

Mit Schwung, bitte!

Wie Deutschlands Behörden bis 2030
klimaneutral werden können

McKinsey Center for Government



Vier zentrale Hebel für Behörden

Die Bundesregierung hat mit dem ehrgeizigen Klimaschutzgesetz von 2021 das Ziel vorgegeben, bis 2045 die Klimaneutralität Deutschlands zu erreichen. Verwaltung, Ministerien und Behörden sollen ihren Beitrag dazu bereits bis 2030 leisten. Doch wie können deutsche Behörden das Ziel der Klimaneutralität möglichst effektiv in dem vorgegebenen Zeitraum erreichen? Nach McKinsey-Analysen stehen ihnen hierfür mehrere Hebel zur Verfügung, die an vier klimakritischen Punkten ansetzen: Technologiebeschaffung, Digitalisierung und Green IT, emissionsfreie Gebäude sowie grüne Mobilität (Abbildung 1). Die damit verbundenen Maßnahmen lassen sich unmittelbar in behördliche Planungen, Initiativen und Strategien umsetzen.

Über diese vier Ansatzpunkte kann jede Behörde die Transformation bereits jetzt anstoßen und bis 2030¹ klimaneutral werden. Erfolgsentscheidend sind dabei der konsequente Einsatz von Technologie (toolgestützte Diagnostik, Planung und strategisches Controlling), Verhaltensänderungen (Übernahme von Vorreiterrollen, Kulturwandel und Verankerung nachhaltiger Prinzipien in der Organisation) sowie strukturelle Veränderungen (Anpassung von Prozessen, Einführung von Best Practices und stärkere Nutzung geförderter Initiativen).

Abbildung 1

Zur Erreichung der Klimaneutralität können Behörden 4 Hebel nutzen

Nachhaltige Technologiebeschaffung

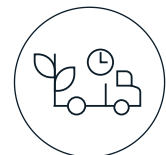
ist das schnellste und effektivste Handlungsfeld zur Reduzierung der CO₂-Emissionen



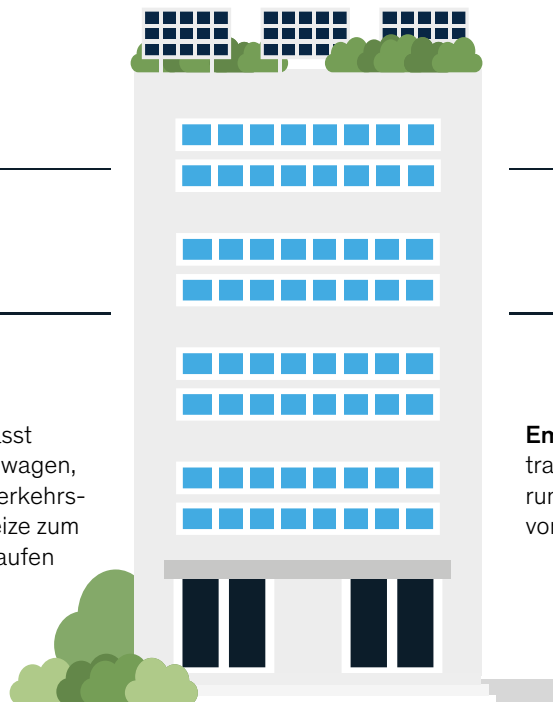
Grüne Mobilität umfasst emissionsarme Dienstwagen, Ausbau öffentlicher Verkehrsinfrastruktur und Anreize zum Fahrradfahren oder Laufen

Digitalisierung und Green IT

dienen der Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks durch bessere Energieeffizienz sowie den Einsatz umweltfreundlicher Beschaffungs- und Nutzungspraktiken



Emissionsfreie Gebäude tragen deutlich zur Reduzierung der Scope-1-Emissionen von Behörden bei



Quelle: McKinsey

¹ Diese Prognose bezieht auch Emissionszertifikate in den Maßnahmenkatalog mit ein. Diese können bei einem kurzfristig etablierten Programm die technischen Rahmenbedingungen ausgleichen, die sich nur mittelfristig ändern lassen.

