Transitionspläne

Strategische Bedeutung, Steuerungspotenziale und praxisnahe Umsetzung eines unternehmerischen Klimamanagements.

DISKUSSIONSPAPIER

Global Compact
Netzwerk Deutschland

UMWELT & KLIMA

In diesem Diskussionspapier werden die strategische Bedeutung und die internen Steuerungspotenziale von Transitionsplänen hervorgehoben. Zudem werden die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Elementen des Transitionsplans aufgezeigt.

Es bietet Unternehmen praxisnahe Ansätze, um über das reine Reporting der Pläne hinauszugehen und ihre Emissionen und Risiken durch fortschrittliche Planung effektiver zu steuern.

INHALTSVERZEICHNIS

HINTERGRUND 4
- Rolle von Transitionsplänen 4
- Kernelemente eines Transitionsplans 4
- Regulatorische Anforderungen an Transitionspläne 5

SCHRITT 1: AMBITIONSNIVEAU DEFINIEREN 5

SCHRITT 2: STRATEGISCHE KLIMAEXPOSITION IDENTIFIZIEREN 6
- 2.1 Worum geht es in diesem Schritt? 6
- 2.2 Grundstein legen: THG-Bilanz und Klimarisikoanalyse 6
- 2.3 Die THG-Bilanz und Klimarisikoanalyse als Grundlage der Steuerbarkeit der Klimaexposition 6
- 2.4 Methoden zur Identifizierung der strategischen Klimaexposition 7

SCHRITT 3: MASSNAHMEN DEFINIEREN 7
- 3.1 Worum geht es in diesem Schritt? 7
- 3.2 Grundstein legen: Hebel, Maßnahmen und Richtlinien 8
- 3.3 Maßnahmen entwickeln, bewerten und operationalisieren als Grundlage für eine gute Steuerbarkeit 9
  - 3.3.1 Definition von Maßnahmen 9
  - 3.3.2 Bewertung von Maßnahmen 9
  - 3.3.3. Implementierung von Maßnahmen 11

SCHRITT 4: FINANZIERUNG SICHERSTELLEN 11
- 4.1 Worum geht es in diesem Schritt? 11
- 4.2 Grundstein legen: geplante Investitionsausgaben 11
- 4.3 Finanzierungsbedarf und der Business Case als Grundlage für eine gute Steuerbarkeit 11
  - 4.3.1 Definition von Finanzierungsbedarf 12
  - 4.3.2 Evaluierung von Finanzierungsmitteln 12
  - 4.3.3 Sicherung der Finanzierung – der Business Case der Transition 12

SCHRITT 5: IN STRATEGIE UND GOVERNANCE INTEGRIEREN 13
- 5.1 Worum geht es in diesem Schritt? 13
- 5.2 Grundstein legen: Verantwortung und Mandate 14
- 5.3 Rollen und Verantwortlichkeiten als Grundlage für eine gute Steuerbarkeit 14

SCHRITT 6: REPORTING UND STAKEHOLDER-ENGAGEMENT 15
- 6.1 Einführung: Worum geht es in diesem Schritt? 15
- 6.2 Grundstein legen: Transparenz und Verständlichkeit 15
- 6.3 Strategische Verknüpfung der Berichterstattung und Stakeholderdialog als Grundlage für eine gute Steuerbarkeit 15

FAZIT UND AUSBLICK 15

HINTERGRUND

ROLLE VON TRANSITIONSPLÄNEN

Der Klimawandel ist eine der dringendsten Herausforderungen unserer Zeit und erfordert entschlossenes Handeln. Unternehmen der Realwirtschaft befinden sich in einer Schlüsselrolle, um Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) signifikant zu reduzieren[1]. Während viele Unternehmen bereits ihre THG-Bilanz berechnen und sich Ziele zur Reduktion setzen, erreicht die Planung und Umsetzung der Transformation zu emissionsärmeren Geschäftsmodellen nicht den gleichen Entwicklungsstand[2].

Viele Unternehmen erzielen Fortschritte im Management ihrer THG-Emissionen, die tatsächlichen Reduktionen allerdings weisen darauf hin, dass sie ihre mittel- und langfristigen Klimaziele nicht erreichen werden[3]. Diese Diskrepanz unterstreicht die Notwendigkeit, die Transformationsplanung zu intensivieren, um die Lücke zwischen den aktuellen Praktiken und den selbst gesetzten und internationalen Klimazielen zu schließen.

Klimatransitionspläne bieten als strategische Fahrpläne hin zur Erreichung der wissenschaftsbasierten Klimaziele eines Unternehmens einen strukturierten Rahmen, der es Unternehmen ermöglicht, ihre Transformationsplanung zu formalisieren, indem ihre Klimaziele mit den notwendigen Reduktionsmaßnahmen, Finanzierungen und Governance-Strukturen hinterlegt werden. Wertstiftende Transitionspläne übertreffen in ihrer Zielsetzung deutlich regulatorischer Berichtspflichten. Gut aufgestellt, bilden sie die Grundlage, um die Unternehmensstrategie zu unterstützen und langfristige Wertschöpfung sowie Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weg zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft zu sichern.

Aus dieser Konstellation heraus ergibt sich eine große Zahl an externen und internen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Anforderungen an Transitionspläne. Zentrale externe Anspruchsgruppen sind Regulierungsbehörden und der Finanzsektor. Regulierungsbehörden und politische Entscheidungsträger überwachen anhand von Transitionsplänen die Einhaltung gesetzlicher Klimaschutzstandards und vergeben so die ‚license to operate' für die Unternehmen. Im Finanzsektor nutzen Investoren und Finanzinstitutionen diese Pläne zur Bewertung der finanziellen Stabilität von Unternehmen anhand ihrer langfristigen Klimastrategien und -risiken. Daher werden aussagekräftige Transitionspläne immer zentraler für die Finanzierungsstrategien von Unternehmen[4]. Darüber hinaus fordern Marktakteure wie Kunden, NGOs und die informierte Öffentlichkeit Transparenz über die Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen.

Interne Anspruchsgruppen benötigen Transitionspläne um eine strukturierte Grundlage zur Integration von Klimazielen in die Geschäftsstrategie und zur Innovationsförderung zu bilden. Sie sind somit zentrale Informationsquelle für das Management, indem sie als Wendepunkt von bloßer Erfüllung der Regulatorik hin zu langfristiger Wertschöpfung und Geschäftsmodellinnovation dienen. Transitionspläne unterstützen die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten, die die Umsetzung von Dekarbonisierungsmaßnahmen und die proaktive Erkennung von Risiken vorantreiben.

KERNELEMENTE EINES TRANSITIONSPLANS

Ein Transitionsplan besteht aus einer Vielzahl von Elementen, die darauf abzielen, die effiziente Umsetzung zu definieren. Die Elemente basieren im Wesentlichen auf den Offenlegungspflichten der European Sustainability Reporting Standards[5] (ESRS) und können wie folgt zusammengefasst werden:

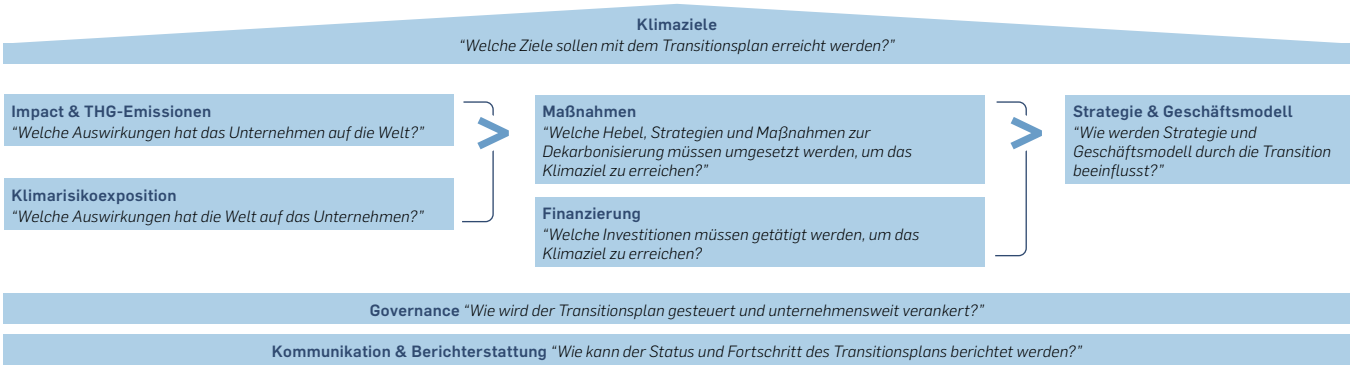

Abbildung 1: Elemente eines Transitionsplans

[1] IPCC Working group III (2022): Climate Change 2022. Mitigation of Climate Change. https://bit.ly/IPCC_MitigationClimateChange
[2] CDP (2024): The State of Play. 2023 Climate Transition Plan Disclosure. https://bit.ly/CDP_CTP_Disclosure
[3] TPI (2024): TPI State of Transition Report 2024. https://bit.ly/TPI_StateOfTransition2024
[4] GFANZ (2022): Expectations for Real-economy Transition Plans. https://bit.ly/GFANZ_TransitionPlans2022
[5] ESRS (Juli 2025): Exposure Draft ESRS E1 Climate Change. https://bit.ly/ExposureDraft_ESRSE1_July25

Zwischen den Elementen können Abhängigkeiten bestehen. So sind beispielsweise die THG-Emissionen und die Klimarisikoexposition zentrale Informationsquelle für die Entwicklung von Maßnahmen. Außerdem besteht eine Abhängigkeit zwischen Maßnahmen und Zielsetzung, da für eine realistische Zielsetzung immer mögliche Reduktionspotenziale betrachtet werden sollten. Eine weitere Abhängigkeit besteht zwischen Maßnahmen und Finanzierung, da diese oft in einem iterativen Prozess gemeinsam definiert werden. Schlussendlich definieren Maßnahmen und Finanzierung in welcher Art und Weise Strategie und Geschäftsmodell durch die Transition beeinflusst werden.

REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN AN TRANSITIONSPLÄNE

Eine Reihe an Regularien definieren Anforderungen an die Erstellung eines Transitionsplans – zentral sind dabei die ESRS. Die ESRS definieren spezifische Erwartungshaltungen an Inhalt und Umfang der Berichterstattung über Transitionspläne für EU-Unternehmen. Neben den ESRS, die der führende Standard für EU-Unternehmen sind, gibt es weitere spezifischere Regularien die Orientierung bieten. Darüber hinaus finden sich eine große Anzahl verschiedener freiwilliger Standards und Rahmenwerke, die Ansätze für die Erstellung eines Transitionsplan oder seiner Bestandteile beschreiben (siehe Tabelle 1).

Industrieübergreifende Regularien

- European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)
- Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)
- EU Taxonomie

Industriespezifische Regularien

Für Finanzinstitute u.a.

- Capital Requirements Directive (CRD)
- Capital Requirements Regulation (CRR)

Für Versicherungsunternehmen, u.a.

- Solvency II

Für energieintensive Unternehmen, u.a.

- Energy Efficiency Directive (EED)
- EU Emissions Trading Scheme (ETS)

Unternehmen mit großen Industrieanlagen, u.a.

- Industrial Emissions Directive (IED)

Freiwillige Standards und Rahmenwerke

Initiativen

- Transition Plan Taskforce (TPT)
- Transition Pathway Initiative (TPI)
- Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ)
- Science-Based Targets Initiative (SBTi)

Standards und Rahmenwerke

- GHG Protocol
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
- CDP

Tabelle 1: Übersicht verpflichtende und freiwillige Standards und Rahmenwerke für die Erstellung eines Transitionsplans.

Es ist zu beachten, dass einigen dieser Regularien eventuell Änderungen durch die Omnibus-Vorschläge der EU-Kommission bevorstehen.

SCHRITT 1: AMBITIONSNIVEAU DEFINIEREN

Um eine gute Basis für die Erstellung des Transitionsplans zu schaffen, sollte ein klares Ambitionsniveau für diesen definiert werden. **Ein für das Unternehmen passendes Ambitionsniveau definiert die strategische Ausrichtung eines Transitionsplans und stellt sicher, dass dieser sowohl den internen Zielsetzungen als auch den Erwartungen externer Stakeholder gerecht werden kann.** Es stellt damit die Grundlage, um die Dekarbonisierung des Unternehmens zielgerichtet zu steuern und regulatorische wie marktseitige Anforderungen zu erfüllen.

Es ist hilfreich, die Rolle des Transitionsplans innerhalb der Unternehmensstrategie zu klären. Eine zweckmäßige Einordnung bewegt sich entlang des Spektrums zwischen der Einhaltung regulatorischer Mindestanforderungen (Compliance) und der Nutzung des Transitionsplans als strategisches Steuerungselement. Um das Ambitionsniveau zu definieren kann sich an zentralen Fragestellungen zu Anspruchsgruppen und deren Informationsbedarfen, externen Einflussfaktoren wie industriespezifische Regulatorik oder Peer-Vergleich und internen Fragestellungen zu Zielen oder auch die verfügbaren Ressourcen orientiert werden.

Um anschließend die Lücken zwischen Status Quo und Ambitionsniveau zu identifizieren, gilt es die bereits im Unternehmen vorliegende Bestandteile des Transitionsplans zu betrachten. Einige notwendige Inhalte sind oft bereits in bestehender Klimaberichterstattung vorhanden. Daher sollten Inhalte zu Klimazielen, THG-Bilanz und Klimarisikoanalyse, Maßnahmen, Investitionen und Governance-Strukturen geprüft werden, um einerseits vorhandene Elemente zu nutzen und andererseits blinde Flecken aufzudecken. Häufige unberücksichtigte Aspekte umfassen u.a. der Abgleich der Maßnahmen mit dem Soll-Zielpfad, die Integration von Finanzierung und Maßnahmen oder auch die strategische Einbettung in die übergreifende Unternehmensplanung.

SCHRITT 2: STRATEGISCHE KLIMAEXPOSITION IDENTIFIZIEREN

2.1 WORUM GEHT ES IN DIESEM SCHRITT?

Die strategische Klimaexposition eines Unternehmens verhilft zu mehr Transparenz über interne Emissionsquellen und möglichen externen Risiken. Sie ist entscheidend für die Entwicklung eines effektiven Transitionsplans und umfasst zwei wesentliche Elemente: das THG-Inventar sowie die Klimarisiken und -chancen. Die THG-Bilanz schafft Transparenz über Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt („Inside-out-Perspektive"). Die Klimarisikoanalyse hingegen identifiziert die Risiken und Chancen des Klimawandels für das Unternehmen („Outside-in-Perspektive"). **Die Klimaexposition ermöglicht eine datenbasierte Priorisierung von Dekarbonisierungsmaßnahmen sowie die Steuerung von Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit.** Dieser Schritt bildet die Informationsgrundlage aller weiteren Schritte und ist somit Ausgangslage, um Maßnahmen entwickeln zu können, Finanzierungsstrategien abzuleiten und die Transitionsplanung in Strategie und Governance integrieren zu können. Nur mit einer tiefgehenden Analyse der strategische Klimaexposition kann ermittelt werden, wo und wie Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

2.2 GRUNDSTEIN LEGEN: THG-BILANZ UND KLIMARISIKOANALYSE

Die Einhaltung der regulatorischen Mindestanforderungen zur strategischen Klimaexposition ist entscheidend, um die Transparenz und Verantwortung in der Klimaberichterstattung zu gewährleisten. Momentan sind diese im Wesentlichen durch die ESRS dargestellt und umfassen die Bilanzierung und Berichterstattung der THG-Emissionen in Scopes 1, 2 und 3. Das GHG Protocol gilt hier als formgebender Standard und stellt die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen sicher. Unternehmen, die eine grundlegende THG-Bilanz erstellen möchten, um einen soliden Ausgangspunkt zu schaffen, können dafür Berechnungsmethoden mit geringer Datengranularität (wie z.B. ausgabenbasierte Berechnung) nutzen. Bei der Klimarisikoanalyse kann eine qualitative Analyse der physischen und transitorischen Risiken und Chancen erste gute Anhaltspunkte liefern.

2.3 DIE THG-BILANZ UND KLIMARISIKOANALYSE ALS GRUNDLAGE DER STEUERBARKEIT DER KLIMAEXPOSITION

Um einen fortgeschrittenen, steuerbaren Transitionsplan zu entwickeln, gilt es über die Compliance hinaus weitere Punkte zu beachten.

Für die Abbildung von Reduktionsmaßnahmen in der THG-Bilanz ist die Integration lieferantenspezifischer Daten unerlässlich. Der Fokus kann dabei auf Emissionshotspots, zum Beispiel Lieferanten, Produkten und Rohstoffen, gelegt werden, um das Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu optimieren. Eine solche detaillierte Bilanzierung ermöglicht außerdem eine genaue Bestimmung der Reduktionspotenziale und unterstützt so bei der Definition von präziseren Zielwerten.

Als Ausgangsbasis für einen fortschrittlichen Transitionsplan sollte außerdem eine quantitative Klimarisikoanalyse entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette durchgeführt werden. Wo möglich sollte die Analyse in der vorgelagerten Wertschöpfungskette auf lieferantenspezifische Daten bauen. Diese ermöglicht es, die potenziellen finanziellen Auswirkungen physischer und transitorischer Klimarisiken präziser zu quantifizieren und mithilfe von Szenarioanalyse die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu bewerten. Eine quantitative Analyse objektiviert Risikobewertungen und kann so bei der Entscheidungsfindung und Entwicklung von Maßnahmen ausschlaggebende Informationen liefern.

