage zu beantworten, wie mit den identifizierten Treibern von Treibhausgasemissionen umgegangen wird: Wie lassen sich die Emissionen (Scope 1 bis 3) schnell und dauerhaft senken und wie lässt sich die **Dekarbonisierung** des Unternehmens insgesamt voranbringen? Welche konkreten **Maßnahmen** sind für diesen Zweck geeignet? Die Beschäftigung mit sektorspezifischen Reduktionspfaden kann hierbei eine wichtige Hilfestellung sein. Zudem gilt es zu klären, welcher Finanzbedarf in welchem Zeitraum entsteht und wie die übergreifende Finanzplanung des Unternehmens mit Blick auf einzelne Implementierungsschritte aussieht. Zu bedenken sind nicht nur mögliche Investitionen in effizientere Anlagen und Abläufe, sondern auch Forschungs- und Entwicklungsausgaben sowie die notwendige Anpassung von Geschäftsprozessen. Es sind diese Arten von Überlegungen, die den **Dialog mit Finanzinstituten** sinnvoll strukturieren können.

Ein weiterer Bestandteil von Transformationsplänen im Handlungsfeld „Roadmap“ ist zudem der Bezug zur **EU-Taxonomie**. Zu beschreiben ist, wie das künftige Alignment, also die Konformität, mit den dort definierten Klimazielen aussehen kann. Empfehlenswert ist es darüber hinaus, interne und externe **Abhängigkeiten** von Beginn an in die Maßnahmenplanung einzubeziehen. Hierzu zählen unter anderem politisch-regulatorische Anpassungen, die zum Teil weitreichende Auswirkungen auf das Unternehmen und sein Marktumfeld haben. Insbesondere die Entwicklung von **Energiepreisen** und Lieferbedingungen sowie die weiter steigende Bepreisung von CO₂-Emissionen müssen grundlegend berücksichtigt werden. Eine Herausforderung in der Planung bleibt die Entscheidung über den **Zeitpunkt** größerer Umstellungen bei Produkten und Prozessen, gerade in Bezug auf deren Kosteneffizienz. Hier empfiehlt sich eine Perspektive, welche die zu erwartenden Änderungen bei Regulatorik, Technologieverfügbarkeit und Kundenpräferenzen direkt mitberücksichtigt.

Bei unserem Transformationsprojekt NextGen European Distribution Network ging es darum, die Effizienz und Nachhaltigkeit unserer Logistik entscheidend zu steigern. Wir wollten sowohl ökonomische als auch ökologische Faktoren optimieren. Das Ergebnis bisher: Senkung der Logistikkosten um 15 Prozent, deutliche CO₂-Reduktion durch 20 Prozent weniger gefahrene Tonnenkilometer sowie Steigerung der logistischen Geschwindigkeit und Flexibilität gegenüber Kunden.

(Thomas Rapp, Vice President Global Supply Chain & Service Operations bei Knorr-Bremse Schienenfahrzeuge GmbH)

Nicht zuletzt umfasst eine dynamische und zukunftsgerichtete Transformationsplanung auch die Finanzierung von Klimaschutz über die eigene Wertschöpfungskette hinaus. Hintergrund ist, dass selbst jedes Jahr weiterhin Treibhausgasemissionen anfallen. Für diese sollten Unternehmen zusätzliche finanzielle Verantwortung übernehmen und in ihrem Transformationsplan erläutern, wie sie dies tun. Selbst ab einem festgelegten Zieljahr – zum Beispiel im Rahmen einer SBTi-Net-Zero-Planung – wird häufig ein Rest **nicht vermeidbarer Emissionen** (nach SBTi maximal 10 Prozent Emissionen in Scope 1-3 eines Basisjahres) zu verzeichnen sein. Eine Komplettreduzierung von Treibhausgasen ist also in vielen Fällen nicht möglich. Der verbleibende Anteil sollte dann über CO₂-Senken ausgeglichen werden. Auch über ihren Ansatz zum Ausgleich nicht vermeidbarer Emissionen sollte ein Transformationsplan Auskunft geben.

Weitere Informationen und Tipps sind wiederum im [FAKTENBLATT für das Handlungsfeld „Roadmap“](#) zu finden.

Zusätzliche Klimafinanzierung versus CO₂-Offsetting

Die häufig anzutreffende Praxis im Umgang mit weiterhin anfallenden Emissionen – der Kauf von Offsets und deren Nutzung zur vorzeitigen Verkündung von Klimaneutralität – ist **weder Paris-kompatibel noch strategisch sinnvoll**. Im Gegenteil: Ein solches Vorgehen verhindert und verlangsamt die notwendige Transformation von Unternehmen in Richtung eines treibhausgasneutralen Wirtschaftens.