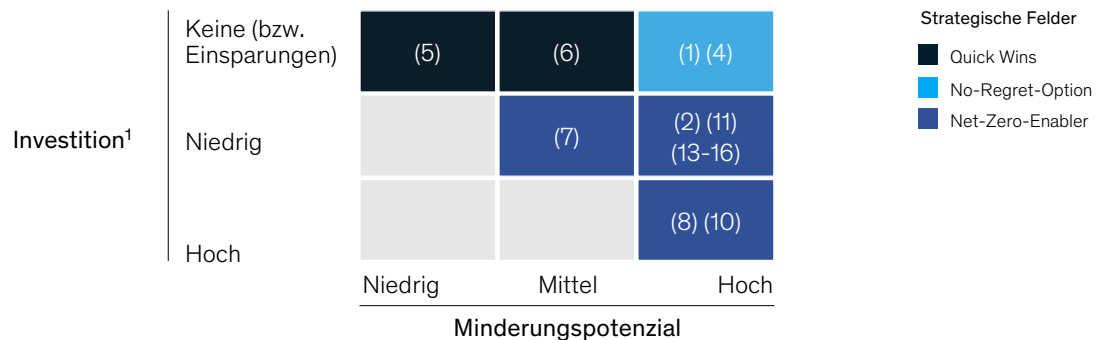
Nachhaltige Technologiebeschaffung

CO₂-Emissionen lassen sich am schnellsten und effektivsten reduzieren, indem eine Behörde ihre Richtlinien für die Technologiebeschaffung überarbeitet. Denn eine nachhaltige Beschaffung kann den Scope-3-CO₂-Fußabdruck² verringern und entsprechende Praktiken entlang der gesamten Lieferketten fördern. Drei Maßnahmen stehen dabei im Fokus:

Umweltfreundliche Beschaffung von Technologie. Die Behörde kann ihre Richtlinien zur Beschaffung nachhaltig ausrichten, indem sie den Einkauf umweltfreundlicher Technologien nicht nur mit Blick auf Nachnutzung und Entsorgung vorgibt, sondern auf die gesamte Lieferkette ausweitet (Abbildung 2).

Abbildung 2

Einfache Änderungen bei der Beschaffung können einen Großteil der Emissionen von Endverbrauchergeräten beseitigen



Ausgewählte Hebel

Alternative Hebel²

Einführung nachhaltiger Arbeitspraktiken (insb. Beschaffung)

- (1) Optimierung der Anzahl der Endverbrauchergeräte (EVG)
- (2) Einführung energieeffizienterer EVG
- (3) Optimierung der Nutzung der EVG
- (4) Erhöhung der EVG-Produktlebensdauer (Änderungen in der Beschaffung)
- (5) Konsolidierung der Anwendungslandschaft unter Berücksichtigung des Footprints (Ausmusterung)
- (6) Anpassen des Computerbedarfs im Rechenzentrum

(7) Schrittweise Einführung energieeffizienter Komponenten (Änderung der Beschaffungspolitik)

Effiziente Einführung neuer Infrastruktur und Technologie

- (8) Verwendung energieeffizienter Komponenten
- (9) Optimierung der PUE³ durch schrittweise Verbesserung der Rechenzentren
- (10) Optimierung der PUE durch den Umbau von Rechenzentren nach neuesten Praktiken
- (11) Erhöhung der Cloud-Durchdringung (Rehosting)

Verwendung umweltfreundlicher Datenverarbeitung und Software

- (12) Verankerung von Nachhaltigkeit in der Kodierung, inkl. nachhaltiger Kodierungsstandards

Umstieg auf grüne Energie

- (13) Kauf von Energieattribut-Zertifikaten
- (14) Wechsel zu grünen Tarifen des Energieversorgers
- (15) Abschluss eines Stromabnahmevertrags (Bezahlung nach Produktion oder 24/7 clean)
- (16) Aufbau eigener grüner Energieversorgung

¹ Beinhaltet einmalige Investitionen und wiederkehrende Kosten

² Alternative Hebel können nicht gleichzeitig eingesetzt werden; Potenziale können nicht addiert werden

³ Power Usage Effectiveness (Effektivität der Energienutzung)

Quelle: McKinsey-Analyse

² Emissionen klimaschädlicher Gase werden in drei Scopes untergliedert: Scope 1 – direkte Freisetzung in der Organisation; Scope 2 – indirekte Freisetzung durch Energielieferanten; Scope 3 – indirekte Freisetzung in der vor- und nachgelagerten Lieferkette.

