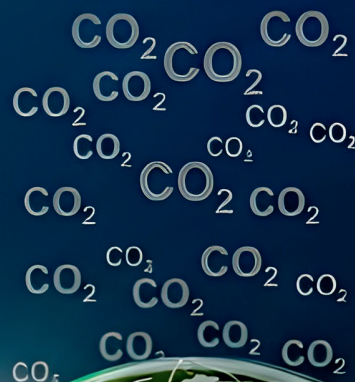


Climate Transition Plan: Herausforderungen und „Jobs to Be Done“

Johanna Wehinger / Christian Jonas



HananElahi@Adobe.com



Summary

Erst durch die Verankerung des Klimatransitionsplans in den Kernprozessen und Managemententscheidungen der Fachabteilungen, des Nachhaltigkeitsmanagements und des Controllings wird die Dekarbonisierung steuerbar, wirksam und erreichbar. Der Beitrag zeigt, wie Unternehmen einen Climate Transition Plan entwickeln oder ausbauen können. Anhand eines Reifegradmodells wird erläutert, welche Herausforderungen auf unterschiedlichen Reifegradstufen bestehen und welche „Jobs to Be Done“ typischerweise adressiert werden müssen. Praxisbeispiele verdeutlichen die konkreten Aufgabenstellungen.

Warum Unternehmen glaubwürdige Klimatransitionspläne brauchen

Ambitionierte Klimaziele sind heute für viele Unternehmen Standard. Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch darin, die Lücke zwischen aktuellem THG-Fußabdruck und kommunizierten Dekarbonisierungszielen zu schließen. Dafür braucht es mehr als Einzelmaßnahmen: Erforderlich ist eine langfristige Roadmap, die Ziele, Maßnahmen, Investitionen und Verantwortlichkeiten miteinander verknüpft und in die Unternehmens- und Finanzplanung integriert. Diese Funktion übernimmt ein glaubwürdiger Klimatransitionsplan (**Englisch: Climate Transition Plan, „CTP“**).

Gerade für Controlling und Finanzen gewinnen CTPs zunehmend an Bedeutung. Zentrale Fragestellung ist nicht mehr, ob Emissionen reduziert werden sollen, sondern

wie begrenzte finanzielle Mittel konsequent auf die wirksamsten Maßnahmen verteilt werden. CTPs schaffen hierfür die Grundlage, indem sie Emissionswirkung, Investitionsbedarf und Wirtschaftlichkeit transparent machen und in Planungs-, Budgetierungs- und Entscheidungsprozesse integrieren.

Elemente hochwertiger CTPs

Ein CTP ist ein Rahmenwerk für die Klimatransformation von Unternehmen, das im Kern vier zentrale Fragen beantwortet:

1. Mit welchen Maßnahmen erreicht ein Unternehmen seine Klimaziele und welche Maßnahmen leisten den größten Zielbeitrag?
2. Welche Investitionen sind notwendig und wie wird der Einsatz finanzieller Mittel konsequent an ihrer Wirksamkeit für die Zielerreichung ausgerichtet?
3. Welche Auswirkungen ergeben sich auf Kosten, Produkte, Supply Chain und Operations des Unternehmens?
4. Wie wird die Klimatransition nachhaltig in der Unternehmenssteuerung und täglichen Entscheidungen verankert, und die Umsetzung über mehrere Jahre sichergestellt?

Zur systematischen Beantwortung dieser Fragen vereint ein CTP mehrere zentrale Bausteine:

Klarheit in Strategie, Ambition & Ziele

Eine klare unternehmerische Ambition und darauf abgestimmte Klimaziele bilden das übergreifende Fundament eines CTPs. Diese sollten fest in der Unternehmensstrategie verankert sein (alternativ in einer ESG-Strategie in Abstimmung mit der Konzernstrategie definiert) und als Orientierungsrahmen für die Transformation dienen. In der Praxis gelten insbesondere wissenschaftlich fundierte und extern validierte Klimaziele (wie beispielsweise nach SBTi) als maßgeblicher Referenzpunkt der Ambition, da sie die Glaubwürdigkeit der Transformationsbestrebungen stärken und eine nachvollziehbare Ausrichtung an den Anforderungen des Klimaschutzes gewährleisten.