Was ist das **Alternativmodell**? Unternehmen sollten weiterhin anfallende THG-Emissionen mit einem adäquaten CO₂-Preis belegen und das so errechnete Budget in transformations- und klimaschutzwirksame Projekte **jenseits (!) der Wertschöpfungskette** investieren. So übernehmen sie finanzielle Verantwortung für diese Emissionen und beschleunigen den globalen Klimaschutz. Eine **zusätzliche Klimafinanzierung** muss dabei nicht notwendigerweise über den Kauf von CO₂-Gutschriften erfolgen. Ebenso möglich sind direkte Investitionen in Klimaschutz-, Innovations- oder Advocacy-Projekte. Wie sie **operationalisiert** werden (welcher Mechanismus, welcher Preis, welche Emissionen, welche Projekte etc.), führt der WWF unter anderem in einem [aktuellen Leitfaden](#) aus. Zentral ist, dass Überlegungen und Informationen zur zusätzlichen Klimafinanzierung stets **separat** von solchen zur Emissionsreduktion formuliert und ausgewiesen werden. Eine Einreihung in andere Dekarbonisierungsmaßnahmen oder gar die quasi-bilanzielle Verrechnung mit diesen ist nicht zulässig. Zusätzliche Investitionen in die Klimafinanzierung sind somit **immer als komplementär** und nicht als substitutiv oder kompensierend anzusehen.



Handlungsfeld „Chancen & Risiken“

Ein weiteres Handlungsfeld systematischer Transformationspläne ist mit „Chancen und Risiken“ überschrieben. Wie in den anderen Bereichen ist es ein vorrangiges Ziel, **Transparenz** zu schaffen. Nur so können THG-Lock-Ins rechtzeitig erkannt und Abhängigkeiten berücksichtigt werden. Auch der Dialog mit verschiedenen Stakeholdern ist auf valide Daten und Erkenntnisse zum **unternehmensspezifischen Chancen- und Risikoprofil** angewiesen. Die **Kernfragen** des Handlungsfeldes „Chancen & Risiken“ sind:

- » Sind THG-Lock-Ins in Bezug auf Treibhausgasemissionen zu berücksichtigen? (Grundlegend)
- » Welche Sensitivitäten lassen sich feststellen und welche Szenarien folgen daraus? (Erweitert)
- » Welche Interdependenzen mit anderen Nachhaltigkeitsthemen ergeben sich? (Ganzheitlich)
- » Wie wird das Thema Resilienz berücksichtigt? (Ganzheitlich)

Risiken ergeben sich einerseits in **physischer** Hinsicht, das heißt durch die unmittelbaren Folgen der Klima- und Biodiversitätskrise. Diese können Produktionsstätten und Lieferketten, aber auch Markt- und Absatzbedingungen betreffen. Andererseits sind **transitorische** Risiken zu nennen, die beispielsweise durch tiefgreifende Regulierungsschritte, Kostensteigerungen aufgrund von CO₂-Preisanpassungen oder ähnliche Änderungen entstehen. Eine ausbleibende Transformation von Unternehmen ist hier mit Blick auf rechtliche, zum Teil auch steuerliche Folgen sowie mögliche Reputationsschäden hochriskant. Gleichzeitig bietet sich in Bezug auf die genannten Punkte die **Chance**, durch konsequente und zeitnahe Anpassungen **Wettbewerbsvorteile** zu realisieren.

Im Handlungsfeld „Chancen & Risiken“ ist unter anderem die Beschäftigung mit sogenannten **Treibhausgas-Lock-Ins** bei unternehmenseigenen Anlagen und Produkten notwendig. Gibt es eine Gefährdung durch die langjährige Festlegung auf fossile Energieträger? Wer baut auf Wasserstoff – wird ihn aber nicht vorrangig erhalten? An welchen Stellen sind schnelle Änderungen nicht möglich? Wo droht die Abschreibung oder der Verlust von Vermögenswerten („stranded assets“)? Eine zukunftsgerichtete **Szenarioanalyse** berücksichtigt unternehmensspezifische Sensitivitäten (Marktreife bestimmter Technologien etc.) und bezieht dabei auch Faktoren ein, die durch das Management nicht beeinflussbar sind.