Dazu sollte sie die Grundlage für Kaufentscheidungen anpassen, die Zeitpläne für die Geräteaktualisierung überprüfen und ermitteln, wie viele Personen jeweils ein Gerät nutzen. Der Einkauf setzt in der Regel auf Kosten-Nutzen-Rechnungen – und das zu Recht. Dieser Ansatz muss jedoch erweitert werden, um auch CO₂-Emissionen zu berücksichtigen; eine solche Betrachtung ist auch auf die Lieferanten auszudehnen. Die Beteiligten in der Lieferkette sollten dazu gemeinsam Pläne formulieren, die den größten Nutzen für alle bieten. Eine besser durchdachte Beschaffungsstrategie geht über Endverbrauchergeräte hinaus und umfasst z.B. auch den Umstieg auf grünen Strom für den IT-Verbrauch.

Insgesamt sind Behörden angehalten, die Standards der Allgemeinen Verwaltungsvorschrift zur Beschaffung klimafreundlicher Leistungen (AVV Klima) umzusetzen. Zudem sollten sie Anbieter und Lieferanten dazu auffordern, ihre Treibhausgasemissionen offenzulegen, und diese bei ihren Kaufentscheidungen berücksichtigen.

Einführung von Kosten-Nutzen-Metrik für Technologiekosten. Echte Fortschritte bei grüner Technologie können nur dann erzielt werden, wenn auch Behörden Umweltaspekte in ihre Kosten-Nutzen-Metrik einbeziehen. Zu berücksichtigen sind dabei nicht nur Anschaffungskosten, sondern auch die Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership, TCO) inklusive Umweltkosten, z.B. ausgedrückt im CO₂-Preis pro Tonne CO₂. Damit wäre eine nachhaltige Technologie, deren Anschaffung möglicherweise teurer ist als die konventionelle Alternative, aus gesamtbetrieblicher Perspektive wirtschaftlicher wegen der geringeren operationalen und CO₂-Kosten.

Die Berechnung der Lebenszykluskosten (Life Cycle Costs, LCC) geht noch einen Schritt weiter: Sie bezieht in den Kosten-Nutzen-Vergleich die Kosten mit ein, die bei der Herstellung eines Produkts entstehen.

Bei Entscheidungen über Ausgaben sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, z.B. die technische Schuldentilgung und die Behördenstrategie. Auf dieser Basis sollten Behörden eine grüne Kosten-Nutzen-Metrik institutionalisieren, die für alle Mitarbeitenden transparent ist. Diese kann außerdem die (IT-) Entscheidungsfindung in Ausschreibungen unterstützen.

Einsatz grüner Messsysteme. Die deutsche Bundesverwaltung will zukünftig auf Governance-Mechanismen setzen, um das Ziel der CO₂-Neutralität zu erreichen. Dazu zählen die Einrichtung von Überwachungs- und Berichtssystemen, die Umsetzung von Rechts- und Regulierungsrahmen sowie die Förderung des Engagements und der Beteiligung von Interessengruppen. So haben die Bundesbehörden laut Klimaschutzbericht 2022 damit begonnen, Umweltmanagementsysteme nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) und LUMASPlus (liegenschaftsbezogene Umweltmanagement- und Auditstruktur) in ihren Dienststellen einzuführen.

Um dies effektiv umzusetzen, sollten Behörden eine Baseline für die Umweltleistung festlegen, auf dieser Basis den Fortschritt messen und die Auswirkungen nahezu in Echtzeit verfolgen. Solche Messsysteme machen transparent, was funktioniert und was nicht, und ermöglichen somit schnelle Anpassungen.

In der Praxis kann die Implementierung von Umweltmessungen jedoch aufgrund komplexer Identifikation, Auswahl, Anwendung und Kontextualisierung von Messparametern und -methoden herausfordernd sein. Behörden können erhebliche Fortschritte erzielen, indem sie eine Messung an den Punkten mit der größten Wirkung priorisieren, z.B. Anzahl der gekauften und verwendeten Endverbrauchergeräte, Nutzungsdauer eines Geräts und Verhältnis von Geräten zu Nutzenden. Sinnvoll ist auch die kontinuierliche Verfolgung von Emissionen und Stromverbrauch der Technologieanlagen gemeinsam mit den Stromlieferanten.

Digitalisierung und Green IT

Mithilfe von Digitalisierung können Organisationen ihre Abläufe rationalisieren, den Papierverbrauch reduzieren und den Reisebedarf minimieren – und so den organisationseigenen CO₂-Fußabdruck verringern. Green IT ist dabei der nächste Entwicklungsschritt, bei dem auch Praktiken zur umweltverträglichen Beschaffung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zum Einsatz kommen. Beispiele hierfür sind energieeffiziente Rechenzentren und Cloud-Computing, die den Energieverbrauch und die damit verbundenen CO₂-Emissionen reduzieren.