Transparenz über GHG-Emissionen

Eine wichtige Grundlage für den CTP bildet eine belastbare Treibhausgasbilanz des gesamten Unternehmens (Englisch: Corporate Carbon Footprint, kurz „CCF“) über Scope 1-3. Scope 1-3 Emissionen (nach dem GHG Protocol) bezeichnen die verschiedenen Quellen von THG-Emissionen eines Unternehmens. Scope 1 umfasst direkte Emissionen aus eigenen Anlagen und Fahrzeugen, Scope 2 indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie und Scope 3 alle weiteren indirekten Emissionen entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette.

Die vollständige Transparenz über die Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist für die Definition wirksamer Maßnahmen erforderlich. Emissionen werden damit zu steuerbaren Größen. Insbesondere

Emissionen in Scope 3, die in vielen produzierenden Unternehmen den größten Anteil am Emissionsprofil ausmachen, sind von besonderer Relevanz. Damit Transparenz über THG-Emissionen hergestellt werden kann, sind geeignete Tools sowie belastbare Daten erforderlich, um eine konsistente, nachvollziehbare und skalierbare Erfassung und Auswertung der Emissionen sicherzustellen.

Ausgewogenes Portfolio an Dekarbonisierungs- und Unterstützungsmaßnahmen

Im Rahmen eines CTP spielen zwei Arten von Maßnahmen eine zentrale Rolle:

1. Dekarbonisierungsmaßnahmen zielen direkt auf die Reduktion von THG-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette ab und bilden den Kern der Zielerreichung.
2. Unterstützende Maßnahmen („Enabler“) stellen sicher, dass Dekarbonisierung nachhaltig in der Business-Logik verankert wird. Dazu zählt unter anderem der Aufbau von Logiken und Entscheidungen in Fachfunktionen wie Einkauf, Entwicklung oder Vertrieb aber auch eine belastbare THG-Daten-Governance.

Kombinierte Bewertungslogik (Kosten vs. THG-Reduktion)

Damit die richtigen Maßnahmen im CTP gezielt umgesetzt werden, bedarf es einer kombinierten Bewertungslogik, die sowohl den finanziellen Impact als auch das erwartete CO₂-Reduktionspotenzial der Maßnahmen (Kosten pro kg CO₂e-Reduktion) berücksichtigt und Grundlage für eine Priorisierung bietet. Grundlage für die Maßnahmenpriorisierung bildet die Analyse der CO₂e-Vermeidungskosten mithilfe einer Grenzvermeidungskostenkurve (Englisch: marginal abatement cost curve – MACC). Darüber hinaus können Kriterien wie Umsetzbarkeit, Kundennutzen sowie Abhängigkeiten von Lieferanten einbezogen werden, um ein wirkungsvolles Maßnahmenportfolio zu definieren.

Integrierte Steuerung & Performance Management

Die wirksame Umsetzung eines CTPs setzt dessen Integration in zentrale Steuerungsprozesse von Unternehmen voraus. Hierzu zählen insbesondere Planungs- und Forecasting-Zyklen, Investitionsentscheidungen, Anreizsysteme für das Management sowie das regelmäßige interne Monitoring und Reporting der Zielerreichung. Wichtig ist dabei, dass die Integration in bestehende Konzepte stattfindet und kein separates CTP Performance Management entsteht (z. B. Management Reporting, KPI-Systeme, Planung).

Festgelegte Governance, Rollen & Organisation

Um sicherzustellen, dass die Verantwortung für die Umsetzung des CTPs nicht ausschließlich im ESG-Management verankert ist, braucht es klar definierte



Johanna Wehinger

Beraterin mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit und Supply Chain Management bei der Unternehmensberatung Horváth, München.
jwehinger@horvath-partners.com



Christian Jonas

Berater mit Schwerpunkt Supply Chain Management & Dekarbonisierung bei der Unternehmensberatung Horváth, Düsseldorf.
cjonas@horvath-partners.com

Verantwortlichkeiten über alle Unternehmensbereiche hinweg. Die Erreichung der Klimaziele muss breit in der Organisation verankert und in den jeweiligen Funktionen und im Management mitgetragen werden. Faktisch jede Abteilung im Unternehmen trägt einen Teil der Verantwortung für die Dekarbonisierung. Dazu ist die Einführung von Rollen und Verantwortlichkeiten entscheidend, um Transparenz zu schaffen und eine konsequente Governance sicherzustellen, welche über die Verantwortung von Maßnahmenumsetzung hinausgeht.

Drei CTP-Reifegrade in der Praxis

Für die Praxis lassen sich CTPs vereinfacht in drei Reifegradstufen einordnen. Jede Stufe ist durch spezifische Herausforderungen gekennzeichnet und erfordert unterschiedliche Handlungsfelder bzw. „Jobs to Be Done“, die Unternehmen auf dem Weg zu einem integrierten und steuerungswirksamen CTP adressieren müssen.