Für weiterführende Informationen zur Analyse von Klimarisiken und -chancen siehe das UN GCD-Diskussionspapier **„Identifizierung und Bewertung von Klimarisiken und -chancen für Unternehmen: Auswirkungen des Klimawandels mittels Szenarioanalyse verstehen."** (https://bit.ly/Szenarioanalyse)

2.4 METHODEN ZUR IDENTIFIZIERUNG DER STRATEGISCHEN KLIMAEXPOSITION

Um die strategische Klimaexposition eines Unternehmens integriert zu bewerten, sollte die „Inside-out-Perspektive" (THG-Bilanz) mit der „Outside-in-Perspektive" (Klimarisikoanalyse) gemeinsam betrachtet werden. In einer näheren Betrachtung kann dabei analysiert werden welche Unternehmensbereiche im eigenen Betrieb (Scope 1 und 2), in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette (Scope 3), Waren bzw. Produkte oder Rohstoffe besonders emissionsintensiv und risikobehaftet sind. Dies ermöglicht, in einem nächsten Schritt, Maßnahmen zu entwickeln und zu priorisieren. Dadurch kann letzlich evaluiert werden, wie Risiken in Chancen transformiert werden können.

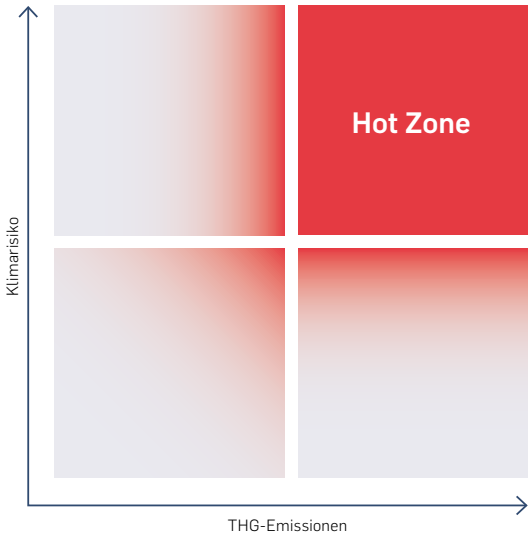

Abbildung 2: Klimaexposition und Hot Zone

Eine Darstellung in einer Matrix kann dabei helfen, kritische Bereiche zu identifizieren, in denen das Unternehmen sowohl hohe Emissionen als auch hohe Risiken hat – die sogenannte „Hot Zone". Diese Zone erfordert besondere Aufmerksamkeit und gezielte Maßnahmen, um sowohl Emissionen zu senken als auch Risiken zu reduzieren.

Bereiche mit hohen THG-Emissionen und Klimarisiken können nicht nur hinderlich für die Erreichung des Klimaziels sein, sie können auch die Anpassungsfähigkeit (adaptive capacity) und Resilienz eines Unternehmens wesentlich negativ beeinflussen. Die identifizierten Bereiche in der Hot Zone ist damit nicht nur richtungsweisend für die Auswahl von Dekarbonisierungsmaßnahmen, sondern lenkt den strategischen Fokus auf Bereiche, die für das Unternehmen langfristig mit Risiken entlang der Wertschöpfungskette verbunden sein können. Sie ist daher ein essenzielles Werkzeug, um das jeweilige Geschäftsmodell zu hinterfragen und anzupassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Je granularer die Analyse der Hot Zone, desto spezifischer ist die Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen, Finanzierungsbedarfen und Fokus von Governance-Modellen. Dabei können in einem iterativen Prozess unterschiedliche Ebenen des Konzerns analysiert werden: verschiedene Geschäftsfelder des Unternehmens, Scope-1- und -2-Emissionen, Scope-3-Kategorien, Produkt-, Dienstleistungs- oder Warengruppen und letztlich die dem zugrunde liegenden Rohstoffe.

„Weder physische noch transitorische Klimarisiken sind eine theoretische Annahme – sie sind schon heute Realität und erfordern von uns als Unternehmen proaktive Anpassungsstrategien, um unsere Standorte, Passagiere und die Sicherheit unserer Mitarbeiter langfristig zu schützen."

Andreas Eibensteiner,
Stellv. Umweltmanagementbeauftragter, Fraport AG

SCHRITT 3: MASSNAHMEN DEFINIEREN

3.1 WORUM GEHT ES IN DIESEM SCHRITT?

Das Herzstück des Transitionsplans findet sich in der Entwicklung und Beschreibung der anvisierten Maßnahmen. **Die Definition von Maßnahmen verbindet interne Dekarbonisierungshebel mit externen Einflussfaktoren und sichert die Transformation des Unternehmens auf Basis wissenschaftsbasierter Klimaziele.** In der Entwicklung dieser gilt es einen strategischen und ganzheitlichen Ansatz zu folgen der auch von der Transition Plan Taskforce abgebildet wird (strategic and rounded approach)[6]. Dieser beschreibt, dass Maßnahmen zur Dekarbonisierung des eigenen Geschäfts und der Wertschöpfungskette (Inside-out-Perspektive) und Maßnahmen zur Verbesserung der Resilienz des eigenen Geschäfts und der Wertschöpfungskette (Outside-in-Perspektive) die im direkten Einflussbereich des Unternehmens liegen,

[6] Transition Plan Taskforce (2023): Disclosure Framework. https://bit.ly/TPT2023framework

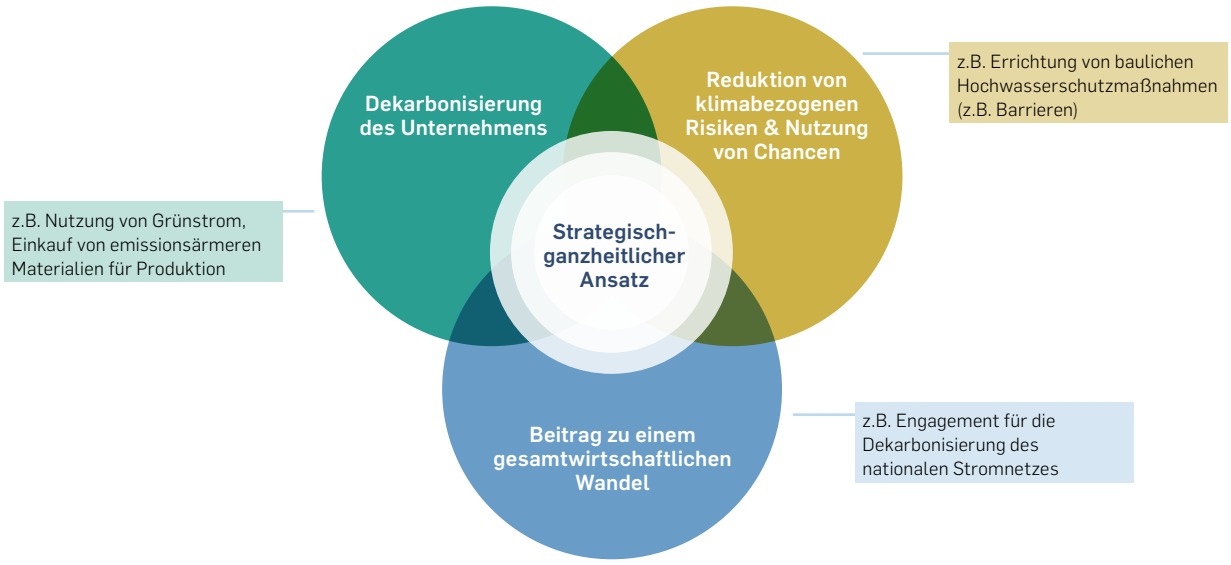

Abbildung 3: Arten von Maßnahmen eines strategischen und ganzheitlichen Ansatzes nach der TPT

umgesetzt werden sollen. Darüber hinaus sollen auch solche Maßnahmen umgesetzt werden, die über den eigenen Einflussbereich hinausgehen und das Wirtschaftssystem in ihrer Dekarbonisierung unterstützen, wie z.B. ein politisches Engagement für die Dekarbonisierung nationaler Stromnetze.

Fokus dieses Kapitels liegt auf dem Prozess zur Entwicklung von Maßnahmen im direkten Einflussbereich des Unternehmens. Als Ausgangsbasis kann dazu die bereits definierte Matrix der strategischen Klimaexposition und der Definition der Hot Zone dienen.

3.2 GRUNDSTEIN LEGEN: HEBEL, MASSNAHMEN UND RICHTLINIEN

Um Klimaziele zu erreichen ist es wichtig, Dekarbonisierungsstrategien durch drei wesentliche Schlüsselelemente zu definieren: Hebel, Maßnahmen und Richtlinien.