Senkung des Papierverbrauchs. Das offensichtlichste, aber aufgrund interner Prozesse und öffentlicher Verwaltungsvorgänge nicht einfach zu erschließende Optimierungspotenzial liegt in der Reduzierung des Papierverbrauchs. Dies ist eng verbunden mit Digitalisierung und Automatisierung, z.B. durch Workflow-Systeme. Behörden können vor allem die elektronische Kommunikation und Dokumentenverwaltung fördern und so die Arbeitsweisen ihrer Mitarbeitenden nachhaltig verändern. Wichtige Maßnahmen sind z.B. die Einführung von Etagendruckern oder die medienbruchfreie Digitalisierung von Verwaltungsabläufen bis hin zur Automatisierung.

Wechsel in die Cloud. Dieser Schritt erzielt eine größere Wirkung als die kostspielige Optimierung von Rechenzentren. Denn selbst wenn eine Behörde die Ausgaben für Infrastruktur und Cloud verdoppeln würde, um den PUE³-Wert zu senken, würden die CO₂-Emissionen damit nur um 15 bis 20% reduziert. Strukturelle Verbesserungen in Rechenzentren und ein optimiertes Layout können die Wirkung zwar verstärken, schöpfen das volle Potenzial aber noch immer nicht aus. Radikalere Maßnahmen wie die Verlegung von Rechenzentren an kühlere Standorte oder die Investition in neue Kühltechnologie sind sehr teuer und nicht rentabel.

Den größten Mehrwert kann eine Behörde erzielen, wenn sie ihre IT-Infrastruktur vollständig in die Cloud verlegt. Dies reduziert die Kapazität von Rechenzentren und ebnet zugleich den Weg für neue energiesparende Prozesse. Cloud-Service-Provider und Co-Location-Betreiber unternehmen erhebliche Anstrengungen, um umweltfreundlicher zu werden. Beispielsweise kaufen sie selbst grüne Energie und investieren in hocheffiziente Rechenzentren mit einem PUE-Wert von 1,10 oder weniger (verglichen mit durchschnittlich 1,57 für ein Rechenzentrum vor Ort).⁴

Umstellung auf Software-as-a-Service-Modelle. Endgeräte mit hohem Energieverbrauch werden oft mit verbesserter Leistung und Nutzererfahrung assoziiert. 5G und eine immer höhere Verarbeitungs- und Rechenleistung ermöglichen inzwischen jedoch die Hauptverarbeitung auf Servern. Endgeräte können deshalb auch weniger leistungsstark sein und entsprechend weniger Energie verbrauchen. Bei diesem als Software as a Service (SaaS) bezeichneten Modell werden hochwertige und nutzerfreundliche Anwendungen zentral auf dem Server und nicht auf dem Gerät betrieben. Dieser Ansatz erfordert jedoch stabile Netzwerke, eine ressourcenschonende Codierung auf Geräteebene, Edge-Computing-Fähigkeiten und eine Verlagerung von Angeboten auf effiziente Plattformen wie die Cloud.

³ Power Usage Efficiency: beschreibt, wie effizient ein Rechenzentrum Energie nutzt; dargestellt als Verhältnis der Gesamtenergie der Einrichtung zur Energie der IT-Ausrüstung.

⁴ „Die 11. jährliche Global Data Center Survey des Uptime Institute zeigt Nachhaltigkeits-, Ausfall- und Effizienzprobleme inmitten des Kapazitätswachstums“, Uptime Institute, 14. September 2021

Emissionsfreie Gebäude

Gebäude tragen mit mehr als 60% den Löwenanteil zum CO₂-Fußabdruck einer Behörde bei. Mit den vier im Folgenden beschriebenen Maßnahmen können Behörden ihre CO₂-Emissionen deutlich senken (Abbildung 3).

Abbildung 3

Öffentliche Verwaltungsgebäude können durch gezielte Maßnahmen entkarbonisiert werden



Quelle: McKinsey

Emissionsfreies Heizen. Die stärksten Gebäudeemissionen entstehen durch Heizen. Ein Umstieg auf eine klimaneutrale Technologie erzeugt hier den größten Dekarbonisierungseffekt (rund 75% der Scope-1-Emissionen). Zudem lassen sich Heizkosten sparen durch geringeren Energieverbrauch und ggf. die Nutzung einer günstigeren Energiequelle.