Das individuelle Chancen- und Risikoprofil gewinnt so an Präzision. Das Handlungsfeld lässt sich zudem auf **weitere Nachhaltigkeitsthemen** ausdehnen, deren Bedeutung kontinuierlich zunehmen wird. Orientierung bietet erneut die EU-Taxonomie mit ihren sechs definierten Klima- und Umweltzielen – darunter der Schutz von Wasserressourcen, der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft und die Wiederherstellung von Ökosystemen (siehe [WWF Short Paper](#) zum Thema). Von besonderer Bedeutung ist das „**Do no significant harm**“-Kriterium der Taxonomie, welches auf potenziell klima- und umweltschädliche Auswirkungen von Wirtschaftstätigkeiten abzielt. Ebenso gilt es im Rahmen einer dynamischen Transformationsplanung, die Frage nach **Resilienz** und Widerstandsfähigkeit angesichts der sich zuspitzenden Klima- und Biodiversitätskrise aufzugreifen. Auch hier zeigt sich, inwieweit ein Unternehmen auf die sich abzeichnenden physischen, regulatorischen und sektorspezifischen Veränderungen vorbereitet ist beziehungsweise welche konkreten Anpassungsschritte geplant sind.

Im [FAKTENBLATT für das Handlungsfeld „Chancen & Risiken“](#) finden sich ausführlichere Hinweise und Informationen zum Thema.

Um die Ernsthaftigkeit unseres Transformationsvorhabens zu untermauern, haben wir direkt die Zielerreichung und Vergütung des Vorstandes miteinander verknüpft. Ab 2023 gehen wir einen Schritt weiter und werden in der Berechnung der Boni des oberen Managements ebenfalls den Fortschritt in der Zielerreichung berücksichtigen. (Patric Pütz, Head of ESG Accounting and EU Taxonomy, Deutsche Post DHL Group)



Handlungsfeld „Governance“

Ein wichtiges Handlungsfeld, das von Transformationsplänen abzudecken ist, stellt auch die Governance von Unternehmen dar. Die **Kernfragen** des Handlungsfeldes „Governance“ sind:

- » Sind die bestehenden Managementsysteme auf die Transformationsplanung abgestimmt? (Grundlegend)
- » Welche Anreiz- und Vergütungsstrukturen wurden (neu) geschaffen? (Erweitert)
- » Wie gestalten sich weitere Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten? (Erweitert)
- » Welche Rolle spielen Mindset und Kultur? (Erweitert)

Nachhaltigkeit ist grundlegend für alle Entscheidungen, die wir als Unternehmen treffen. Wir haben ein GEA-Nachhaltigkeitskomitee eingerichtet, dem Mitglieder aus unseren Divisionen und globalen Funktionen angehören. Dadurch stellen wir sicher, dass wir uns unternehmensweit abstimmen und unsere Nachhaltigkeitsziele effizient umsetzen. Im Jahr 2021 hat GEA seine Nachhaltigkeitsziele in das neue Vergütungssystem für den Vorstand integriert. Ab 2023 werden wir auch unser oberstes Führungsteam, das Global Executive Committee, in dieses Anreizsystem einbeziehen. Wir haben auch ein Team für Sustainable Finance innerhalb unserer Finanzorganisation eingerichtet. Zum Beispiel verknüpft GEA jetzt seinen syndizierten Kredit mit Nachhaltigkeitskriterien. Das bedeutet, dass unsere Nachhaltigkeitsleistungen den Zinssatz beeinflussen, den wir für geliehene Gelder aufbringen müssen. (Dr. Nadine Sterley, Chief Sustainability Officer, GEA Group)

Die Verankerung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den jeweiligen **Managementsystemen** entscheidet über das Gelingen eines Transformationsplans. Nur so lässt sich die Berücksichtigung von klima- und umweltbezogenen Zielen bei allen unternehmerischen Schritten sicherstellen. Bewährt hat sich beispielsweise die **Kopplung der variablen Vergütung** an Meilensteine der Zielerreichung. Darüber hinaus sollten die obersten **Führungs- und Kontrollgremien** ihre Verantwortung mit Blick auf die Transformationsbemühungen sichtbar wahrnehmen und deren Fortschritt durch ein kontinuierliches Monitoring überprüfen. Dabei lässt sich erneut festhalten: Es gibt nicht den einen Weg. Vielmehr bieten Transformationspläne Spielraum für unternehmensspezifische Rollendefinitionen und personelle Umsetzungsstrategien. Der Aufbau von Wissen, die Förderung von **Transformationskompetenzen** und die Etablierung einer entsprechenden **Unternehmenskultur** können übergreifend als wichtige Bausteine gelten.

