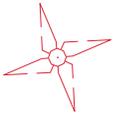


Carbon Management als ganzheitlicher Ansatz

Advyce & Company | September 2025

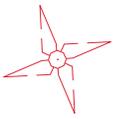


Auf einen Blick

Das vorliegende Paper beleuchtet die zunehmende Bedeutung von Carbon Management als strategisches Handlungsfeld für Unternehmen. Es zeigt, welche externen und internen Treiber aktuell wirken, wie sich regulatorische Anforderungen auswirken und welche Rolle Stakeholderinteressen dabei spielen. Zudem wird erläutert, warum Einzelmaßnahmen nicht ausreichen und wie eine integrierte, wirtschaftlich tragfähige Strategie aufgesetzt sein sollte. Ein Praxisbeispiel aus der Industrie veranschaulicht, wie Unternehmen mit einem strukturierten Ansatz auf regulatorische Anforderungen wie CBAM reagieren und dabei strategische Potenziale nutzen können.

Wir begleiten unsere Kunden von der Analyse über die Zieldefinition bis hin zur Umsetzung. Dabei bringen wir regulatorisches Fachwissen ein, denken Carbon Management aber stets im unternehmerischen Kontext und verbinden Strategie, Organisation und Prozesse zu einem ganzheitlichen Ansatz.

Andreas Schwenger
Partner | Energy & Climate Change



Carbon Management als ganzheitlicher Ansatz

Aktuelle Situation: Externe und interne Treiber für Carbon Management

Unternehmen sind einem wachsenden Druck zur Dekarbonisierung ausgesetzt. Der Handlungsdruck ergibt sich aus regulatorischen Vorgaben, Erwartungen des Marktes, Anforderungen der Finanzwelt und zunehmend aus eigenem strategischem Interesse.

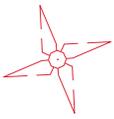
Aktuell lässt sich allerdings auch eine wachsende Skepsis gegenüber Nachhaltigkeitsthemen beobachten. In den USA etwa geraten ESG-Initiativen zunehmend unter politischen Druck, Unternehmen überdenken ihre Strategien und Investoren ziehen sich zurück. Trotz dieser Entwicklungen bleibt Nachhaltigkeit zentral für zukunftsorientiertes Wirtschaften. Denn nachhaltiges Handeln schafft nicht nur ökologische und soziale Stabilität, sondern erhöht auch die Krisenresilienz von Unternehmen – sei es durch stabile Lieferketten, langfristiges Vertrauen der Kund:innen oder geringere Abhängigkeit von volatilen Märkten. Gerade in politisch unsicheren Zeiten ist es also wichtiger denn je, eine belastbare Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen und sie mit den Stakeholderinteressen in Einklang zu bringen.

Externe Treiber

Gesetzliche Vorgaben machen Teile des Carbon Managements zur Pflicht und erhöhen den zeitlichen und finanziellen Druck zur CO₂-Reduktion:

- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Das EU-Recht verpflichtet Unternehmen ab einer bestimmten Größe, Informationen über soziale und ökologische Risiken und Chancen sowie über die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten auf Menschen und Umwelt offenzulegen.
- EU Emission Trading System (EU-ETS): Diese Richtlinie schreibt Unternehmen vor, für die von ihnen verursachten Treibhausgasemissionen kostenpflichtige Zertifikate zu beschaffen. Hierdurch wird die CO₂-Reduktion wirtschaftlich attraktiver.
- Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Dieser Ausgleichsmechanismus bepreist die CO₂-Emissionen von CO₂-intensiven Importwaren in die EU. Auf diese Weise wird eine sauberere industrielle Produktion in Nicht-EU-Ländern gefördert und gleichzeitig gewährleistet, dass importierte Waren nicht allein deshalb kostengünstiger sind, weil in den Herkunftsländern keine Emissionszertifikate erworben werden müssen.