- **Hebel** stellen generelle Dekarbonisierungspotenziale und strategischen Ansätze zur Dekarbonisierung des Unternehmens dar, wie etwa der Einsatz von erneuerbaren Energien.
- Spezifische **Maßnahmen** setzen diese Hebel in konkrete Aktionen um, wie beispielsweise den Bau von Solaranlagen auf Produktionsstätten.
- **Richtlinien** formalisieren und operationalisieren schließlich diese Maßnahmen, indem sie klare Vorgaben bereitstellen und sicherstellen, dass alle notwendigen Schritte zur Erreichung der Klimaziele tatsächlich umgesetzt werden. Sie schaffen Verbindlichkeit und gewährleisten, dass Maßnahmen auf das übergeordnete Ziel einzahlen.

Eine gründliche qualitative Bestandsaufnahme, der bereits umgesetzten und geplanten Elemente und ihrer Wirkung ist entscheidend, um Fortschritte zu dokumentieren und sicherzustellen, dass alle drei Elemente ihren Beitrag zur Zielerreichung leisten.

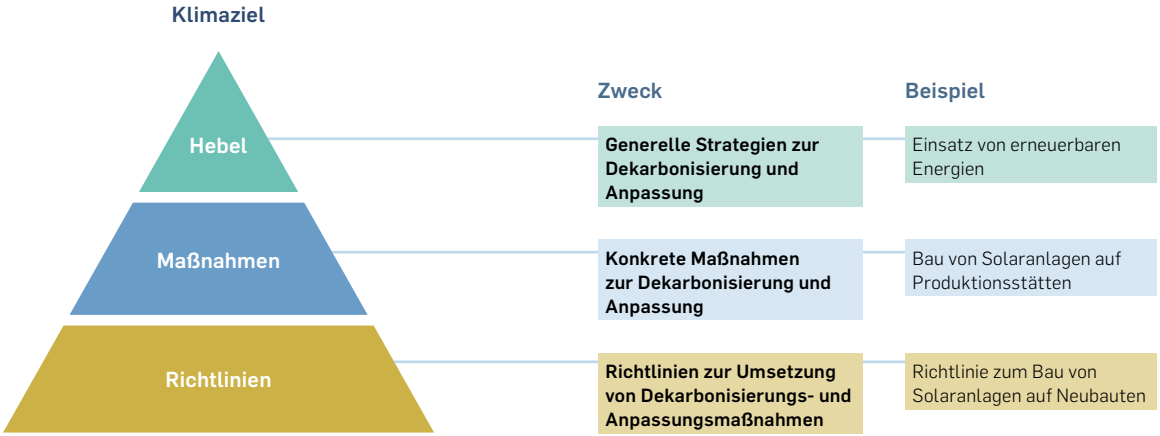

Abbildung 4: Beziehung zwischen Hebeln, Maßnahmen und Richtlinien eines Transitionsplanes

3.3 MASSNAHMEN ENTWICKELN, BEWERTEN UND OPERATIONALISIEREN ALS GRUNDLAGE FÜR EINE GUTE STEUERBARKEIT

Für die effektive Planung und Umsetzung von Maßnahmen für einen fortschrittlichen Transitionsplan beinhaltet im Wesentlichen drei Schritte: die Entwicklung von Maßnahmen, deren Bewertung und anschließend deren Operationalisierung und Implementierung.

Der zentrale Ausgangspunkt dafür ist die Analyse der strategischen Klimaexposition. Die Identifikation von Geschäftsbereichen, internen Prozessen und Aktivitäten in der Hot Zone dient als Basis für die Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen. Dabei sollten allerdings stets Abhängigkeiten in der Umsetzung dieser Aktivitäten identifiziert werden, um relevante Einflussfaktoren wie Lieferantenbeziehungen, technologische Entwicklungen, regulatorische Rahmenbedingungen oder Aspekte des Produktdesigns und Geschäftsmodells zu berücksichtigen.

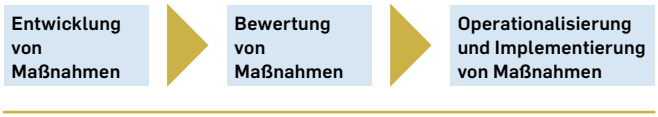

Abbildung 5: Prozessschritte der Maßnahmendefinition

3.3.1 Definition von Maßnahmen

Um die Klimarisikoexposition zu reduzieren, können verschiedene generelle Instrumente evaluiert werden: Zur **Reduzierung der THG-Emissionen** können unter anderem interne Richtlinien, Beschaffungsstrategien, die Auswahl von Lieferanten, Produkt- und Dienstleistungsdesign, Geschäftsmodellinnovation, die Einbindung von Lieferanten oder Kunden sowie eine gezielte Investitionsstrategie genutzt werden[7].

Zur **Steigerung der Resilienz** können je nach Art des Risikos unterschiedliche Instrumente genutzt werden:

- Für **physische Klimarisiken** unterscheidet man hier zwischen Maßnahmen zur Minderung und solche zur Beseitigung des Klimarisikos. Je nach Art des physischen Risikos (z.B. Überflutung) können unterschiedliche Instrumente evaluiert werden. Ansätze dafür liefert beispielsweise das Umweltbundesamt[8], aber auch wissenschaftliche Studien oder Versicherungen.
- Maßnahmen zur Anpassung an **transitorische Risiken** sind oft strategischer Art und kann sich vom Vorgehen zur Entwicklung an Maßnahmen zur Dekarbonisierung anlehnen.

Für die Auswahl geeigneter Hebel und Maßnahmen können verschiedene interne und externe Ressourcen genutzt werden. Workshops mit internen Expertinnen und Experten aus Produktion, Logistik sowie Forschung und Entwicklung helfen Kernkompetenzen zu erfassen und interdisziplinäre Lösungsansätze zu entwickeln. Zudem stehen externe Ressourcen wie Technologieprognosen, Policy-Roadmaps und wissenschaftliche Studien zur Verfügung. Der Austausch mit Peers und Partnern in Verbänden kann ebenfalls hilfreich sein, um umfassende Lösungsstrategien über die eigene Wertschöpfungskette hinaus zu erarbeiten.

„Für uns sind Maßnahmen und Lösungen zur Dekarbonisierung kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Hebel: Unser Portfolio ermöglicht unseren Kunden nicht nur ihre Klimaziele zu erreichen, sondern wir stärken auch unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit in einer Welt, in der Treibhausgasneutralität zur License-to-Operate wird.“

Matthias Beer, Head of Climate, Siemens AG

3.3.2 Bewertung von Maßnahmen

Nachdem potenzielle Maßnahmen entwickelt wurden, sollten diese bewertet und priorisiert werden, um eine Transformationsroadmap zur Erreichung des Klimaziels im Zieljahr zu entwickeln. Auch hierfür bietet die Analyse der strategischen Klimaexposition eine gute Grundlage, nicht zuletzt, weil Aktivitäten in der Hot Zone möglicherweise das Potenzial haben bei ausbleibendem Handeln eine Transition und Erreichung des Klimaziels unerreichbar zu machen. Ein fortschrittlicher Transitionsplan sollte Maßnahmen quantitativ bewerten, um diese effektiv für Messung und Steuerung der Zielerreichung nutzen zu können.

Ein zentrales Instrument für die Bewertung von Dekarbonisierungsmaßnahmen ist die Nutzung von Marginal Abatement Cost Curves (MACCs; marginalen THG-Vermeidungskostenkurven). Diese Kurven bilden das CO_2e-Reduktionspotenzial im Verhältnis zu den Kosten der jeweiligen Maßnahmen ab, was eine kosteneffiziente Planung der Dekarbonisierung ermöglicht. So schlagen sie auch eine Brücke zur Finanzierung der Maßnahmen. Für die Bewertung von Anpassungsmaßnahmen gilt es eine finanzielle Abwägung zwischen Investition in Maßnahmen als auch den fi-

[7] Science Based Targets initiative, Navigant und the Gold Standard (2018) Value Change in the Value Chain: Best Practices in Scope 3 Greenhouse Gas Management (2018), https://bit.ly/SBT_ValueChainReport

[8] Umweltbundesamt (2022): Übersicht Maßnahmen (2022), https://bit.ly/UBA_Massnahmen_Klimafolgen