Vertiefende Informationen & Tipps sind im [FAKTENBLATT für das Handlungsfeld „Governance“](#) zusammengestellt.



Handlungsfeld „Engagement“

Viele der bestehenden Initiativen zum Thema Transformationspläne widmen dem Handlungsfeld „Engagement“, also dem zielgerichteten Dialog mit Stakeholdern, vergleichsweise wenig **Aufmerksamkeit**. Auch in Bezug auf das Reporting ist der Bereich zunächst von untergeordneter Relevanz. Dennoch ergeben sich hier wichtige Wirk- und Einflussmöglichkeiten nicht zuletzt zur Reduktion der eigenen Abhängigkeiten und Bewältigung von Hemmnissen der eigenen Transformation. So können nicht zuletzt eigene Abhängigkeiten reduziert und Transformationshemmnisse aktiv angegangen werden. Die **Kernfragen** des Handlungsfeldes sind:

- » Wie lassen sich Akteure entlang der Wertschöpfungskette für Transformation und Nachhaltigkeit gewinnen? (Erweitert)
- » Auf welche Weise kann das Unternehmen innerhalb von Branchen- und Industrieverbänden Stellung beziehen? (Erweitert)
- » Wie lässt sich Einfluss auf Zivilgesellschaft und Politik nehmen? (Erweitert)

Es geht also um die Frage, welche Möglichkeiten das Unternehmen nutzt, um im weiteren Umfeld, wie der eigenen **Wertschöpfungskette** (Upstream und Downstream) Veränderungen zu erzielen. Die Verständigung über gemeinsame Zielsetzungen, die Vereinbarung von Kooperationen mit Zulieferern und Dienstleistern oder die Zusammenarbeit bei F&E-Projekten können Optionen sein. Darüber hinaus umfasst das Handlungsfeld ein **verstärktes Einbringen** in Verbands- und Branchendebatten, um auf diesem Weg klimabezogene Rahmenbedingungen, Standardsetzungen usw. positiv zu beeinflussen. Auch branchenübergreifend gibt es häufig Möglichkeiten, die aktive Rolle des Unternehmens in der **öffentlichen Diskussion** zum Paris-konformen Umbau der Wirtschaft zu verstärken.

Wir setzen auf Forschung, Innovation und Kooperation. 2022 haben wir die erste CO₂-Abscheidungsanlage in den Pilotbetrieb genommen und machen gute Erfahrungen. Gespräche zur Weiterentwicklung laufen bereits mit potenziellen Abnehmern und Logistikern. Das Zementwerk benötigt jedoch dreimal so viel Strom aus erneuerbaren Energien sowie die passende Infrastruktur zum Transport des gewonnenen CO₂, wenn das gesamtgesellschaftliche Ziel der CO₂-Neutralität erreicht werden soll. Dafür muss die Politik nun schnell und entschieden handeln. (Dr. Helmut Leibinger, Rohrdorfer Zement)

Im Dialog mit der **Finanzwirtschaft** spielt Engagement ebenso eine bedeutsame Rolle – und das in mehrfacher Hinsicht: Einerseits demonstrieren Unternehmen durch ihre Positionierung in sektorbezogenen und gesellschaftlichen Debatten ihre **Glaubwürdigkeit** bezüglich Transformationsthemen. Zudem entwickelt sich ein Markt für bestimmte Kredit- und Finanzierungsformen, die Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen oder speziell für derartige Vorhaben konstruiert sind. Davon abgesehen verfolgen die Finanzierungs- und Kreditpartnern selbst häufig eigene Engagementziele und formulieren entsprechende Erwartungen an Unternehmen.

Das [FAKTENBLATT zum Handlungsfeld „Engagement“](#) enthält weitere Hinweise und Informationen.

Welche Kennzahlen sind entscheidend?

Den Kernfragen in allen fünf genannten Handlungsfeldern sind **Key Performance Indicators** (KPI) zugeordnet, also geeignete, aussagekräftige Messgrößen. Dazu zählen beispielsweise Angaben zur Emissionsreduktion, angegeben in Tonnen CO₂-Äquivalent, oder der Anteil erneuerbarer Energien pro Segment. Eine solche **Quantifizierung** ist von großer Bedeutung, um den Fortschritt in den einzelnen Handlungsfeldern überwachen zu können. So lässt sich nachvollziehen, an welchem Punkt ein Unternehmen in Bezug auf die Zielerreichung steht und wo gegebenenfalls nachgesteuert werden muss. Auch für das Reporting sowie den Dialog mit Stakeholdern, insbesondere Kapitalgebern, sind diese Werte unabdingbar. Nicht zuletzt bilden sie die Grundlage für eine Bewertung und Einordnung durch **Ratingagenturen**.