Die Rahmenbedingungen der gesetzlichen Vorgaben sind dabei in Bewegung: Zeitpläne, Anforderungen und politische Zielsetzungen bleiben volatil. Parallel steigen die Preise für Emissionszertifikate und dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Auch wenn gesetzliche Vorgaben heute noch nicht vollends definiert und in Kraft getreten sind, ist die klare europäische Zielsetzung bis 2050 zu einem Treibhausgas-neutralen Kontinent zu werden. Einige Kunden und Geschäftspartner legen zudem bereits Wert auf Nachhaltigkeitsaspekte wie eine klimafreundlichere Produktion oder transparente Lieferketten. Andere stellen bislang noch keine konkreten Anforderungen, was Unternehmen Zeit gibt, sich mit möglichen Erwartungen auseinanderzusetzen. Auch Kapitalgeber beziehen Klimarisiken zunehmend in ihre Bewertungen ein, was Auswirkungen auf Finanzierungskonditionen hat. Zudem erhöhen Vorreiter im Markt den Druck auf Andere nachzuziehen.



Gerade in einem dynamischen Umfeld mit unklaren Anforderungen ist es entscheidend, zentrale Stakeholderinteressen frühzeitig zu verstehen und daraus eine belastbare strategische Ausrichtung abzuleiten.

Interne Treiber

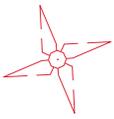
Auch aus Unternehmenssicht gewinnt das Thema an Bedeutung, da es zunehmend als Bestandteil einer zukunftsorientierten Geschäftsausrichtung verstanden wird, sofern es mit den Interessen durchsetzungsstarker Stakeholder im Einklang steht. Unternehmen, die frühzeitig Maßnahmen ergreifen, vermeiden späteren Handlungsdruck und kostspielige Ad-hoc-Reaktionen. Dadurch sichert ein vorausschauendes Carbon Management Wettbewerbsfähigkeit, erschließt Effizienzpotenziale und schafft Flexibilität gegenüber neuen Anforderungen. Zudem können durch effektive Carbon Management Strategien neue Geschäftsmodelle, Innovationsfelder und Kooperationschancen entstehen. Unternehmen, die strukturiert vorgehen, profitieren nicht nur wirtschaftlich, sondern stärken auch ihre Position im Markt und ihre Glaubwürdigkeit gegenüber externen Stakeholdern. Hierfür ist ein abgestimmtes Vorgehen erforderlich, das unternehmensweit verankert ist.

Carbon Management ganzheitlich Denken

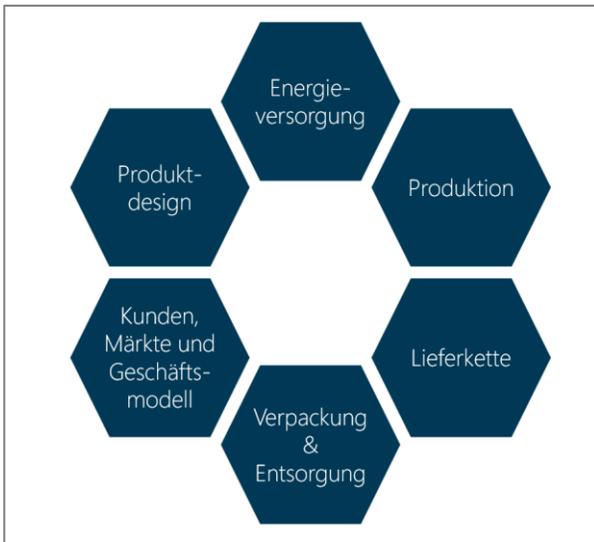
Einzelmaßnahmen reichen nicht aus

Viele Unternehmen setzen bereits Maßnahmen zur CO₂-Reduktion um. Häufig handelt es sich dabei um einzelne Aktivitäten ohne strategischen Zusammenhang, zum Beispiel Energieeffizienzprojekte, erste CO₂-Bilanzen oder vereinzelte Nachhaltigkeitsziele. Oft sind diese Maßnahmen durch regulatorische Anforderungen getrieben. Sie bleiben auf operativer Ebene und entfalten keine unternehmensweite Wirkung.

Ein wirksamer Ansatz erfordert allerdings eine integrierte Strategie, die auf Daten basiert, Prioritäten setzt und in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Carbon Management wird damit zur Führungsaufgabe und erfordert klare Zielbilder, abgestimmte Maßnahmen und eine systematische Umsetzung.