Geringer Reifegrad

Aufbau von THG-Transparenz, Ambition und Know-how

Diese Unternehmen stehen häufig noch am Anfang ihrer Klimatransformation. Dabei fehlt es in vielen Fällen weniger am Interesse als vielmehr an klar definierten Unternehmenszielen, einer konsistenten Datengrundlage und einer Verankerung des Themas in der Organisation (Kapazitäten, Know-how, etc.). In dieser Phase werden erste Bausteine eines CTPs punktuell bearbeitet – etwa im Nachhaltigkeitsteam oder im Kontext einzelner Reporting-Anforderungen.

Typische Herausforderungen geringer CTP-Reifegrade

Charakteristisch für Unternehmen in dieser Phase ist ein noch begrenztes Nachhaltigkeitsverständnis innerhalb der Organisation. Klimamanagement wird häufig nicht als unternehmensweite Aufgabe verstanden, sondern vor allem als Spezialthema einzelner Personen oder Teams. Zudem hat ESG oft außerhalb dieses Kreises eine sehr stark Reporting-geprägte Konnotation. Entsprechend fehlen oft belastbares Know-how, ein gemeinsames Begriffsver-

ständnis sowie ein klarer Blick darauf, welche Auswirkungen Klimaschutz und Klimaziele auf Funktionen wie Einkauf, Produktion, Logistik, Produktentwicklung oder Controlling/Finanzen haben.

Dies führt häufig dazu, dass keine ausreichende Transparenz über den CCF besteht. Emissionen sind entweder noch nicht vollständig erfasst oder nur für einzelne Bereiche bekannt. Insbesondere Scope-3-Emissionen sind oft nur eingeschränkt verfügbar und werden vielfach auf Basis von Sekundärdaten abgeleitet.

Ein weiteres typisches Merkmal ist das Fehlen wissenschaftlich fundierter und validierter Klimaziele. Vielen Unternehmen fehlt ein strukturierter Zielpfad, der beschreibt, wohin die Transformation führen soll und wie die Zielerreichung perspektivisch aussehen kann. Damit fehlt Unternehmen mit geringem CTP-Reifegrad eine wesentliche Grundlage: Organisationsweites Nachhaltigkeitsverständnis, definierte Klimaziele und ein aussagekräftiger CCF, damit Emissions-Hotspots identifiziert und Dekarbonisierungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

„Jobs to Be Done“ bei geringem Reifegrad

Zunächst geht es darum, die Grundlagen für einen CTP zu schaffen. Ein erster Schritt ist der Aufbau von CTP-Know-how innerhalb der Organisation. Dazu gehört, ein Verständnis über den Aufbau und die Anforderungen an einen CTP, Emissionskategorien (Scope 1-3) und Zielsysteme. Gleichzeitig muss das Thema organisatorisch verankert werden. Klimatransformation sollte nicht als isoliertes Spezialthema einzelner Fachbereiche verstanden werden. Darauf aufbauend muss eine belastbare Baseline (THG-Bilanz im Basisjahr) im Rahmen einer CCF-Kalkulation geschaffen werden, welche als Ausgangspunkt für die Steuerung und Reduktion von Emissionen dient.

Die Definition kurz- und langfristiger Klimaziele gibt dann Orientierung für den CTP, schafft Verbindlichkeit und bildet den Referenzpunkt für die spätere Bewertung von Maßnahmen. Ergänzend dazu sollten Unternehmen erste Klimaszenarien entwickeln, um zu verstehen, wie sich Emissionen ohne zusätzliche Maßnahmen entwickeln und wie groß die Lücke zwischen Ausgangssituation und Emissionszielen tatsächlich sein wird, **Abb. 1**.