Welche KPI im Rahmen der Transformationsplanung konkret gewählt werden, hängt einerseits von (künftigen) Berichtspflichten, andererseits von den Besonderheiten des Sektors und des Unternehmens ab. Als allgemeine **Prinzipien** lassen sich festhalten:

- » **Zukunft:** KPI sollten vorwärtsgerichtet und zielorientiert sein.
- » **Sektor:** KPI sollten sich sowohl aus sektorübergreifenden als auch sektorspezifischen Werten zusammensetzen.
- » **Transparenz:** KPI sollten sich auf nachvollziehbare Quellen und etablierte Methoden beziehen.

Die FAKTENBLÄTTER zeigen zu den einzelnen fünf Handlungsfeldern Beispiele für Kennzahlen und erläutern das Monitoring detaillierter. Orientierung kann darüber hinaus das [Indikatorensystem](#) bieten, welches im Projekt „Pathways to Paris“ entwickelt wurde (siehe Infobox).

Pathways-to-Paris-Indikatorik

Das Pathways-to-Paris-Indikatorensystem stellt eine **Mindestanforderung** dar, um die Kompatibilität mit dem Temperaturziel des Pariser Klimaabkommens für auf Deutschland fokussierte **Finanzportfolios** zu erreichen. Es wurde gemeinsam mit Vertreter:innen aus Wissenschaft, (Real-)Wirtschaft und Finanzsektor erarbeitet und validiert.

Die Indikatorik umfasst sowohl sektorspezifische als auch sektorübergreifende Perspektiven. Die **sektorübergreifenden Indikatoren** gelten für alle Unternehmen und beziehen sich auf Aspekte, die für eine erfolgreiche unternehmerische Transformationsfähigkeit grundlegend sind. Dazu gehören unter anderem aktuelle und geplante THG-Emissionen (einschließlich kurz- und langfristiger Klimaziele) sowie die transformationsrelevante Investitionsplanung von Unternehmen.

Der zweite Teil konzentriert sich auf die **sektorspezifischen Transformationsanforderungen**. Dabei geht es in der Regel um die Herkunft von Energieträgern, Technologien, Rohstoffen oder Materialien. Handelt es sich um ein diversifiziertes Unternehmen, können Indikatoren aus zwei oder mehr Branchen relevant sein.

Mehr Informationen und weitere Tools sind auf der [Website des Projekts](#) zu finden.



Zukunft im Blick

Für viele Unternehmen mögen die EU Reporting Anforderungen der CSRD Auslöser sein, sich das erste Mal mit systematischen Transformationsplänen zu befassen. Doch sie sollten dies nicht als bürokratischen Aufwand verstehen, sondern als Chance. Als Chance, sich systematisch mit der eigenen Transformation und ihren Voraussetzungen zu befassen. Als Chance, zielgerichtet mit jenen Stakeholdern in den Dialog zu treten, deren Unterstützung sie zur Realisierung ihrer Transformation benötigen. Als Chance, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu schützen und zu stärken.

Für manche Unternehmen bedeutet Transformation, dass sie nur einzelne Produktionsschritte anpassen müssen, für andere geht damit die Umstellung ihres gesamten Geschäftsmodells einher. Die Anforderungen an einzelne Sektoren sowie der zeitliche Rahmen zur Emissionsreduktion sind dabei in vielen Fällen klar beschrieben. Auch die notwendigen Technologien sind häufig grundsätzlich bekannt und oft bereits marktreif. In einigen Branchen laufen derzeit die technischen Lebenszeiten der Anlagen aus – große Investitionsentscheidungen stehen also unmittelbar bevor. Dabei dürfen keine THG-Lock-In-Situationen entstehen. Die Finanzierung von Technologien und Infrastrukturen, die mit dem Klimaneutralitätsziel bis 2045 nicht kompatibel sind, wäre zum jetzigen Zeitpunkt fatal.

Wie lassen sich Transformationspläne individuell ausgestalten?

Systematische Transformationspläne können hilfreich sein, um Fehlinvestitionen in Bezug auf Klimazielsetzungen zu vermeiden und **Unternehmen auf die Zukunft** auszurichten. Die beschriebenen Handlungsfelder zeigen, an welchen Punkten das Management tätig werden sollte und welche Werkzeuge dafür zur Verfügung stehen.