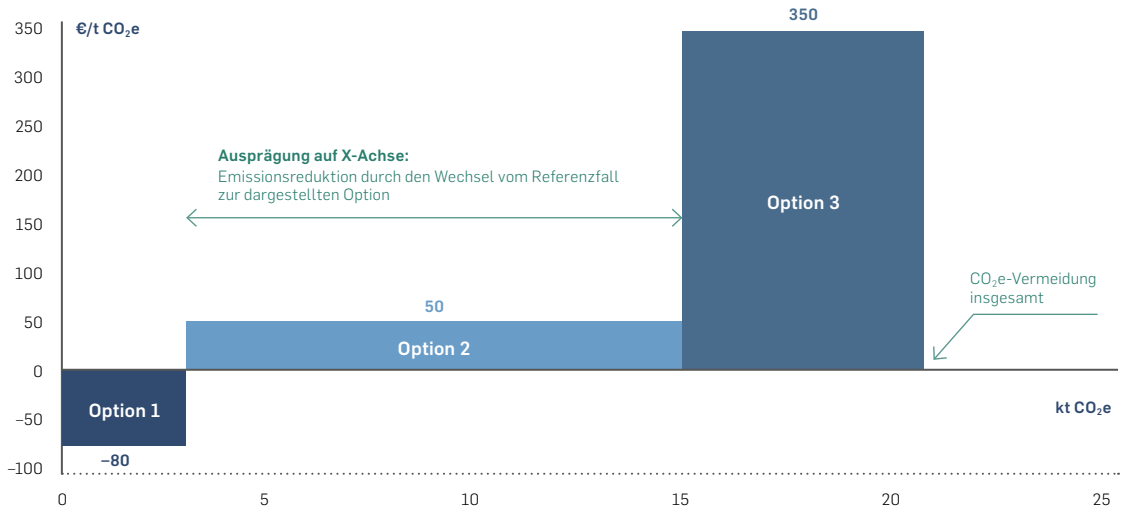

Abbildung 6: Funktionalität der Marginal Abatement Cost Curve

nanziellen Auswirkungen der Risikofaktoren zu tätigen. Informationen zur Bewertung von Maßnahmen stammen oft aus ähnlichen Quellen wie zur Entwicklung von Maßnahmen. Zusätzlich kann die Bewertungen von Versicherungen als auch Informationen der eigenen Szenarioanalyse herangezogen werden. Für einige Sektoren bieten Tool und Leitfäden des Pathways-to-Paris-Projektes[9] zentrale Ansätze. Grundsätzlich ist dabei auch immer die Interaktion von Dekarbonisierungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Anpassung an Risiken zu betrachten.

Neben Reduktionspotenzial und Kosten bzw. Einsparungen gilt es weitere Faktoren wie Umsetzbarkeit, Zeitrahmen, Risiken, Synergien und Pfadabhängigkeiten mit anderen Unternehmenszielen sowie mögliche soziale, ökologische oder wirtschaftliche Co-Benefits oder sogar Zielkonflikte zu berücksichtigen. Außerdem gilt es potenzielle Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen zu analysieren, um unbeabsichtigte negative Auswirkungen zu vermeiden.

Nach dieser Priorisierung und in einem iterativen Prozess der Abstimmung zwischen Maßnahmenselektion, Diskussion der Finanzierung und Abstimmung mit der übergreifenden Geschäftsstrategie sollten die Maßnahmen einen klaren Fahrplan für die Transformation aufzeigen.

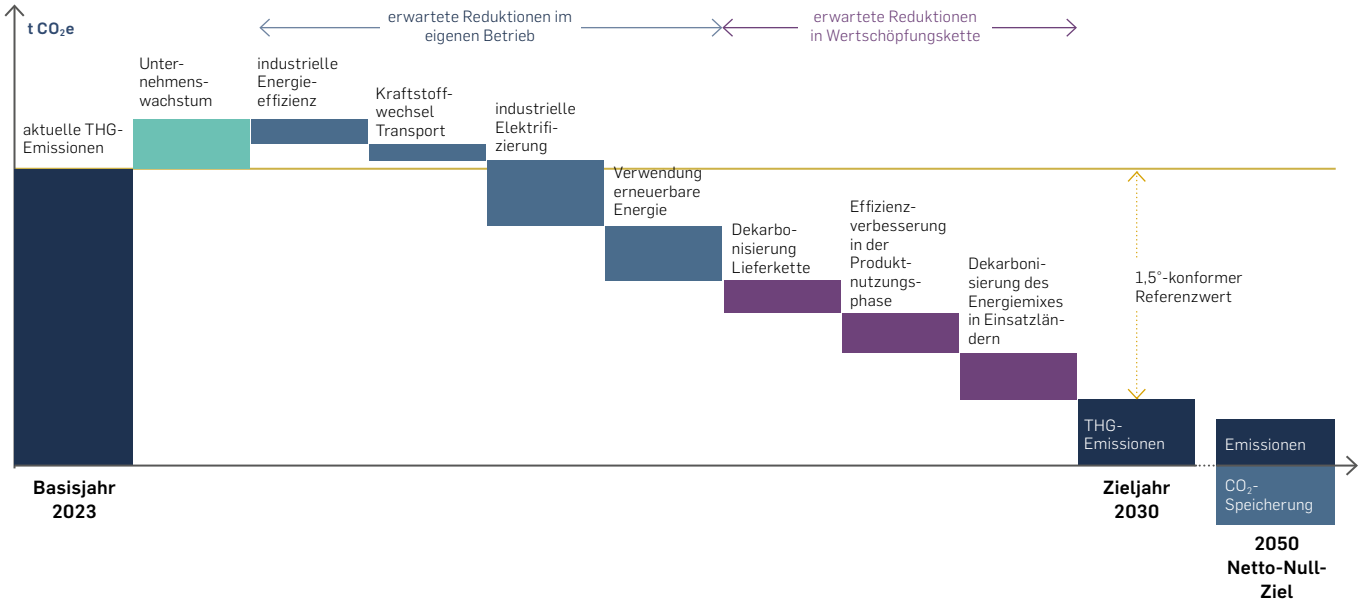

Abbildung 7: Fahrplan der Transformation mit geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung

[9] PwC Deutschland und WWF (2022), Pathways to Paris. https://pathwaystoparis.com/en/; Die Daten sind möglicherweise nicht mehr repräsentativ. Der Nutzen der Kernaussagen, KPIs, Maßnahmen, Grundeinschätzungen und Leitfäden als Hilfsmittel haben weiterhin Bestand.

3.3.3. Implementierung von Maßnahmen

Bevor Maßnahmen implementiert werden können, ist es wichtig, ein Konzept zur Operationalisierung zu erstellen. Dafür sollten klare Verantwortlichkeiten, Zeitpläne und Meilensteine sowie personelle und finanzielle Ressourcen in einem iterativen Prozess mit anderen Elementen des Transitionsplans (z.B. Finanzierung, Governance) definiert werden. Vor der vollständigen Implementierung können Maßnahmen in Pilotprojekten getestet werden, um Herausforderungen und Effekte frühzeitig zu identifizieren und Anpassungen vorzunehmen. Außerdem sollten die internen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung geschaffen werden. Dazu gehören die Unterstützung und das Engagement des Topmanagement, die Absicherung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit inkl. dem möglicherweise benötigten Change Management sowie die Bereitstellung der notwendigen (technologischen) Infrastruktur (s. Schritt 5 „In Strategie und Governance integrieren“).

SCHRITT 4: FINANZIERUNG SICHERSTELLEN

4.1 WORUM GEHT ES IN DIESEM SCHRITT?

Die Finanzierung definiert die wirtschaftlichen Mittel, die zur Umsetzung des Transitionsplans erforderlich sind. Sie verknüpft interne Investitionsplanung mit externen Finanzierungsquellen und formuliert dadurch den praktisch umsetzbaren Fahrplan. Somit ist sie entscheidend dafür, dass Transitionspläne nicht nur theoretische Entwürfe bleiben, sondern greifbare und messbare Ergebnisse auf dem Weg zu einer kohlenstoffarmen Zukunft liefern. Inhalte zur Finanzierung sind außerdem zentrale Informationsbedarfe von Kapitalgebern, da sie Einblick in die generelle Finanzlage eines Unternehmens in der Transition geben[10].

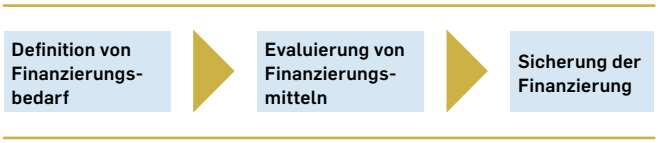

Abbildung 8: Prozessschritte der Definition der Finanzierung

„Transitionspläne werden schon bald ein wichtiges Instrument für das Risikomanagement und den Kundendialog von Banken sein - mit einer soliden Datenbasis, klaren Zielpfaden, und einer Strategie, wie diese erreicht werden. So können Banken Risiken besser einschätzen, und die Transformation ihrer Kunden passgenau begleiten.“

Jörg Eigendorf, Chief Sustainability Officer, Deutsche Bank AG

4.2 GRUNDSTEIN LEGEN: GEPLANTE INVESTITIONSAUSGABEN

Um einen minimalen Informationsbedarf an Transitionspläne zu decken, sollten Unternehmen über die geplanten Investitionsausgaben (CapEx) berichten, die zur Umsetzung des Transitionsplans und der geplanten Maßnahmen erforderlich sind und wie diese Investitionen in ihre allgemeine Finanzstrategie eingebettet sind. Während es keine spezifischen Vorgaben zur Art der Berichterstattung gibt, entscheiden sich viele Unternehmen dafür, qualitative Angaben zu machen oder Indikationen zu Gesamtwerten zu geben. Dies geschieht oftmals in Form von prozentualen Angaben im Verhältnis zum Umsatz oder anderen Referenzwerten. Die TPT empfiehlt neben qualitativen Angaben auch quantitative Informationen bereitzustellen, entweder als konkrete Gesamtsumme oder in Form eines Wertebereichs[11].