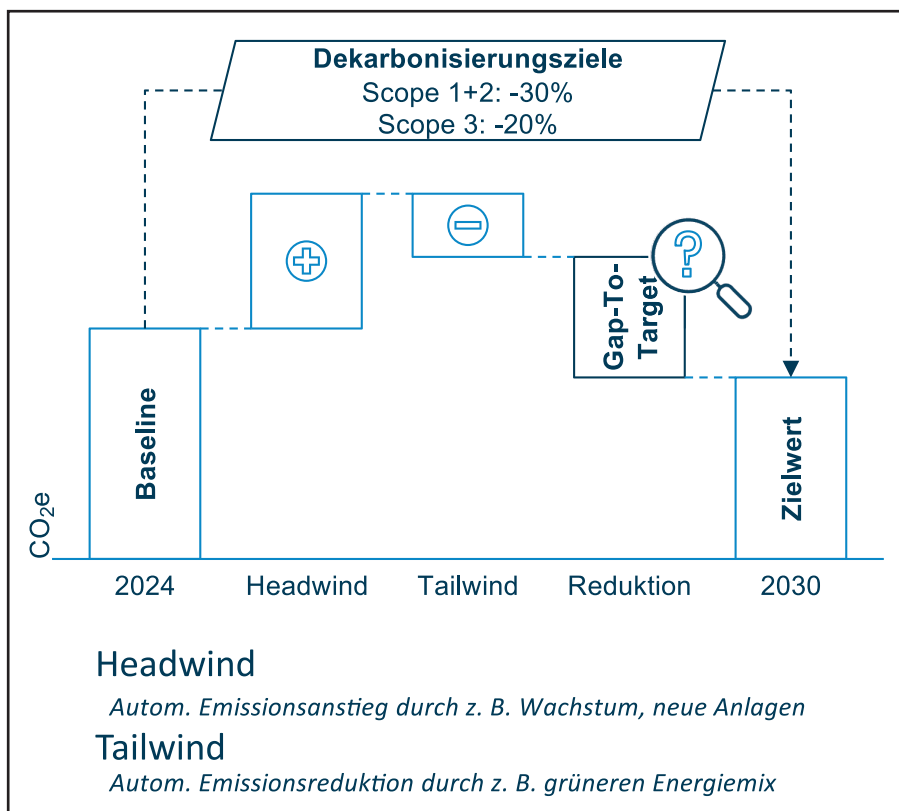


Abb. 1: Identifizierung der Ziellücke auf Basis der erwarteten Emissionsentwicklung und der festgelegten Klimaziele

Projektbeispiel 1: Scope 1+2 Transparenz & Handlungsfelder (Automotive)

Kunde: Mittelständischer Tier-1 Zulieferer in der Automobilindustrie

Situation: Kunden (OEMs) inkludieren Dekarbonisierung in Vergabe- und Einkaufsentscheidungen (Abfrage CCF, PCF, THG-Maßnahmen, etc.) für neue Fahrzeuggenerationen. Das Unternehmen ist im Bereich Klimamanagement wenig aktiv, der Wettbewerb ist mindestens einen Schritt voraus.

Projektaktivitäten:

- Durchführung eines funktionsübergreifenden Kick-offs (Produktion, Einkauf, Finanzen, Vertrieb, F&E, etc.) zur Erläuterung der Relevanz, Scope 1-3, CCF und PCF (Product Carbon Footprint) -Methodik und relevanter Kundenanforderungen
- Strukturierung der benötigten Datenpunkte für die Berechnung von CCF und PCF und Entwicklung eines spezifischen Excel-basierten Berechnungstools zur konsistenten, aber pragmatischen Kalkulation
- Top-down Definition einer Ambition und konkreter Reduktionszielwerte mit dem Top Management zum Rahmensetzen für die Maßnahmenbewertung
- Berechnung von PCF-Piloten zur Beantwortung einer konkreten OEM-Anfrage sowie Know-how-Transfer bzgl. der Berechnung im Unternehmen (Logik, Daten, etc.)
- Werks-Assessments unter Einbezug von Energie-, Produktionsexperten und F&E Experten zur Identifikation von konkreten Scope 1-3 Maßnahmen (Gebäude, Produktion, Intralogistik, Produkt, etc.)
- Sammlung von Maßnahmen und Schätzung / Ableitung von Kosten und Potenzialen, Dokumentation detaillierter Maßnahmensteckbriefe und Aufsetzen monatliches Maßnahmentracking in Zentralfunktion
- Ableitung Roadmap und Handlungsfelder für Kurzfrist-Horizont 1-3 Jahre und unternehmensweite Kommunikation durch Geschäftsführung über Ziele, Handlungsfelder und Roadmap

Erkenntnisse für das Controlling: Sich früh im Datenmanagement und im Aufbau von Datenlogiken aktiv einbringen, um aus Emissionsdaten eine spätere Steuerungsgrundlage zu schaffen.

Mittlerer Reifegrad

Vom Zielbild zu strukturierter Maßnahmenroadmap

Unternehmen mit einem mittleren Reifegrad haben oft bereits erste Dekarbonisierungsmaßnahmen definiert. Was in den meisten Fällen jedoch fehlt, ist die Detaillierung und Priorisierung von Maßnahmen, sowie die operative Umsetzung und Integration in den Kernfunktionen des Unternehmens.