Strategische Handlungsfelder mit wirtschaftlichem Potenzial



Ein wirksames Carbon Management setzt dort an, wo ökologische Wirkung, wirtschaftliche Tragfähigkeit und strategische Zielsetzung zusammenkommen. Entscheidend ist, die richtigen Handlungsfelder im Unternehmen zu identifizieren und gezielt mit Maßnahmen zu hinterlegen, die sowohl Emissionen reduzieren als auch finanziell sinnvoll sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es zwar zahlreiche Optionen im Carbon Management gibt, ihre Relevanz jedoch stark von den Unternehmenszielen und potenziellen zukünftigen Entwicklungen abhängt. Beispielhafte Handlungsfelder, in welchen CO₂ reduziert werden kann, sind in der nebenstehenden Grafik (Abbildung 1) abgebildet.

Abbildung 1: Optionen für die CO₂-Reduktion (eigene Abbildung)

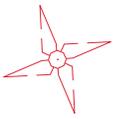
Die Vielzahl an Optionen erfordert ein strukturiertes Vorgehen, da nicht jede Maßnahme sowohl umsetzbar als auch mit der strategischen Ausrichtung und den betrieblichen Rahmenbedingungen vereinbar ist. Welche Felder im Fokus stehen, hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell, der Emissionsstruktur, den Stakeholderanforderungen sowie vielen weiteren Faktoren ab. Der Schlüssel liegt in der strukturierten Auswahl, Bewertung und Priorisierung der Handlungsfelder mit klarem Blick auf Wirksamkeit, Aufwand und strategische Relevanz.

Unser Beratungsansatz: Strukturierter Prozess für wirksames Carbon Management

Wir verfolgen einen erprobten, toolbasierten Ansatz zur Entwicklung und Umsetzung von Carbon Management-Strategien, der auf die spezifischen Gegebenheiten unserer Kunden zugeschnitten wird. Der Prozess, wie unten dargestellt, beginnt bei der Analyse der IST-Situation und führt über die Zieldefinition und Maßnahmenplanung bis zur Integration der Strategie in die Steuerungsprozesse.

	ANALYSE IST-ZUSTAND	AUSWAHL HANDLUNGSFELDER	BEWERTUNG HANDLUNGSOPTIONEN	DEFINITION ZIELZUSTAND	IMPLEMENTIERUNG STRATEGIE
INHALT	Analyse von: <ul style="list-style-type: none"> Carbon Footprint Regulatorischer Rahmen Markt- und Kundenerwartungen Interne Ziele und Werte Externe Szenarien 	Prüfung von: <ul style="list-style-type: none"> Produktionsprozessen Lieferketten Energieverträgen und alternativen Optionen Verpackung und Entsorgungsprozessen Produkt-design Preis- und Geschäftsmodellstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> Ableitung verschiedener Optionen je Handlungsfeld Bewertung Optionen anhand definierter Kriterien und Szenarien im Advyce Analyse Modell 	<ul style="list-style-type: none"> Auswahl von Handlungsoption je Stellhebel Ableitung Maßnahmen Kombinationen von Einzelmaßnahmen zu einer Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> Verankerung Dekarbonisierungsstrategie in Gesamtstrategie Ressourcenschaffung Umsetzung der Maßnahmen Etablierung einer Governance-Struktur
ERGEBNIS	Ganzheitliches Verständnis der aktuellen Lage und Rahmenbedingungen	Relevante Handlungsfelder mit erheblichem Einfluss auf die Emissionen	Bewertung von verschiedenen Handlungsoptionen hinsichtlich Relevanz und strategischem Fit	Festgelegte Dekarbonisierungsstrategie	Umsetzung gewählter Dekarbonisierungsstrategie

Abbildung 2: Prozess für wirksames Carbon Management (eigene Abbildung)