Energieeffizienz in Gebäuden. Ein wichtiger Ansatzpunkt in diesem Bereich ist die Beleuchtung, die derzeit etwa 20% des globalen Stromverbrauchs beansprucht. Eine sinnvolle Maßnahme ist z.B. ein optimiertes Lichtmanagement, welches das Licht in unbesetzten Räumen automatisch abschaltet und die Helligkeit erhöht, wenn das Tageslicht nicht ausreicht. Das kann die Müdigkeit der Mitarbeitenden reduzieren und ihre Produktivität erhöhen. Solche Maßnahmen sind mit sehr kurzen Amortisationszeiten verbunden. Eine Behörde kann außerdem intelligente Gebäudesysteme implementieren, z.B. Sensoren und intelligente Thermostate, sowie energieeffiziente HLK-Systeme (Heizung, Lüftung, Klimatechnik), um so den Energieverbrauch zu senken und den Komfort in den Gebäuden zu verbessern.

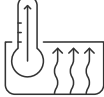

Umweltfreundliche Heiztechnologien, z.B. Wärmepumpen, funktionieren meist nur in ausreichend gut isolierten Gebäuden.

Nutzung erneuerbarer Stromquellen. Der Elektrizitätsverbrauch ist verantwortlich für einen großen Teil der Scope-2-Emissionen in Gebäuden. Einige Behörden kaufen deshalb bereits grünen Strom ein. Die öffentliche Verwaltung hat mehrere Möglichkeiten, Strom aus erneuerbaren Energiequellen zu beziehen oder zu erzeugen, z.B. durch Solaranlagen auf den Dächern.⁵

Entwicklung von Standortkonzepten. Besonders wichtig für behördliche Standortkonzepte sind die Erreichbarkeit für Mitarbeitende sowie moderne und hybride Bürostrukturen. Aber auch andere Aspekte werden immer relevanter, z.B. die Verfügbarkeit klimafreundlicher Heiztechnologien (Ab- und Restwärme) oder die Möglichkeit, Photovoltaikanlagen oder eine elektrische Ladeinfrastruktur zu installieren (Abbildung 4).

Abbildung 4

Wärmepumpen, Ab-/Restwärme und Biogas haben Vor- und Nachteile beim Einsatz in Verwaltungsgebäuden

	 Wärmepumpen	 Ab-/Restwärme	 Biogas
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Senkung des Energieverbrauchs durch effiziente Technologie Garantierte Unabhängigkeit durch individuelle Lösung Besondere Attraktivität durch Möglichkeit, Bürogebäude gleichzeitig zu heizen und zu kühlen 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung von Überschuss-/Abfallwärme als kostengünstige zentrale Wärmequelle Wechsel zu nachhaltiger Wärmequelle in einem Schritt 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung bestehender Gasnetze und Heizkessel in Gebäuden mit minimalen Anpassungsanforderungen Keine Gebäudesanierung erforderlich
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Renovierung älterer Gebäude notwendig, um Isolierung zu verstärken oder Wärmeverteilungssystem zu verbessern Außeneinheit bei Luft-Wärmepumpen erzeugt Lärm Hohe Investitionskosten: 3- bis 5-mal höher als Alternativen mit fossilen Brennstoffen 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Investitionskosten für Netzausbau und Errichtung der Wärmequelle notwendig; Rentabilität abhängig von Größe der Behörde Renovierungsbedarf bei Anschluss bestehender Gebäude an Netz 	<ul style="list-style-type: none"> Teure Brennstoffkosten: 3- bis 10-mal höher als Erdgas Begrenzte Verfügbarkeit von Biogas für die Gebäudeheizung

Quelle: McKinsey

⁵ Ebenso wie Unternehmen können Behörden auf verschiedene Weise erneuerbaren Strom beschaffen: durch 1) Kauf von Zertifikaten, 2) Power Purchase Agreements (von Dritten vermittelt oder als direkter Vertrag mit dem Stromerzeuger), 3) (Mit-)Investitionen in ein Projekt zur Entwicklung erneuerbarer Energien und 4) Eigenerzeugung (außerhalb des Standorts oder vor Ort).

Grüne Mobilität

Neue Mobilitätsformen wie emissionsarme Dienstwagen, der Ausbau öffentlicher Verkehrsinfrastruktur sowie Anreize zum Fahrradfahren oder Laufen können den CO₂-Fußabdruck einer Organisation verkleinern. Die Reduzierung von Dienstreisen wäre ein weiterer Schritt zu einer besseren Ökobilanz.