Typische Herausforderungen mittlerer CTP-Reifegrade

Zwar sind CCF-Baseline und Klimaziele vorhanden, es existiert aber keine belastbare Dekarbonisierungs-Roadmap mit detaillierten Maßnahmen. Unternehmen wissen, wo sie grundsätzlich hinwollen, haben aber oft noch nicht ausreichend beschrieben, welche konkreten Maßnahmen in welchen Bereichen und mit welchem Zeithorizont dafür umgesetzt werden sollen. Gleichzeitig ist die Verbindung zu den Kernfunktionen des Unternehmens häufig noch schwach ausgeprägt. Erste definierte Maßnahmen für Einkauf, Produktion, Entwicklung etc. sind noch nicht systematisch mit dem CTP verknüpft. Dadurch bleibt die Umsetzung häufig auf der Ebene zentraler Nachhaltigkeitsabteilungen hängen, statt in operative Entscheidungen durchzudringen. Hinzu kommt, dass Unternehmen in dieser Phase oft nur eingeschränkt in der Lage sind, die Umsetzbarkeit, Kosten und Wirkung einzelner Maßnahmen belastbar zu bewerten. Es fehlt häufig an einer einheitlichen Lo-

gik zur Bewertung von THG-Wirkung, Investitionsbedarf, operativer Machbarkeit und wirtschaftlichem Nutzen. Ohne diese Transparenz bleibt die Priorisierung schwierig.

„Jobs to Be Done“ bei mittlerem Reifegrad

In dieser Reifegradstufe besteht die wichtigste Aufgabe darin, Klimaziele in eine klare Roadmap mit Maßnahmen und Meilensteinen zu übersetzen. Der CTP muss nun den Schritt vom strategischen Zielbild hin zu einem operativ umsetzbaren Handlungsplan leisten. Das bedeutet, dass für relevante Emissionsquellen konkrete Hebel identifiziert, beschrieben, zeitlich eingeordnet und mit Verantwortlichkeiten versehen werden. Dafür sind die systematische Bewertung und Priorisierung der Maßnahmen notwendig. Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, verschiedene Maßnahmen anhand einheitlicher Kriterien zu vergleichen – beispielsweise in Bezug auf Emissionsminderung, Investitionsbedarf, Betriebskosten, Umsetzungsrisiken und Zeithorizont. Erst dadurch entsteht eine fundierte Grundlage für Entscheidungen über die wirksamsten und wirtschaftlich sinnvollsten Maßnahmen. Zusätzlich müssen unterstützende Maßnahmen innerhalb der Kernfunktionen definiert werden. Dazu zählen etwa angepasste Prozesse im Einkauf, bessere Datenverfügbarkeit in der Produktentwicklung, oder neue Governance-Strukturen. In dieser Phase wird deutlich: Ein CTP ist nicht nur eine Sammlung von Dekarbonisierungsmaßnahmen, sondern auch ein Transformationsprogramm für Prozesse, Systeme und Verantwortlichkeiten in zahlreichen Funktionen, **Abb. 2**.

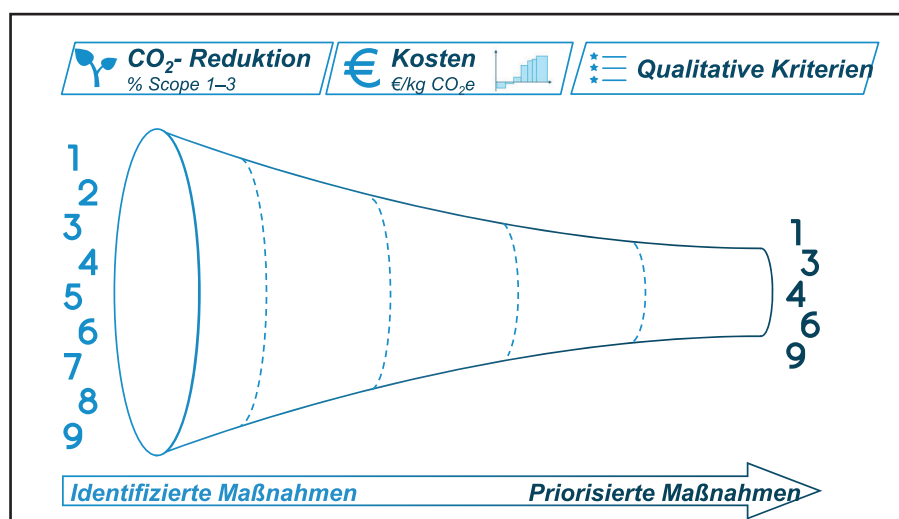


Abb. 2: Systematische Bewertung von Maßnahmen in Bezug auf Investitionsbedarf, Emissionsminderung und qualitative Umsetzungskriterien