4.3 FINANZIERUNGSBEDARF UND DER BUSINESS CASE ALS GRUNDLAGE FÜR EINE GUTE STEUERBARKEIT

Um die Finanzierung des Transitionsplans zu definieren, gilt es drei wesentliche Schritte zu betrachten:

- die Definition des Finanzierungsbedarfs,
- die Evaluierung möglicher Finanzierungsmittel sowie
- die Argumentation für diese Mittel durch die Kalkulation eines Business Cases für den Transitionsplan.

Dabei steht die Definition der Finanzierung in einem iterativen Prozess mit der Definition der Maßnahmen, da eine direkte Abhängigkeit zwischen umsetzbaren Reduktions- und Anpassungsmaßnahmen und der benötigten Finanzierung zur Umsetzung besteht.

[10] Transition Plan Taskforce (2024): Disclosure Recommendations. https://bit.ly/TPT2024recommendations
[11] Transition Plan Taskforce (2023): Disclosure Recommendations. https://bit.ly/TPT2023framework

4.3.1 Definition von Finanzierungsbedarf

Um einen genauen Finanzierungsbedarf zu definieren, kann es sinnvoll sein, eine granulare Analyse auf Maßnahmenebene durchzuführen. Auch hier können MACCs eine sinnvolle Methode sein. Mithilfe einer MACC können sowohl Kosten der Umsetzung von Maßnahmen evaluiert werden als auch Kosteneinsparungen identifiziert werden. So kann nicht nur der Finanzierungsbedarf der Transition granular bestimmt werden, sondern Maßnahmen auch entsprechend ihrem Kosten- bzw. Einsparungspotenzial auf eine Zeitschiene der Umsetzung gelegt werden. Dabei stellen MACCs nicht nur einmalige Investitionen dar, sondern sollten auch Betriebskosten und mögliche Einsparungen unter Berücksichtigung von Abzinsung beinhalten. Zusätzlich zu der Betrachtung der Finanzierungsbedarfe auf Maßnahmenebene sollten bereits getätigte Investitionen (z.B. versunkene Kosten und Lock-in-Effekte), insbesondere im Zusammenhang mit bestehender Infrastruktur oder Technologien evaluiert werden.

4.3.2 Evaluierung von Finanzierungsmitteln

Nachdem der Finanzierungsbedarf festgestellt ist, können in einem nächsten Schritt mögliche Finanzierungsmittel evaluiert werden. Zunächst sollte dabei geprüft werden, ob eine Eigenkapitalfinanzierung (z.B. durch Reallokation von Finanzierungsmitteln mittels eines internen CO_2-Preises) oder Fremdkapitalfinanzierung sinnvoll ist.

> Für weiterführende Informationen zum internen CO_2-Preis (ICP) siehe das UN GCD-Diskussionspapier **„Interner CO_2-Preis in Unternehmen“**. (https://bit.ly/internerCO2Preis)“

Bei der Betrachtung von Mitteln zur Fremdkapitalfinanzierung kann es hilfreich sein, diese anhand von Einflussfaktoren, wie z.B. dem Reifegrad der Technologie zu betrachten. Auch weitere Faktoren wie Höhe des Kapitalbedarfs, Risiko der Investition, Zeithorizont der Umsetzung, Marktbedingungen oder Flexibilität des Finanzierungsmittels können die Entscheidung wesentlich beeinflussen und sollten betrachtet werden.

4.3.3 Sicherung der Finanzierung – der Business Case der Transition

Wenn Finanzierungsbedarfe und -mittel definiert wurden, ist es von zentraler Bedeutung den Business Case der Transition zu bewerten, um Entscheidungsträger zu überzeugen und die Finanzierung des Transitionsplans sicherzustellen.

Dafür können beispielsweise die Risiken und Kosten, die mit dem Fortbestehen des aktuellen Geschäftsmodells verbunden sind (Business-as-usual), den Kosten und Einsparungen der Transition gegenübergestellt werden. Hierfür kann sich auf die in Schritt 2 durchgeführte Klimarisikoanalyse als zentrale Informationsquelle bezogen werden. So kann die „cost of doing nothing“ möglichst genau quantifiziert werden und als Kernargument der Transitionsplanung genutzt werden.

Darüber hinaus sollten weitere zentrale Einflussfaktoren wie der Zugang zu Finanzierungsmitteln, Reputationseffekte, Erschließung von neuen Märkten (B2C) oder bessere Konditionen als Lieferant (B2B) möglichst genau kalkuliert und in die Betrachtung einbezogen werden.

„Klimarisiken sind Finanzrisiken. Einem Climate Transition Plan liegt proaktives Handeln zugrunde. Dadurch kann das Unternehmen seine eigene Resilienz stärken und gleichzeitig Vorreiter in seiner Branche werden. Als Bank engagieren wir uns aktiv für die Transformationsfinanzierung und unterstützen unsere Unternehmenskunden bei der Erstellung ihrer CTPs. Dadurch senken wir sowohl Risikokosten für die Unternehmen als auch für uns als Bank. Zudem gestalten wir gemeinsam die Wirtschaft von morgen.“

Zita Munder, Sustainability Advisory, Landesbank Baden-Württemberg

Je nach Reifegrad der Technologie bieten sich unterschiedliche Finanzierungsinstrumente an

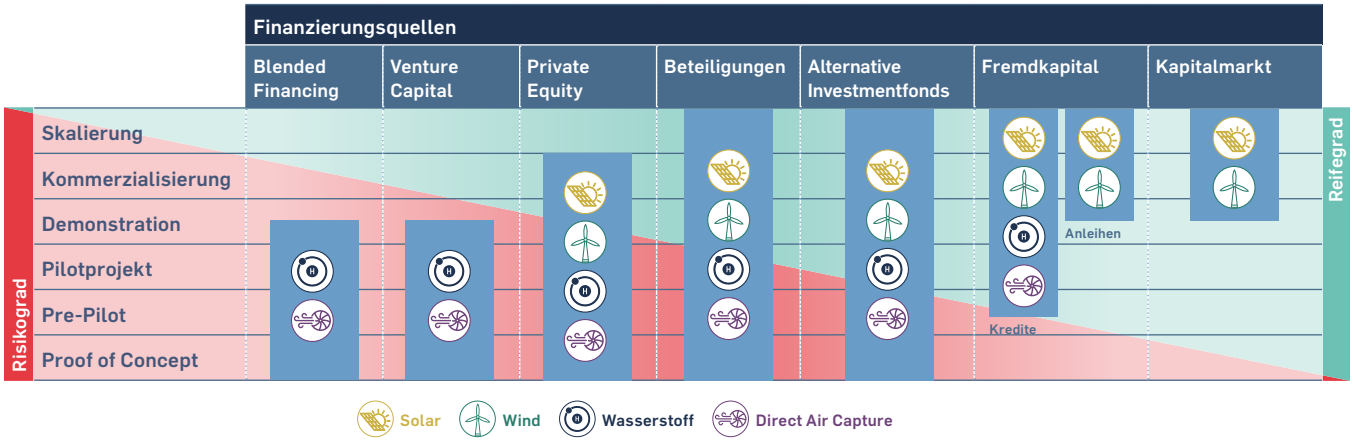

Abbildung 9: Evaluierung von Finanzierungsinstrumenten (Exemplarische Darstellung)