Förderung alternativer Fortbewegungsmittel. Behördenleitungen können ihre Belegschaften zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel sowie zum Radfahren und Laufen motivieren, um die verkehrsbedingten Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Entsprechende Gesetze zur Förderung des öffentlichen Verkehrs, Nutzung von Elektro- und Hybridfahrzeugen sowie Bereitstellung von Bike- und Carsharing-Angeboten sind mittlerweile in Kraft. Einige Behörden haben den Anteil alternativer und umweltschonender Antriebstechnologien an den Dienstwagen des Bundes 2021 bereits um 21% erhöht.

Reduzierung von Reisemobilität durch digitale Meetingformate. Mit der COVID-19-Pandemie sind Alternativen zu Präsenzmeetings durch Video- und Telefonkonferenzen entstanden, die sich inzwischen etabliert haben. Dies ging einher mit der technischen Ausstattung der Mitarbeitenden, die solche Formate auch aus dem Homeoffice ermöglicht und damit An- und Abreise zum Arbeitsort vermeidet. Zur Senkung der Emissionen durch Dienstreisen wurde das Bundesreisekostengesetz (BRKG) angepasst. Gleiches gilt für die Auslandsreisekostenverordnung (ARV), die Verordnung zur Weiterentwicklung der dienstrechtlichen Regelungen zu Arbeitszeit und Sonderurlaub, das Bundespersonalvertretungsgesetz und weitere dienstrechtliche Vorschriften.

Auch nach der Pandemie sind diese neuen Meetingformate und die Reduzierung von Dienstreisen beizubehalten bzw. auszubauen. Zu berücksichtigen sind dabei effizienter genutzte Anwesenheitszeiten, hybride Meetings und Webkonferenzen.

Klare Roadmap für die Transformation

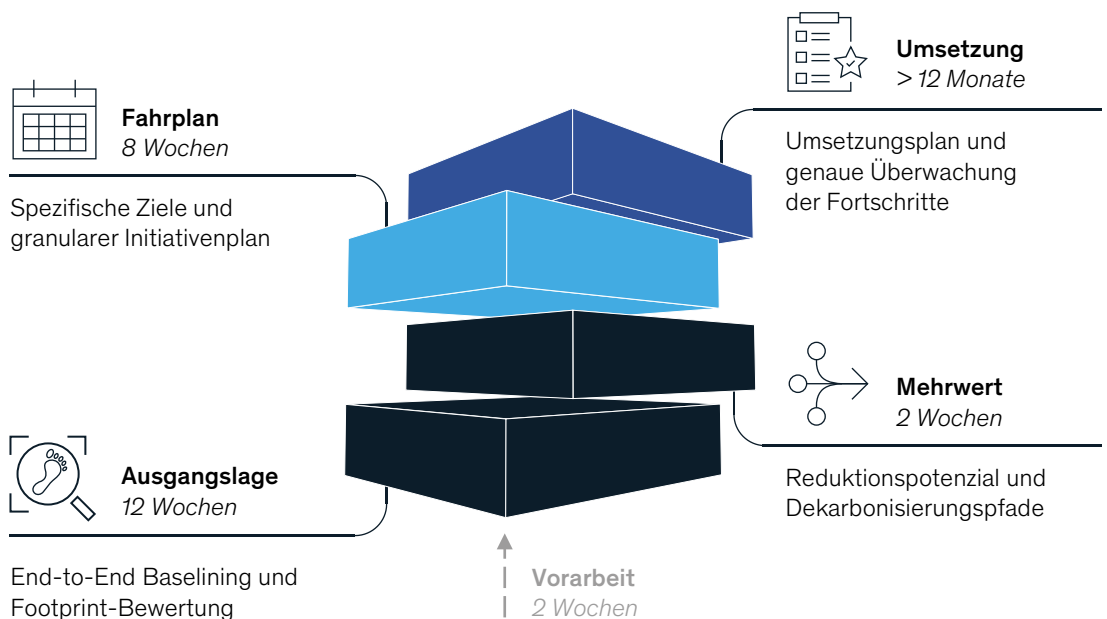
Schon die Umsetzung einzelner Maßnahmen wird die CO₂-Emissionen einer Behörde reduzieren. Die Klimaneutralität bis 2030 kann sie aber nur durch einen ganzheitlichen Ansatz erreichen – und dazu bedarf es einer klaren Roadmap.

Das typische Vorgehen bei der Transformation zur klimaneutralen Verwaltung gliedert sich in drei Phasen: 1) Diagnostik der Ausgangslage, 2) Priorisierung und Planung von Maßnahmen sowie 3) Erstellung einer Implementierungsroadmap und Erfolgskontrolle (Abbildung 5; s.a. Textbox „Beispiel – Vorgehen in einer obersten Bundesbehörde“).