Projektbeispiel 2: Scope 3 Transformation (Maschinenbau)

Kunde: Globales Maschinenbauunternehmen

Situation: Bestehende SBTi Ziele für Scope 1-3 üben Handlungsdruck aus. Das Unternehmen hat zwar im Scope 1+2 eine konsolidierte Sicht auf Maßnahmen, Hebel und Kosten, jedoch im Scope 3 großen Nachholbedarf. Es fehlt ein konsequentes Zielbild, wie Einkauf und Produktentwicklung die Scope 3 Ziele entsprechend erreichbar machen können. Es fehlen Enabler-Maßnahmen in beiden Fachabteilungen.

Konkrete Projektaktivitäten: Definition von Enabler-Maßnahmen im Einkauf. Entwicklung eines Zielbilds und einer Roadmap zur Integration von Dekarbonisierung in Prozesse und Entscheidungen:

- Aufbau einer belastbaren Scope-3-Datenbasis durch Erweiterung von Materialstammdaten (z. B. Gewicht, Hauptmaterial, PCF) und standardisierte Lieferantendatenabfragen
- Fokussierung auf Emissions-Hotspots für Kalkulation, Datenmanagement, Maßnahmen durch Priorisierung emissionsintensiver Materialien und Ableitung konkreter Reduktionshebel
- Transformation der Emissionsberechnung von Sekundärdaten hin zu Primärdaten (material-/lieferantenspezifischen Emissionsfaktoren)
- Integration von CO₂e in Entscheidungsprozesse, insbesondere durch Vorbereitung eines internen CO₂e-Preises in Vergabeentscheidungen
- Aufbau eines strukturierten Lieferantenmanagement-Ansatzes inkl. ESG-Score und Maßnahmenkatalog zur Lieferantenentwicklung
- Einführung eines standardisierten Dekarbonisierungs-Assessments im Produktentwicklungsprozess zur Bewertung von Energie- und Ressourcenverbräuchen sowie CO₂-Effekten von neuen Entwicklungsprojekten
- Quantifizierung von THG-Reduktionspotenzialen über den Lebenszyklus neuer Produkte (insb. Scope 3.11), insbes. Identifikation konkreter technischer Hebel in der Produktentwicklung (z. B. Energieverbrauch, Materialeinsatz, Kreislauffähigkeit)
- Integration von CO₂e in wirtschaftliche Entscheidungen durch Entwicklung eines

Kalkulations- und Entscheidungsansatzes auf Basis eines diskontierten CO₂e-Kostenansatzes („ECO-DCF“)

- Verankerung von Dekarbonisierung in Entscheidungsprozessen durch standardisierte Reporting- und Bewertungslogiken im Produktentwicklungsprozess (PEP) und Projekt Business Cases

Erkenntnisse für das Controlling: Einheitliche Bewertungsmuster, -logiken und Parameter für Maßnahmenbewertung und -priorisierung sollten durch das Controlling unterstützt werden und ermöglichen Entscheidungsmodelle und -prozesse in unterschiedlichen Abteilungen.

Hoher Reifegrad

Vom Maßnahmenplan zu integrierter Steuerung

Die größte Herausforderung liegt an diesem Punkt vor allem darin, die Umsetzung erfolgreich voranzubringen, aber auch reduzierten Budgets oder grundsätzlichen Zielkonflikten. Genau an dieser Stelle entscheidet sich, ob ein CTP ein einmaliges Umsetzungsprojekt wird oder zum Teil des täglichen Managements wird.

Typische Herausforderungen hoher CTP-Reifegrade

Die Steuerung ist teilweise unklar, THG-Emissionen sind nicht systematisch in Geschäftsentscheidungen eingebettet: Zwar existieren Roadmaps und Maßnahmenportfolios, aber die Verbindung zu Budgetprozessen, Investitionsentscheidungen, Performance-Dialogen und Zielvereinbarungen ist noch nicht ausreichend ausgeprägt.

Es fehlen klare Governance-Strukturen. Wenn Verantwortlichkeiten nicht eindeutig zugewiesen sind oder die Umsetzung nicht konsequent nachgehalten wird, bleibt der Fortschritt stark von einzelnen engagierten Personen abhängig. Für einen wirksamen CTP braucht es klare Rollen, Zuständigkeiten und Eskalationsmechanismen in der gesamten Organisation.