Der Kern des Vorgehens liegt in einer faktenbasierten Priorisierung. Im Mittelpunkt steht die Identifikation wesentlicher Emissionsquellen, die toolbasierte Ableitung wirksamer und wirtschaftlich tragfähiger Maßnahmen sowie die Entwicklung eines realistischen und zugleich ambitionierten Reduktionspfads. Ziel ist es, auf Grundlage einer qualitativen und quantitativen Analyse der Optionen eine passgenaue Gesamtstrategie zu entwickeln, die langfristig zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beiträgt. Dekarbonisierung wird dabei nicht isoliert betrachtet, sondern gezielt in bestehende Prozesse eingebunden, etwa in Investitionsentscheidungen, das Controlling oder die Produktentwicklung. Ergänzend fließt eine Szenarioanalyse in die Auswahl ein, um Maßnahmen auch unter veränderten Rahmenbedingungen wie regulatorischen Vorgaben, technologischen Entwicklungen oder Marktanforderungen strategisch abzusichern. Dabei geht es nicht nur um die Erfüllung regulatorischer Vorgaben, sondern auch um das Schaffen von wirtschaftlichen Vorteilen. Strategisches Carbon Management kann als Wachstumstreiber dienen etwa durch den Anspruch neue nachhaltigere Geschäftsmodelle zu entwickeln, die Förderung von Innovationen und dem Zugang zu zukunftsfähigen Märkten.

Wie ein solcher Ansatz in der Praxis konkret umgesetzt werden kann, zeigt ein Beispiel aus einem Beratungsprojekt, das wir gemeinsam mit einem produzierenden Unternehmen entwickelt und realisiert haben.

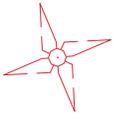
Praxisbeispiel

Im Rahmen eines Beratungsprojekts unterstützten wir ein Industrieunternehmen bei der Entwicklung einer unternehmensweiten Strategie zum Umgang mit CO₂-Emissionen vor dem Hintergrund der Einführung des Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Anlass war die ab 2026 geltende Zertifikatspflicht für Importe in emissionsintensiven Sektoren, die sowohl regulatorische Sicherheit als auch wirtschaftlich tragfähige Beschaffungsstrategien erforderlich macht.

Der Fokus des Projekts lag auf der rechtssicheren Gestaltung relevanter Vertragsbeziehungen sowie der Schaffung eines belastbaren Rahmens für die Zertifikatsbeschaffung und der Integration von Risiko- und Portfoliomanagementansätzen. Neben der konzeptionellen Arbeit wurde großer Wert auf die Einbindung der internen und externen Stakeholder gelegt. Mitarbeitende sowie zentrale Lieferanten wurden gezielt an das Thema herangeführt, um ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen und Auswirkungen von CBAM zu schaffen.

Zentrales Arbeitsergebnis war ein szenariofähiges Analyse- und Steuerungsmodell, das die Beschaffung unter CBAM-Anforderungen strukturiert abbildet und strategisch unterstützt. Dabei wurden Abhängigkeiten zwischen Abteilungen identifiziert, Prozesse ganzheitlich konzipiert und der Bedarf an personellen sowie organisatorischen Kapazitäten konkretisiert.

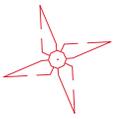
Der Mehrwert des interdisziplinären Advyce-Teams lag in der Kombination aus tiefgehender CBAM-Expertise und einem strategischen Gesamtblick. So konnte nicht nur eine kurzfristige Lösung im Sinne regulatorischer Absicherung geschaffen werden, sondern auch ein tragfähiger Beitrag zur strategischen Positionierung des Unternehmens im Kontext CO₂-regulierter Märkte.



Fazit

Carbon Management ist längst nicht mehr nur eine Frage regulatorischer Pflichterfüllung. Für Unternehmen wird es zur zentralen Stellschraube, um Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, Kosten zu steuern und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Voraussetzung ist ein strukturierter, strategisch verankerter Ansatz – jenseits einzelner Maßnahmen. Unternehmen, die frühzeitig handeln, schaffen sich Vorteile: Sie agieren, statt nur zu reagieren. Sie nutzen Spielräume, statt unter Druck zu entscheiden. Und sie setzen Standards, statt ihnen hinterherzulaufen.



Über Advyce & Company

Advyce & Company mit seinen vier Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich ist Teil von Argon & Co, einer weltweit tätigen Unternehmensberatung, die sich auf Operations und Transformationsstrategie spezialisiert hat. Als Boutique-Beratung bietet Advyce & Company maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf Management-relevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise. Advyce & Company steht mit ihrer Energy & Climate Change Practice als Experte bereit, um Unternehmen bei der Transformation zu begleiten.

Ihre Ansprechpartner:innen



Andreas Schwenzer
Partner
a.schwenzer@advyce.com



Jessica Wessels
Consultant
j.wessels@advyce.com



Ann-Sophie Guth
Senior Consultant
as.guth@advyce.com