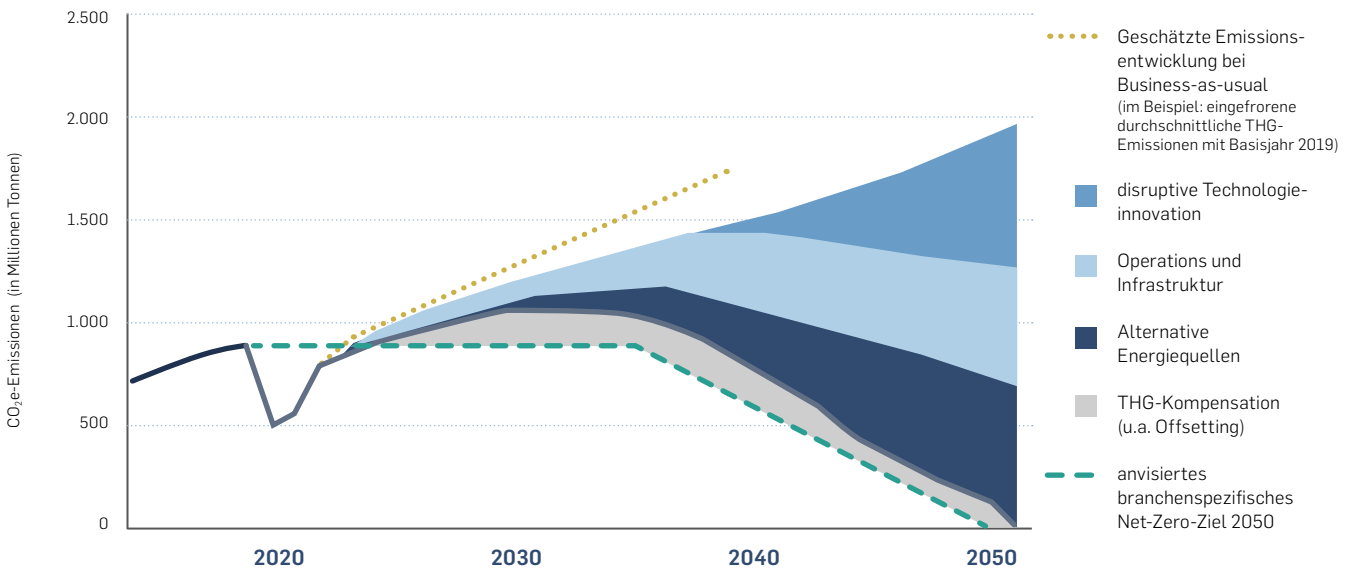

Abbildung 10: Beispielhafte Darstellungsmöglichkeit für eine sektorspezifische Roadmap zur Erreichung von Netto-Null-Emissionen bis 2050

SCHRITT 5:
IN STRATEGIE UND GOVERNANCE INTEGRIEREN

5.1 WORUM GEHT ES IN DIESEM SCHRITT?

Governance spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg von Transitionsplänen, da sie sowohl die aufbau- als auch ablauforganisatorische Grundlage bildet. **Eine effektive Governance gewährleistet neben der Zielerreichung des Transitionsplans durch klare Verantwortlichkeiten und Anreizsysteme auch den Einklang mit der unternehmerischen Gesamtstrategie. Durch transparente Steuerungsprozesse und strategische Kohärenz stärkt eine solide Governance das Vertrauen der Stakeholder in den nachhaltigen Transformationserfolg und sichert eine erfolgreiche Implementierung und Steuerung über die gesamte Organisation hinweg.**

FALLBEISPIEL: **GIESECKE+DEVRIENT GMBH**

Die Giesecke+Devrient GmbH (G+D) hat mit ihrem Climate Transition Plan (CTP), einen Fahrplan der nachhaltigen Transformation formuliert, der die unterschiedlichen Maßnahmen und Zielsetzungen unter ein gemeinsames Dach bringt.
Grundlage ist ein langfristiges, wissenschaftsbasiertes Net-Zero-Ziel bis 2040, dass eine Emissionsreduktion um 90% in der eigenen Produktion und entlang der gesamten Wertschöpfungskette anvisiert. Hierfür hat G+D zentrale Dekarbonisierungshebel identifiziert die mit konkreten Maßnahmen belegt werden. Diese umfassen u.a.:

- Eine Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz (z.B. durch Prozessoptimierung und neue Technologien).
- Die Transition zu erneuerbaren Energien (z.B. durch Eigenerzeugung oder Energy Attribute Certificates; EACs) und den Ersatz fossiler Brennstoffe in der Produktion und Fahrzeugflotte.
- Die Integration zirkulärer Maßnahmen sowie der Einsatz emissionsärmerer Materialien und materialreduzierter Produktdesigns über den gesamten Lebenszyklus hinweg (z. B. Banknotenfaser-Extraktion).
- Das Lieferantenengagement (u.a. zur Verbesserung der Scope-3-Transparenz) und Optimierung der Logistik.

G+D hat für seinen Transitionsplan klare interne und externe Steuerungspotentiale identifiziert. Diese umfassen nicht nur eine Risikominimierung durch frühzeitige Anpassung an regulatorische Vorgaben (z. B. CSRD) und die Vermeidung von CO_2-Kosten, sondern fördert explizit die Innovationen im Unternehmen, um neue Märkte erschließen zu können. Durch Energie- und Materialeinsparungen werden zudem Kosteneffizienzen langfristig gesteigert.

Die Umsetzung des Transitionsplans ist in die übergeordnete Unternehmensstrategie eingebettet und wird regelmäßig von einem ESG-Komitee und dem Gesamtvorstand überprüft. Eine Sustainability Community, aus Corporate und divisionalen Sustainability Managern, ist für die operative Umsetzung und ggfs. Anpassungen verantwortlich. Die Mitarbeiterbindung wird durch zusätzliche, partizipative Prozesse ebenso gefördert.
Die wissenschaftsbasierte Klimazielsetzung in Verbindung mit einem Umsetzungsfahrplan kommuniziert erhöhte Transparenz an relevante Stakeholdergruppen und soll über die Zusammenarbeit mit der vor- und nachgelagerten Wertschöpfung die Resilienz der Lieferkette fördern.

5.2 GRUNDSTEIN LEGEN: VERANTWORTUNG UND MANDATE

Um eine grundlegende Governance für den Transitionsplan zu schaffen, können bestehende Gremien und Strukturen befähigt werden, Anforderungen des Klimatransformation in das Tagesgeschäft zu integrieren. Hierbei ist es wichtig, Rollen und Verantwortung sinnhaft zu verankern und klare Mandate zu vergeben, um die Umsetzung zu gewährleisten, den Fortschritt zu überblicken und aktiv zu steuern. Gerade Zielkonflikte hinsichtlich Ressourcen und Budgets gilt es im Einklang mit der Unternehmensstrategie aufzulösen.

5.3 ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN ALS GRUNDLAGE FÜR EINE GUTE STEUERBARKEIT

Um eine gute Steuerbarkeit und Umsetzung des Transitionsplans zu sichern, kann sich grundsätzlich an den Empfehlungen der TPT[12] orientiert werden.

Zentraler Ausgangspunkt sind klar definierte Prozesse für die Überprüfung, Genehmigung und Zielerreichung des Transitionsplans. Dafür sollte in Referenzen, Mandaten und Rollenbeschreibungen festgehalten werden, welche Gremien oder Einzelpersonen für die Überwachung des Plans, dessen Erreichung zuständig sind und die Durchsetzungsbefugnis haben Zielkonflikte aufzulösen. Eine klare Zuweisung von Rollen und Verantwortungsbereichen stärkt so auch die Rechenschaftspflicht innerhalb des Unternehmens. Dabei ist es wichtig, dass eine Verknüpfung mit wesentlichen Geschäftsbereichen wie z.B. dem Risikomanagement mitgedacht wird. Für eine fortschrittliche Governance kann es sinnvoll sein, Gremien für dezidierte Herausforderungen aus der Hot Zone zu bilden, um die Entscheidungsfähigkeit in besonders herausfordernden Aspekten der Transition zu erhöhen und gesamt-strategisch reifere Entscheidungen zu ermöglichen.

Unerlässlich ist eine regelmäßige strukturierte Information über Fortschritte und Zieleerreichung. Dafür sollten Überwachungsmechanismen (wie z.B. klare Leistungskennzahlen und Berichtsturnusse) implementiert werden und alle Verantwortungsträger mittels regelmäßiger Berichte über den aktuellen Status informiert werden.

Ein entscheidender Hebel für die Zielerreichung und damit wesentlicher Teil einer fortschrittlichen Governance sind außerdem Knüpfung von Anreiz- und Vergütungsstrukturen an verabschiedete (Zwischen-)Ziele. Hierfür werden variable Teile der Vergütung auf Managementebene an spezifische Klimaziele gekoppelt. Die Entwicklung zusätzlicher Anreizsysteme auf Mitarbeiterebene verhilft nicht nur die eigene Belegschaft zu motivieren, eine nachhaltige Transformation zu bewirken und die Organisation in der langfristigen Zielerreichung mitzunehmen. Sie unterstützen zusätzlich eine Unternehmenskultur, die die fortschrittliche Governance stützt und somit Transparenz, Verantwortung und Zusammenarbeit fordert und fördert.