KPIs und Monitoring werden noch nicht konsistent angewendet. Klimabezogene Kennzahlen sind zwar teilweise vorhanden, werden aber nicht flächendeckend in die Steuerung eingebunden oder nicht mit ausrei-

chender Regelmäßigkeit überprüft. Ohne ein konsistentes Monitoring droht der CTP an Umsetzungsdynamik zu verlieren.

„Jobs to Be Done“ bei hohem Reifegrad

Für Unternehmen mit hohem Reifegrad geht es darum, den CTP vollständig in die Unternehmenssteuerung zu integrieren, **Abb. 3**.

- Entwicklung eines klaren Steuerungskonzepts, das Rollen, Verantwortlichkeiten und gegebenenfalls auch klimabezogene Anreizmechanismen umfasst (Governance & Incentivierung): Der CTP muss sich in Managementprozessen widerspiegeln – von der Investitionsentscheidung bis zur regelmäßigen Statusbewertung im Top Management. Insbesondere die Integration in die jährliche Planung ist ein Kernbestandteil, damit in einem Regelprozess anhand der definierten Ziele entsprechend Maßnahmen eingeplant und budgetiert werden können.
- Definition und Kaskadierung von KPIs auf Geschäftsbereiche und Funktionen: Relevante Kennzahlen müssen so gestaltet sein, dass sie Verantwortung konkret zuordnenbar machen und Fortschritt transparent messbar wird. Das bedeutet, dass die übergeordneten Klimaziele in operative Beiträge einzelner Funktionen übersetzt werden müssen.
- Klare Reporting-Kadenz sowie definierte Eskalationsmechanismen bei Zielabweichungen: Ein CTP lebt nicht nur von einer guten Planung, sondern von der Fähigkeit, Fortschritte regelmäßig zu überprüfen, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und bei Bedarf gegenzusteuern. Erst dann wird aus einem CTP ein wirksames Managementinstrument, das dauerhaft im Unternehmen verankert ist.

Projektbeispiel 3: CTP-Planung und Steuerung (MedTech)

Kunde: Globaler MedTech Konzern

Situation: SBTi-Ziele sowie Hebel und Maßnahmen im Scope 1-3 sind grundsätzlich definiert, jedoch scheitert die Umsetzung an fehlender Integration in Kern-Entscheidungsprozesse im Unternehmen sowie mangelnder Transparenz über die Maßnahmensteuerung und Umsetzung.

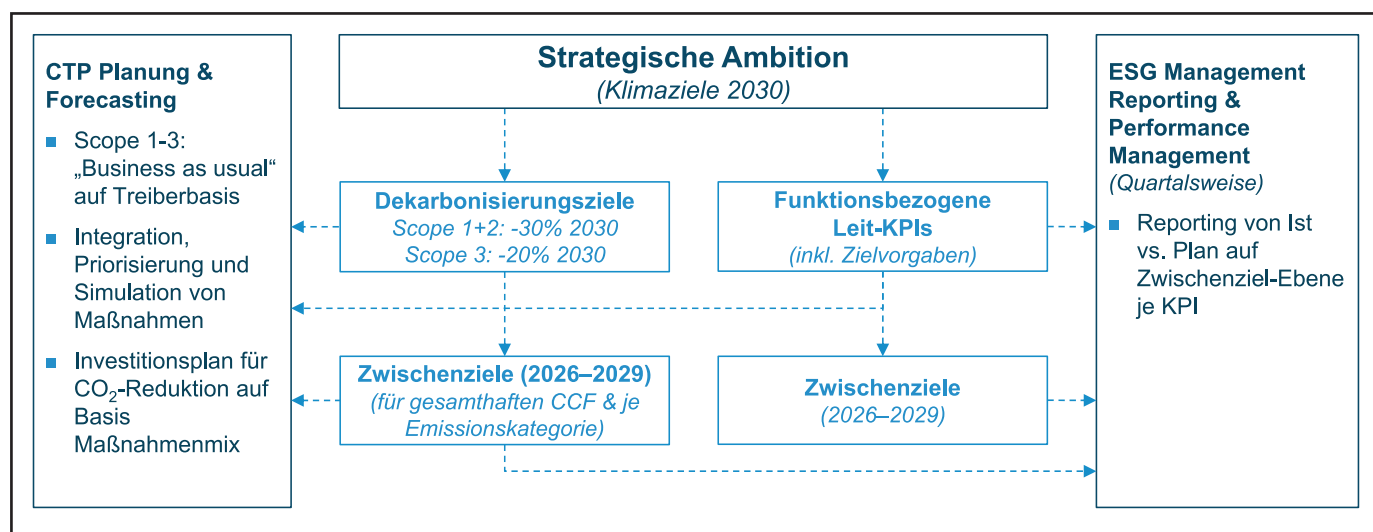


Abb. 3: Integration von Klimazielen, Leit-KPIs und Frühindikatoren in Planung, Maßnahmensteuerung und Performance Management