Abbildung 5

Das Vorgehen bei der Transformation zur Klimaneutralität erstreckt sich über 3 Phasen und basiert auf 4 Bausteinen

■ Diagnostik der Ausgangslage ■ Priorisierung und Planung ■ Implementierung und Erfolgskontrolle



Quelle: McKinsey

Diagnostik der Ausgangslage und Ableitung konkreter Ziele

Als Erstes ist eine Emissions-Baseline festzulegen, die sich an einem entsprechenden Standard orientiert, z.B. dem GHG Protocol Corporate Standard. So kann die Behörde Bereiche identifizieren, in denen sich ihr ökologischer Fußabdruck verbessern lässt. Je nach behördlicher Struktur und Organisation kann dies anhand einer Bewertung der Gebäude, Mobilitätsformen oder IT-Systeme geschehen.

Anschließend ist die Behörde am Zug, konkret quantifizierte und messbare Ziele für die CO₂-Reduzierung festzulegen. Ein Ziel kann es z.B. sein, die Emissionen bis 2025 gegenüber dem Baseline-Jahr um 50% zu reduzieren.

Priorisierung und Planung von Maßnahmen sowie Überführung in den Fahrplan

Aus den Zielen für die CO₂-Reduzierung sind im nächsten Schritt nachgeordnete Umsetzungsziele und Maßnahmen abzuleiten. Diese gilt es, in einem hohen Detailgrad in einen sequenzierten Umsetzungsplan zu übertragen. Dieser spiegelt die Prioritäten der Transformation wider und wird unterstützt durch eine Change Story, die den Veränderungsprozess für alle nachvollziehbar beschreibt. Die Entwicklung eines solchen Fahrplans sollte darauf abzielen, ein einheitliches Verständnis der Transformation zu schaffen und alle Beteiligten für deren Umsetzung zu begeistern.

Erstellung einer Implementierungsroadmap und Etablierung von Erfolgskontrollen

Die Transformation zur klimaneutralen Behörde bedarf einer stringenten Implementierung. Dazu sind Energieverbrauch und CO₂-Emissionen kontinuierlich zu überwachen sowie Maßnahmen zu entwickeln, zu überprüfen und anzupassen (kontinuierliche Verbesserung). Über die Fortschritte auf dem Weg zur Klimaneutralität ist regelmäßig zu berichten. Ein strategisches Controlling kann einen ganzheitlichen Blick auf den Umsetzungserfolg schaffen. Damit wird die Steuerung durch Umweltmanagementsysteme nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) und LUMASPlus (liegenschaftsbezogene Umweltmanagement- und Auditstruktur) um eine strategisch-planerische Ebene ergänzt, um den durch den Wandel erzeugten Mehrwert sicherzustellen (Value Assurance).

Der Erfolg eines solchen strategischen Controllings hängt maßgeblich ab von der Konsolidierung der Datenbestände in einer Single Source of Truth. Erforderlich sind zudem ein automatisiertes Reporting und eine präzise Erfolgsmessung, um Transparenz zu schaffen und die schnelle Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen zu ermöglichen.

Nur durch den Dreiklang von Roadmap, Katalysatoren und Orchestrierung kann die Klimaneutralität der Behörde bis 2030 gelingen.⁶

Beispiel – Vorgehen in einer obersten Bundesbehörde

Auf Basis der Umwelterklärung einer obersten Bundesbehörde aus dem Jahr 2021 hat McKinsey im Rahmen einer Outside-in-Analyse⁷ mit Hilfe eines toolgestützten Ansatzes (Datenaufnahme, KI-gesteuerte Lieferantenharmonisierung und Ausgabenklassifizierung) eine Baseline entwickelt (Abbildung 6), Handlungsschwerpunkte hinsichtlich Scope 1, 2 und 3 identifiziert und diese in eine Roadmap übertragen.

Für die oberste Bundesbehörde ließ sich ein klarer und ambitionierter Dekarbonisierungspfad ableiten: Möglich ist eine Reduzierung der CO₂-Emissionen um 83% im Vergleich zu 2021.⁸ Die bis zur vollständigen Klimaneutralität verbleibenden 17% sind durch Emissionszertifikate zu kompensieren.