INFOBOX: GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

Die Entwicklung des Transitionsplans und dessen Integration in die Geschäftsstrategie kann eine gute Gelegenheit für Geschäftsmodellinnovation darstellen und diese gegebenenfalls erfordern. Um im Laufe der Transition nicht nur Emissionen und Klimarisiken zu reduzieren, sondern auch Chancen der Transition zu ergreifen, lohnt es sich daher das Geschäftsmodell und eine mögliche Anpassung zu diskutieren. So können beispielsweise neue nachhaltigeren Produkte oder Marktsegmente erschlossen werden, Prozesse optimiert oder zukunftsfähigere Technologien entwickelt werden

Anhaltspunkte kann dabei die Nutzung einer Sustainable Business Model Innovation Canvas[13] liefern.
In der Analyse ist es wichtig, den gesamten Lebenszyklus von bspw. einem Produkt zu berücksichtigen und interdisziplinär zu arbeiten, um sicherzustellen, dass Innovationen nicht nur klimafreundlich sind, sondern auch langfristig widerstandsfähig gegenüber weiteren Veränderungen bleiben. So können möglicherweise neue Wachstumsperspektiven erschlossen werden und der dauerhafte Erfolg des Unternehmens auf dem Weg zu einer kohlenstoffarmen Zukunft gesichert werden.

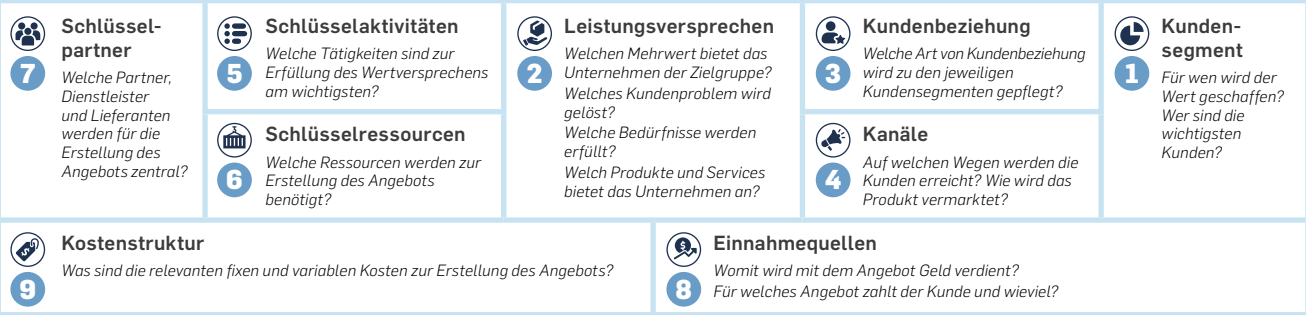

Abbildung 11: Business Modell Canvas mit empfohlener Bearbeitungsreihenfolge

[12] Transition Plan Taskforce (2024): Disclosure Recommendations, https://bit.ly/TPT2024recommendations

[13] PwC Deutschland (2024): Sustainable Business Models. Insights into Conceptual Canvases for Starting Your Transformation. https://bit.ly/SustainableTransformation

SCHRITT 6: REPORTING UND STAKEHOLDER-ENGAGEMENT

6.1 EINFÜHRUNG: WORUM GEHT ES IN DIESEM SCHRITT?

Die transparente Berichterstattung und das begleitende Stakeholder-Engagement verbinden interne Fortschrittsmessung und externe Kommunikation. **Eine transparente Berichterstattung über Status und Fortschritte schafft Vertrauen bei Regulierern, Investoren und der Öffentlichkeit. Gleichzeitig sollte der Transtionsplan durch eine zielgruppenorientierte Kommunikation an Stakeholder interne Lernprozesse fördern und somit als lebendes Steuerungsdokument gewährleistet werden.**

6.2 GRUNDSTEIN LEGEN: TRANSPARENZ UND VERSTÄNDLICHKEIT

Die Basisanforderung an die Kommunikation und Berichterstattung sind Transparenz und Verständlichkeit, sodass alle Beteiligten die wesentlichen Aspekte des Plans nachvollziehen können. Dabei ist es wichtig, die jeweiligen regulatorischen Anforderungen sowie alle vertraglichen und gesetzlichen Verpflichtungen zu erfüllen. Eine regelmäßige Berichterstattung, etwa jährlich, ist sinnvoll um die Fortschritte und Veränderungen des Transitionsplans sowie deren Auswirkungen zu dokumentieren. Zudem sollte darauf geachtet werden, den branchenüblichen Kommunikationsstil zu wahren, um den allgemeinen Standards und Erwartungen der Industrie gerecht zu werden im Einklang mit den allgemeinen Standards und Erwartungen der Branche zu kommunizieren.

6.3 STRATEGISCHE VERKNÜPFUNG DER BERICHTERSTATTUNG UND STAKEHOLDERDIALOG ALS GRUNDLAGE FÜR EINE GUTE STEUERBARKEIT

Um eine fortschrittliche Berichterstattung über den Transitionsplan zu gewährleisten, ist es wichtig diese mit der finanziellen Berichterstattung zu synchronisieren und zu verknüpfen, um zu gewährleisten, dass der Transitionsplan im Einklang mit den übergeordneten strategischen Zielen des Unternehmens steht. Darüber hinaus kann außerdem ein separater, detaillierterer Bericht über den Transitionsplan erstellt werden.

Neben der Form und Struktur der Berichterstattung ist eine gute visuelle Aufbereitung essenziell, um Verständlichkeit und Transparenz zu maximieren. Unterschiedliche Darstellungsmethoden, wie beispielsweise Diagramme oder Grafiken, können genutzt werden, um klare Verbindungen zwischen den Elementen des Plans aufzuzeigen wie bspw. die Auswirkungen von Maßnahmen auf THG-Emissionen, Klimarisiken und die dafür notwendige Finanzierung. Die Visualisierung von Abhängigkeiten (wie z.B. Sektorabhängigkeiten) in Form von Szenarien kann dabei helfen, komplexe Zusammenhänge zu verdeutlichen und mögliche Konsequenzen besser zu verstehen.

Um sicherzustellen, dass die Informationsbedarfe durch den Transitionsplan abgedeckt werden, ist ein kontinuierlicher Dialog mit internen sowie externen Stakeholdern entscheidend. Ein vertrauensvoller Rahmen des Austausches verhilft die Unterstützung der Stakeholder für die Umsetzung zu sichern.

Durch regelmäßigen Informationsaustausch und Feedback-Runden entsteht eine Plattform für gegenseitiges Verständnis und die Förderung kollaborativer Lösungen. Diese proaktive Kommunikation hilft nicht nur, Erwartungen zu erfüllen, sondern auch den Wandel aktiv zu gestalten, indem sie die Beteiligten befähigt, die Transition hin zu einer kohlenstoffärmeren Zukunft zu unterstützen.

FAZIT UND AUSBLICK

Es wird somit deutlich, dass Transitionspläne eine zentrale Rolle für die effektive Steuerung von Unternehmen hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft spielen. Sie dienen als umfassende strategische Fahrpläne, die Klimaziele mit konkreten Maßnahmen, Finanzierungen und Governance-Strukturen verknüpfen und so die langfristige Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Transitionspläne sollten stets in ihrem generellen Nachhaltigkeitskontext betrachtet werden. Um eine ganzheitliche Betrachtung von sowohl gesamtgesellschaftlichen als auch unternehmerischen Herausforderungen zu gewährleisten, sollten im Idealfall auch weitere Perspektiven wie beispielsweise von Nature Transition Plans (Biodiversität) oder Just Transition Plans (soziale Gerechtigkeit) integriert werden. So können Transitionspläne Kerninstrumente werden, die einen systemischen Wandel zu einer nachhaltigen und gerechten Wirtschaft gestalten.

IMPRESSUM

Veröffentlicht durch:

Global Compact
Netzwerk Deutschland

Dieses Diskussionspapier wurde durch UN Global Compact mit Unterstützung von PwC Deutschland erarbeitet.

Konzept und Redaktion
Oskar Achten | PwC Deutschland
Clara Blauth | PwC Deutschland
Gunther Dütsch | PwC Deutschland
Ann-Sophie Groos | PwC Deutschland
Daniel Mazuré | UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Projektleitung
Paula Kuls | UN Global Compact Netzwerk Deutschland
Daniel Mazuré | UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Layout und Schriftsetzung
derMarkstein.de

© UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.
Oktober 2025

BRINGEN SIE SICH EIN!

Mit einer Reihe von Diskussionspapieren lädt das UN Global Compact Netzwerk Deutschland Sie zu einem fachlichen Gedankenaustausch über das Thema Klimamanagement ein.

Wenn Sie Vorschläge oder Ergänzungen zu diesem Papier haben oder aktiv an weiteren Diskussionen des Themenfelds Klima im UN GCD teilnehmen möchten, dann wenden Sie sich bitte an info@globalcompact.de

www.globalcompact.de

Global Compact
Netzwerk Deutschland

UMWELT & KLIMA