Um als Managementinstrument tatsächlich Wirkung zu entfalten, braucht es eine **Verzahnung** des Transformationsplanes nicht nur mit der Nachhaltigkeits- und Klimastrategie eines Unternehmens, sondern auch mit der übergreifenden **Geschäftsstrategie**. Nur so lassen sich mögliche Widersprüche erkennen und auflösen, aber auch Potenziale identifizieren. Ist beispielsweise die Erschließung neuer Märkte geplant, die Integration neuer Geschäftsfelder oder die Investition in innovative Produktionstechnologien? In jedem Fall ergeben sich Berührungspunkte mit Transformationsanliegen. Eine von Beginn an **integrative Sichtweise** ist somit unabdingbar.

Zudem ist es in der Regel sinnvoll, einzelne Elemente der Planung weiter zu individualisieren, zum Beispiel nach **Zweck, Akteur und Zeit** auszurichten. So macht es einen Unterschied, ob der Transformationsplan vor allem **Reportingerfordernisse** erfüllen soll oder ob mit ihm vorrangig **Finanzierungsziele** verbunden sind. Sollen die Informationen allgemein publik werden oder gelten sie bestimmten Adressat:innen? Die Art der Informationen, die selektive Abdeckung einzelner Handlungsfelder, aber auch die Erhebung bestimmter Kennzahlen wird sich an solchen unterschiedlichen Zwecken orientieren. Ebenso beeinflusst die **Größe eines Unternehmens**, seine Branche etc. die Ausgestaltung des Transformationsplanes. Für kleine und mittelgroße Unternehmen wird zu Beginn beispielsweise vor allem die grundlegende Variante infrage kommen. Zudem ist zu entscheiden, ob sektorspezifische Aussagen oder die Erhebung bestimmter quantitativer **Kennzahlen** notwendig und zielführend sind. Nicht zuletzt spielt auch die **zeitliche Dimension** eine Rolle: Veränderte interne und externe Rahmenbedingungen, unter anderem hinsichtlich regulatorischer Vorgaben oder technologischer Möglichkeiten, erfordern kontinuierliche Anpassungen und Korrekturen.

Datenverfügbarkeit & -infrastruktur

Zu den zentralen Herausforderungen der Transformationsplanung und (künftigen) Berichtspflichten gehört die Erhebung und Verfügbarkeit **klima- und umweltrelevanter Daten**. Häufig müssen Prozesse angepasst oder neu aufgesetzt werden, um beispielsweise THG-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu erfassen. Transparente und relevante (Primär-)Daten, die den individuellen **Transformationsfortschritt** dokumentieren, sind dabei nicht nur Steuerungs- und Reportinggrundlage. Sie dienen auch Kredit- und Finanzierungspartnern sowie Ratingagenturen als **Informationsbasis**.

In der **Verbindung** von klimabezogener Transformation und dem Einsatz fortschrittlicher digitaler Lösungen liegen für Unternehmen Chancen: Einerseits können mittels höherer Datentransparenz häufig auch **übergreifende Effizienzvorteile** realisiert werden (für ein Beispiel siehe hier). Andererseits kann sich durch die erhöhte Transparenz und Sichtbarkeit auch ein besserer und breiterer **Kapitalzugang** ergeben – gerade auch für kleine und mittelgroße Unternehmen.

Häufig sind spezifische Daten, Kennzahlen und Erhebungsmethoden noch nicht etabliert und Gegenstand fachpolitischer Diskussionen. Gerade an solchen Punkten ist das Einbringen von Praxiserfahrungen in Fachdebatten und -initiativen besonders gefragt (siehe auch Handlungsfeld „Engagement“).

Warum sind Transformationspläne wichtig für die Finanzwirtschaft?

Klima- und Umweltaspekte spielen heute für Banken, Versicherer und Vermögensverwaltende eine immer bedeutsamere Rolle. Der Grund: Die Institute sind einerseits von **regulatorischer Seite** dazu aufgefordert, ihre Nachhaltigkeitsperformance stärker denn je offenzulegen (siehe Sustainable Finance Reporting Directive – SFRD). Ab 2024 muss beispielsweise die Green Asset Ratio (GAR) berichtet werden, also der Anteil des nachhaltigen Geschäfts an der Bilanzsumme. Auf der anderen Seite müssen sich die Finanzunternehmen im **Wettbewerb** um klima- und umweltbewusste Kund:innen immer stärker behaupten. Nicht zuletzt steigt übergreifend das Bewusstsein für die **Risiken**, die mit nicht Paris-konformen Anlage- und Investmentoptionen verbunden sind. So sind mittlerweile zahlreiche Finanzinstitutionen globalen Netzwerken, wie der **Net Zero Asset Owner Alliance**, beigetreten und haben sich verpflichtet, ihre Portfolios klimaschutzkonform auszurichten. Aber auch die Climate Bonds Initiative fordert Transformationspläne als Grundlage für Green Bonds.