Aktivitäten:

- Erstellung eines konkreten ESG KPI-Sets (inkl. CO₂, Energie, Lieferanten) je Division/Funktion und Priorisierung der Top-Management KPIs
- Ableitung operativer Frühindikatoren für die Messung der Maßnahmenumsetzung je Funktion (z. B. E-Fahrzeugquote im Scope 1, EE-Quote in Scope 2, PCF-Quote in Scope 3, E-LKW Quote in Scope 3)
- Definition von Zielwerten für Top-KPIs sowie Frühindikatoren. Ableitung konkreter Jahreszielwerte aus übergeordneten SBTi-Zielen
- Konzeption eines monatlichen ESG-Reportings (fixe Berichtsstruktur, KPI-Dashboards, Standard-Templates) sowie Erstellung eines KPI-Handbuchs

- Definition und Einführung durchgängiger Reporting-Prozesse (Datenerhebung, Validierung, Freigaben) inkl. Aufbau einer zentralen und möglichst automatisierten ESG-Datenplattform
- Integration von ESG in Planungsmodell und Budgetprozess (vollständig integrierte Planung von Finanz- und CO₂e-Kennzahlen inkl. Szenarien, CapEx-Bewertung und Maßnahmenwirkung)

Erkenntnisse für das Controlling: Die Rolle als Mitgestalter – nicht nur als Datenlieferant – der Klimatransformation wahrnehmen und mit integrierten Daten, Logiken, Planungs- und Steuerungsprozessen die Dekarbonisierung im Kern ermöglichen.

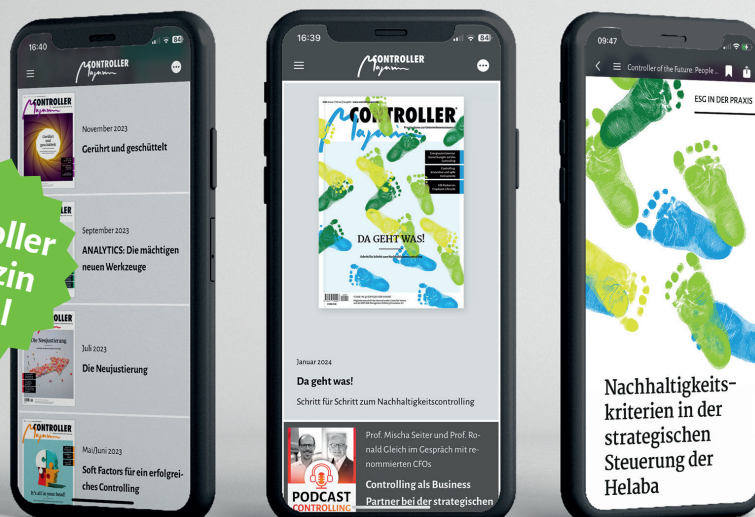
Fazit: CTPs ist in der Unternehmenssteuerung verankert

Glaubwürdige CTPs übersetzen Klimaziele in konkrete, finanzierbare und steuerbare Transformationen. Entscheidend ist dabei, dass Unternehmen Transparenz über ihre THG-Emissionen schaffen, wirksame Maßnahmen priorisieren und diese konsequent in Strategie, Planung und Governance verankern. Für das Controlling entwickelt sich die Rolle dabei vom Aufbau belastbarer Daten- und Steuerungslogiken über die Begleitung und Standardisierung von Bewertung und Priorisierung von Maßnahmen bis hin zur aktiven Mitgestaltung einer integrierten Finanz- und Dekarbonisierungssteuerung. ■

Die Controller Magazin-App – praktisch für unterwegs!

Mit dem Download der App auf Ihr Smartphone haben Sie das Controller Magazin jederzeit griffbereit dabei. Wo immer Sie sind, ist der Zugriff auf alle Artikel, Podcasts und Online-Seminare für Sie möglich. Bei Fragen wenden Sie sich gern an silvia.froehlich@vcw.de.

Controller
Magazin
digital



Download im Play Store und App Store möglich.