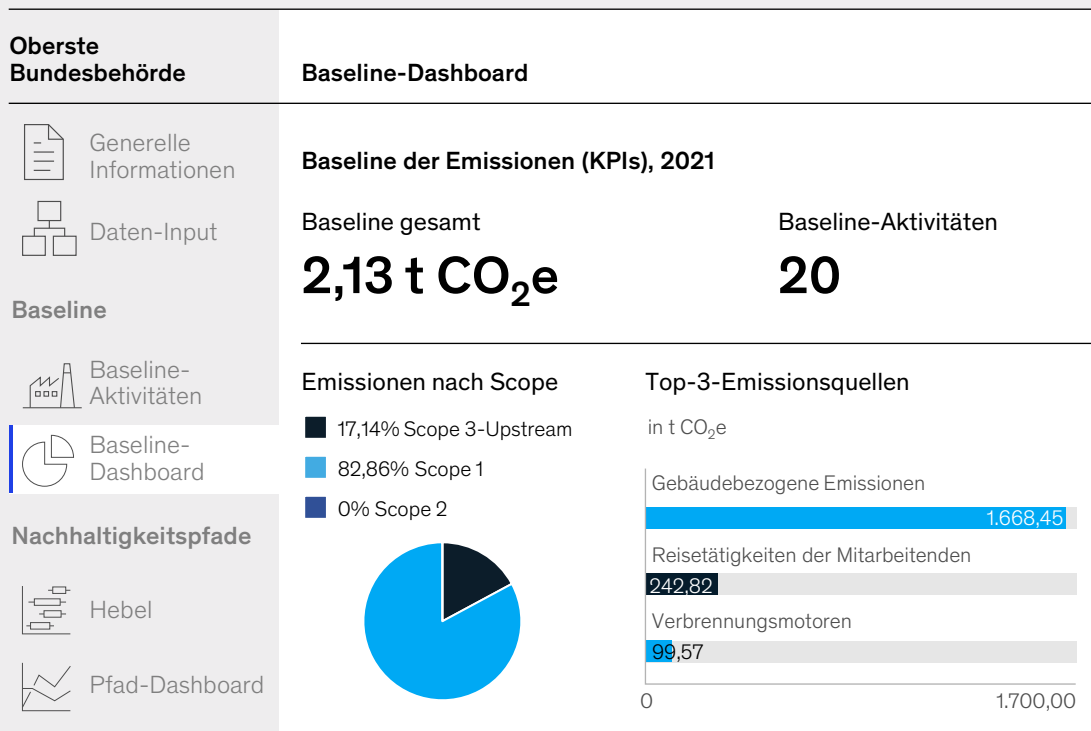
⁶ Vgl. Diskussionspapier von Stifterverband und McKinsey „Eine Beschleunigungsformel für Deutschland“ zur Rolle von Roadmaps, Katalysatoren und Orchestrierung bei Transformationen; https://www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2023_03_27_beschleunigungsformel_fuer_deutschland

⁷ Daten wurden anonymisiert und bei fehlenden Informationen um Expertenschätzungen ergänzt. Alle Ergebnisse sind somit als Indikation und vorläufige Roadmap zu verstehen.

⁸ In unseren Kalkulationen nehmen wir an, dass in einem „Business as usual“-Szenario die Emissionen jährlich um 2% wachsen. Damit liegt die relative Emissionsreduzierung prozentual sogar höher als 83%.

Abbildung 6

Darstellung der toolgestützten Diagnostik zur Baseline



Sieben Jahre bis zum Ziel

Die Chance zur Klimaneutralität bis 2030 ist da, doch den Weg dorthin müssen die Behörden bewusst einschlagen. Die kommenden sieben Jahre sind entscheidend, um eine maßgeschneiderte Roadmap als strategischen Kompass für die anstehenden Dekarbonisierungspfade zu entwickeln.

Jede Behördenleitung hat es dann in der Hand, die Veränderung mit den vier genannten Hebeln voranzutreiben und die Zusammenarbeit aller Beteiligten bestmöglich zu orchestrieren. Dann könnte die klimaneutrale Behörde im Jahr 2030 bereits Realität sein.

Ansprechpartner:innen



Dr. Björn Münstermann
Senior-Partner
Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Stefan Helmcke
Senior-Partner
Stefan_Helmcke@mckinsey.com



Prof. Dr. Julia Klier
Partnerin
Julia_Klier@mckinsey.com



Peter Janze
Geschäftsführer Orphoz
Peter_Janze@mckinsey.com



Jan Alexander Linxweiler
Projektmanager
Jan_Alexander_Linxweiler@mckinsey.com

Die Autor:innen danken Dr. Karolina Ryszka für ihre wertvollen inhaltlichen Beiträge.

Juni 2023

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Media Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