Um die genannten Ziele zu erreichen, sind Aussagen zur Paris-Kompatibilität und **Transformationsperformance** der investierten Unternehmen und Projekte unabdingbar. Entsprechend ist ein immer deutlicheres Engagement seitens der Kapitalgebenden zu beobachten: Sie fordern valide Aussagen und Kennzahlen, die sowohl **sektorübergreifend** als auch **sektorspezifisch** die Transformation abbilden und belegen können. Transformationspläne fassen diese Art von Unternehmensinformationen zusammen und erleichtern somit das Verständnis für Herausforderungen und Erfolge. Der gemeinsame Blick auf einen fundierten Plan reduziert die Gefahr der Verkürzung, wenn der Transformationsfortschritt an einer einzigen kumulierten Kennzahl hängt. Möglich ist darüber hinaus die **Verifizierung** durch kompetente Dritte, beispielsweise Wirtschaftsprüfungsunternehmen, um so die Aussagekraft nochmals zu erhöhen.



Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es?

Es gilt demnach, **keine Zeit zu verlieren** und am besten direkt in die Planung einzusteigen! Je früher man beginnt, Daten zusammenzutragen, Emissionstreiber zu identifizieren und sich mit künftigen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen, desto leichter gelingt der Wandel in Richtung zukunftsfähiges Wirtschaften. Unternehmen, welche die Transformationsplanung jetzt aktiv angehen wollen, können dabei auf unterschiedliche Unterstützungsoptionen zurückgreifen.

Die im Dokument verlinkten Faktenblätter bieten mit ihren konkreten Handlungshinweisen einen ersten guten Einstieg. Auch lohnt sich der Blick auf die verschiedenen weiteren **praktischen** Instrumente, die im Rahmen des Projekts Pathways to Paris entwickelt wurden – beispielsweise die [Toolbox](#).

Die Möglichkeit einer finanziellen Förderung besteht beispielsweise über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). So können zum einen Investitionsvorhaben für Energie- und Ressourceneffizienz gefördert werden. Zum anderen werden Unternehmen bei der konkreten Planung und Umsetzung ihrer Transformation unterstützt.

Deutlich wird: Alle Zeichen stehen auf Wandel. Ein zukunftsfähiges Wirtschaften setzt mehr denn je den Willen zur Transformation sowie konkrete Umsetzungsschritte voraus. Eine systematische Planung ist hierfür ein zentraler Baustein. Es gilt, Unternehmen auf eine klimaneutrale und naturpositive Welt auszurichten – jetzt.

Quellenverzeichnis

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). (n. d.). Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz in der Wirtschaft – Zuschuss und Kredit. https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieeffizienz/Energieeffizienz_und_Prozesswaerme/energieeffizienz_und_prozesswaerme_node.html. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). (n. d.). Modul 5: Transformationskonzepte. https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieeffizienz/Energieeffizienz_und_Prozesswaerme/Modul5_Transformationskonzepte/modul5_transformationskonzept_node.html. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (2023). Was uns die Folgen des Klimawandels kosten – Merkblatt #08. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/Merkblaetter/merkblatt-klimawandelfolgen-in-deutschland-08.pdf?__blob=publicationFile&v=4#:~:text=Die%20zu%20erwartenden%20kumulierten%20Folgekosten,Euro%20gesch%C3%A4tzt. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Bundesregierung. (n. d.). Generationenvertrag für das Klima. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Europäische Kommission. (n.d.). Europäischer Grüner Deal – Erster klimaneutraler Kontinent werden. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de. Abgerufen am 25. Mai 2023.

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2022). Exposure Draft: ESRS E1 Climate Change. https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FFED_ESRS_E1.pdf. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Expertenrat für Klimafragen. (2023). Expertenrat sieht Klimaziele 2022 nur teilweise erreicht und ordnet die geplante Novelle des Klimaschutzgesetzes ein. <https://expertenrat-klima.de/news/expertenrat-sieht-klimaziele-2022-nur-teilweise-erreicht-und-ordnet-die-geplante-novelle-des-klimaschutzgesetzes-ein/>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Knorr-Bremse. (2022). Logistik der Zukunft: Knorr-Bremse gewinnt Supply Chain Management Award 2022. <https://www.knorr-bremse.com/de/medien/pressemitteilungen/logistik-der-zukunft-knorr-bremse-gewinnt-supply-chain-management-award-2022.json>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

New Climate Institute. (2023). Corporate Climate Responsibility Monitor 2023. <https://newclimate.org/resources/publications/corporate-climate-responsibility-monitor-2023>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

One Planet Business by WWF. (n. d.). <https://one-planet-business.de/>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Pathways to Paris. (n. d.). Tool Box. <https://pathwaystoparis.com/toolbox/>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Pathways to Paris. (n. d.). Transformation gestalten: Chancen der Klimawende nutzen. <https://pathwaystoparis.com/>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Pathways to Paris. (n. d.). Transformationsperformance. <https://pathwaystoparis.com/toolbox/transformationsperformance/>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Text von Bedeutung für den EWR). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>. Abgerufen am 25. Mai 2023.



Sachverständigenrat für Umweltfragen. (2022). Wie viel CO₂ darf Deutschland maximal noch ausstoßen? Fragen und Antworten zum CO₂-Budget. https://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/04_Stellungnahmen/2020_2024/2022_06_fragen_und_antworten_zum_co2_budget.pdf?__blob=publicationFile&v=13. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Sanderson, B. M.; O'Neill, B. C. (2020). Assessing the costs of historical inaction on climate change. *Sci Rep* 10, 9173. <https://www.nature.com/articles/s41598-020-66275-4>. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-66275-4>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

United Nations (UN) Environment Programme. (2022). UN Biodiversity Conference (COP15). <https://www.unep.org/un-biodiversity-conference-cop-15>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2015). Übereinkommen von Paris. https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/paris_abkommen_bf.pdf. Abgerufen am 25. Mai 2023.

United Nations. (n. d.). UN-convened Net-Zero Asset Owner Alliance. <https://www.unepfi.org/net-zero-alliance/>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Vaude. (n. d.). Unsere wissenschaftsbasierten Ziele verifiziert von der Science Based Targets Initiative (SBTi). <https://www.vaude.com/de/de/blog/post/science-based-targets.html>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (Text von Bedeutung für den EWR). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

WWF. (2021). Ein Meilenstein für mehr Nachhaltigkeits-transparenz – Was eine konsistente EU-Taxonomie erreichen kann; <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Unternehmen/ein-meilenstein-f%C3%BCr-mehr-nachhaltigkeitstransparenz.pdf>. Abgerufen am 25. Mai 2023.

Impressum

Herausgeber: WWF Deutschland
Stand: Juni 2023
Autor:innen/Mitarbeit: Vanessa Bolmer, Dr. Sebastian Öttl, Daniel Busch, Julia Teppe (Alle WWF Deutschland); Anke Osswald (Strategische Beratung)
Kontakt: info@pathwaystoparis.com
Gestaltung: Anita Drbohlav (www.paneemadesign.com)
Bildnachweise: iStock/Getty Images, Unsplash

Disclaimer

Pathways to Paris ist ein vom Bundeswirtschaftsministerium (BMWK) gefördertes Projekt mit einer Laufzeit von zwei Jahren. Die aktive Projektphase endete im Oktober 2022.

WWF Deutschland und PwC Deutschland begleiteten und unterstützten die teilnehmenden Unternehmen bei der Entwicklung von Transformationspfaden, die für die Erreichung der Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens notwendig sind. Neben der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und breiter Akzeptanz für die Anforderungen einer erfolgreichen Klimawende wurden sektorspezifische, reproduzierbare Transformationspfade beleuchtet, die öffentlich zugänglich sind.

Eine exklusive Beratung mit unmittelbarer Wirkung auf z. B. Produktionstechnologien, Strategieplanung oder Wertschöpfungsketten einzelner Unternehmen fand nicht statt. Des Weiteren bestehen im Rahmen des Projektes keine finanziellen Verbindlichkeiten zwischen den teilnehmenden Unternehmen und den Projektinitiatoren, so dass etwaige Interessenkonflikte ausgeschlossen sind.

Die Inhalte der vorliegenden Unterstützungshilfe wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Der Anbieter übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der bereitgestellten Inhalte. Die Nutzung erfolgt auf eigene Gefahr des Nutzers.

Eine Kooperation von:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages