

# Der nächste Schritt in Richtung Dekarbonisierung Reduktion der Scope 3-Emissionen

Studie von Roland Berger & Swissmem

Februar 2023



SWISSMEM

Roland  
Berger





Zahllose Unternehmen in Europa arbeiten hart daran, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken und damit einen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels zu leisten. So haben allein die Swissem-Mitglieder ihre Scope 1-Emissionen seit 1990 um 55 Prozent heruntergefahren. Im Bewusstsein, dass noch viel mehr zu tun bleibt, wollten Swissem und Roland Berger nun herausfinden, wie weit die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM) bei der Senkung ihrer Scope 3-Emissionen bereits gekommen ist (Definition s. nächste Seite). Da hierzu noch keine Daten aus vergleichbaren Ländern vorliegen, entschieden sie sich dafür, die Swissem-Community direkt zu befragen.

Konkret wollten die Organisatoren der Studie wissen, welche Bedeutung die Tech-Unternehmen den Emissionen der Scope 3-Kategorie beimessen. Halten sie sie für relevant? Wenn ja: Wie wollen sie diese Emissionen senken, und wie ambitioniert gehen sie dabei vor? Was treibt sie an? Welche Fristen haben sie sich gesetzt, und mit welchen Effekten rechnen sie?

Mit der Umfrage sollte auch ermittelt werden, wie die Scope 3-Reduktion unterstützt und gefördert werden kann. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein? Wo existieren Lücken, und wie können diese geschlossen werden? Wie lassen sich Fortschritte bei der Scope 3-Minderung messen, konsistent und vergleichbar innerhalb von Branchen und darüber hinweg? Wie wichtig ist die Zusammenarbeit?

Die Umfrageresultate zeichnen ein klares Bild vom aktuellen Stand der Industrieunternehmen und davon, welche Aspekte ihnen auf dem weiteren Weg besonders wichtig sind.

# Was sind Scope 1-, 2- und 3-Emissionen?

Das Greenhouse Gas (GHG)-Protokoll unterscheidet zwischen drei Kategorien von Treibhausgasemissionen.

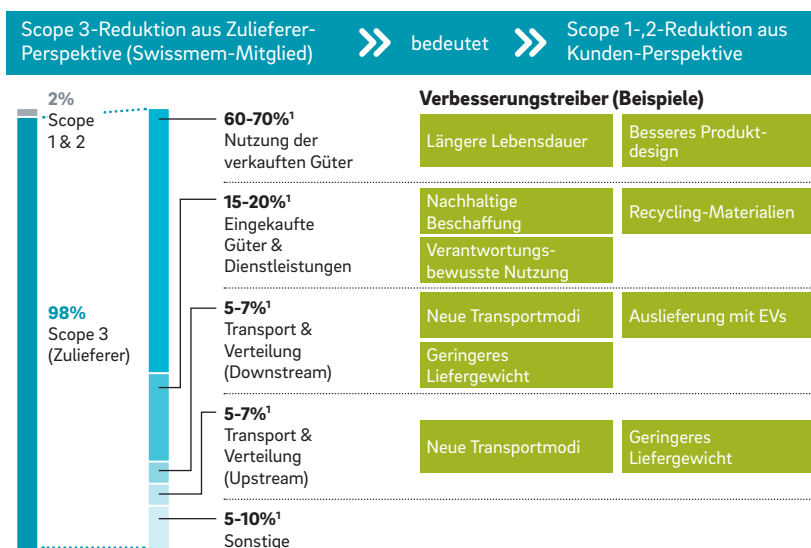
**Scope 1-Emissionen** stammen aus Quellen, die direkt vom Unternehmen verantwortet oder kontrolliert werden. Dazu gehören Emissionen aus der Nutzung von Energieträgern bei Produktionsprozessen, Emissionen des eigenen Fuhrparks sowie flüchtige Emissionen.

**Scope 2-Emissionen** sind indirekte Emissionen aus eingekaufter Energie wie Strom, Dampf, Wärme und Kälte, die im Unternehmen verbraucht wird.

**Scope 3-Emissionen** umfasst alle übrigen indirekten Emissionen, die an anderer Stelle der Wertschöpfungskette entstehen. Beispiele hierfür sind Emissionen, die bei der Bereitstellung eines Produkts an einen Kunden anfallen, die durch Zulieferer erzeugt werden, oder auch Emissionen, die durch den Energieverbrauch des Produkts beim Kunden entstehen.

Kunden, die ihre Scope 1- und 2-Emissionen senken wollen, kaskadieren diesen Anspruch in tiefere Ebenen (Scope 3) entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Scope 3-Emissionen können weit über 90 Prozent der Gesamtemissionen ausmachen, die innerhalb einer Wertschöpfungskette anfallen.

## Reduktion der Scope 1-, 2- und 3-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette



<sup>1</sup>Basierend auf Branchenschnitt aus 'Best Practices in Scope 3 Greenhouse Gas Management' der Science Based Targets initiative (SBTi)

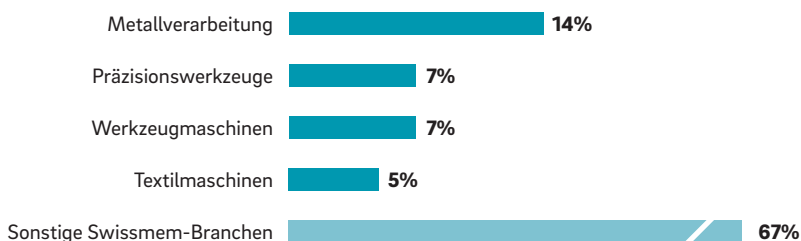
Quelle: SBTi, Roland Berger

# Aufschlüsselung der befragten Unternehmen

An der Umfrage beteiligten sich 167 Swissmem-Mitglieder aus den verschiedensten Branchen, mit Schwerpunkt auf metallverarbeitenden Unternehmen, Herstellern von Präzisionswerkzeugen und der Textilindustrie. 85 Prozent der Teilnehmer haben ihren Firmensitz in der Schweiz, wobei kleinere Unternehmen besonders stark vertreten sind: 31 Prozent der befragten Unternehmen haben eine weltweite Belegschaft von maximal 50 Beschäftigten, während die grössten Studienteilnehmer bis zu 2.500 Mitarbeitende weltweit beschäftigen. Insgesamt reichte das Branchenspektrum von der Healthcare- und Medizintechnik über die Automobil- und Elektroindustrie bis hin zum Bau-, Luftfahrt- und Rüstungssektor.

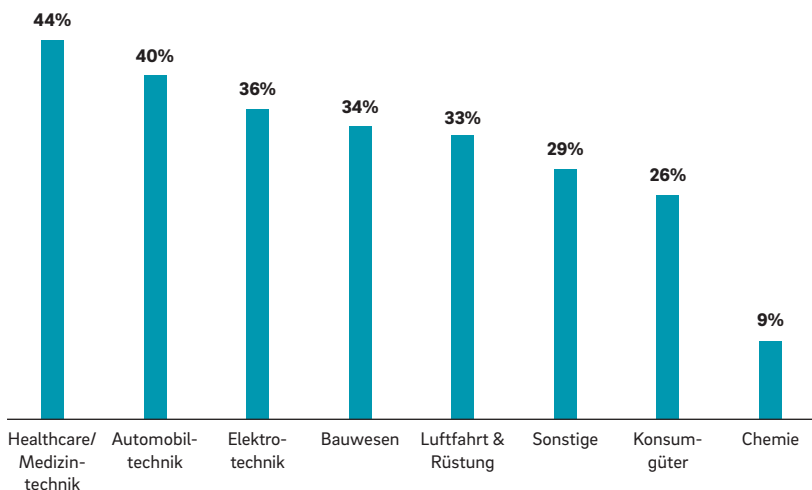
## In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

[% der Befragten]



## In welchen Branchen sind Ihre Kunden tätig?

[% der Befragten]



Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

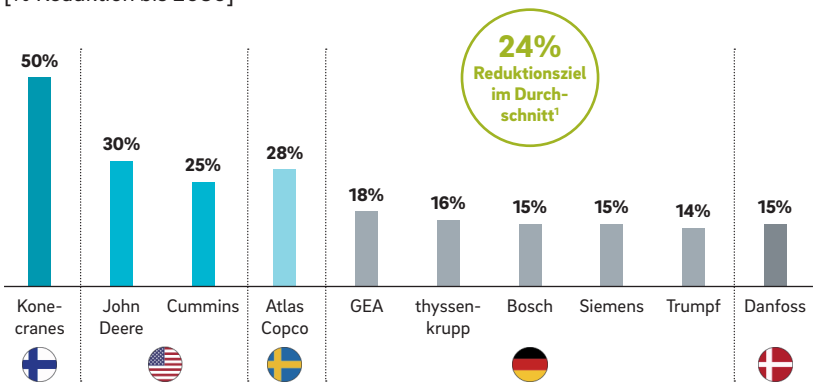
# Internationaler Vergleich

Da der Grossteil der Befragten in der Schweiz ansässig ist und keine umfassenden internationalen Benchmark-Studien existieren, zog Roland Berger zu Vergleichszwecken einen Querschnitt aus europäischen und US-amerikanischen Firmen heran.

Wie die Grafik zeigt, sind die Reduktionsziele für Scope 3-Emissionen durchaus ambitioniert: Unternehmen aus verschiedenen Branchen streben bis 2030 eine Minderung zwischen 15 und 50 Prozent an.

## Benchmark-Unternehmen ausserhalb der Schweiz

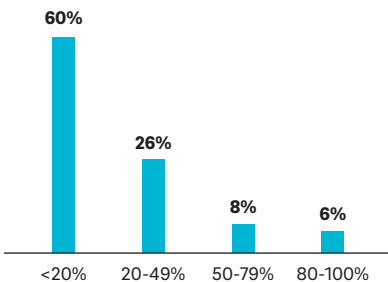
[% Reduktion bis 2030]



## Befragte Swissmem-Mitglieder

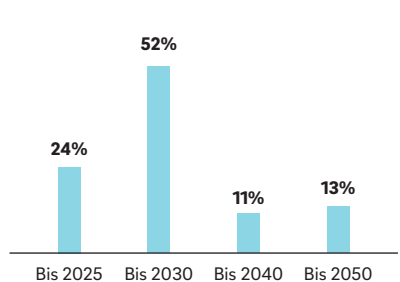
### Scope 3-Reduktionsziele

[% der Befragten]



### Zeitraum bis zur Zielerreichung

[% der Befragten]



Schweizer Unternehmen verfolgen einen ähnlich anspruchsvollen Kurs. 60 Prozent der Befragten wollen ihre Scope 3-Emissionen um bis zu 20 Prozent senken, wobei mehr als die Hälfte 2030 als Deadline nennt.

<sup>1</sup> Einfaches arithmetisches Mittel der genannten Benchmark-Unternehmen – kein Branchenwert

Quelle: Unternehmens-Websites, Roland Berger

# Die wichtigsten Treiber für die Scope 3-Reduktion

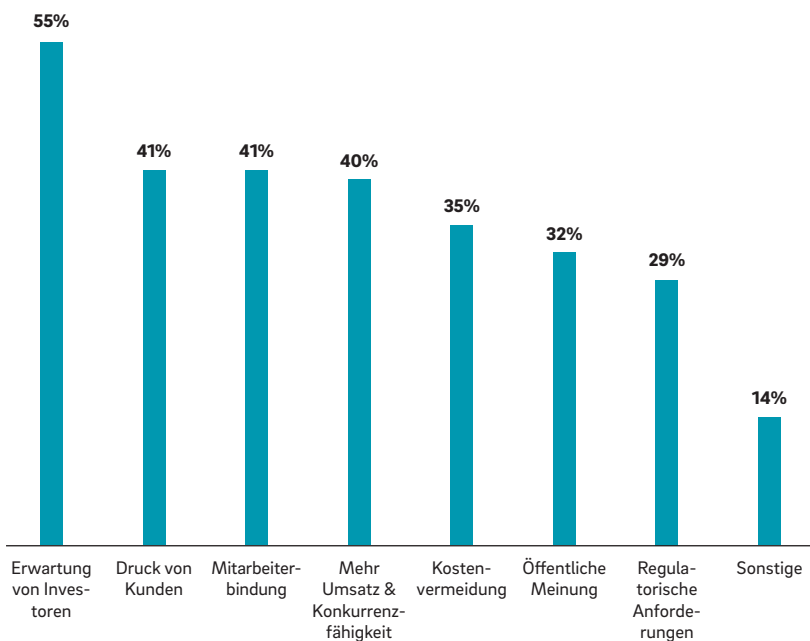
Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (55%) nennt die Erwartungen ihrer Investoren als wichtigsten Faktor für die angestrebte Emissions-senkung. Auch der von Kunden ausgeübte Druck spielt eine wichtige Rolle. Da die meisten Wettbewerber schon Schritte ergriffen haben und auch die Beschäftigten zunehmend sensibel auf das Thema reagieren, ist vielen Unternehmen bewusst, dass sie nicht umhin kommen, eine eigene Roadmap für die Scope-3-Minderung zu entwerfen.

## Was motiviert Unternehmen zur Senkung ihrer Scope 3-Emissionen?

### Die wichtigsten Treiber für die Scope 3-Reduktion

Frage: Warum ist die Emissionsminderung wichtig für Sie?

[% der Befragten]



Ein nicht zu unterschätzender Treiber ist der Wunsch, aus der Not eine Tugend zu machen: Der steigende Druck durch Investoren, Kunden, Beschäftigte und öffentliche Meinung gibt den Unternehmen die Chance, sich mit einer ambitionierten Strategie ein Alleinstellungsmerkmal zu verschaffen und zudem als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

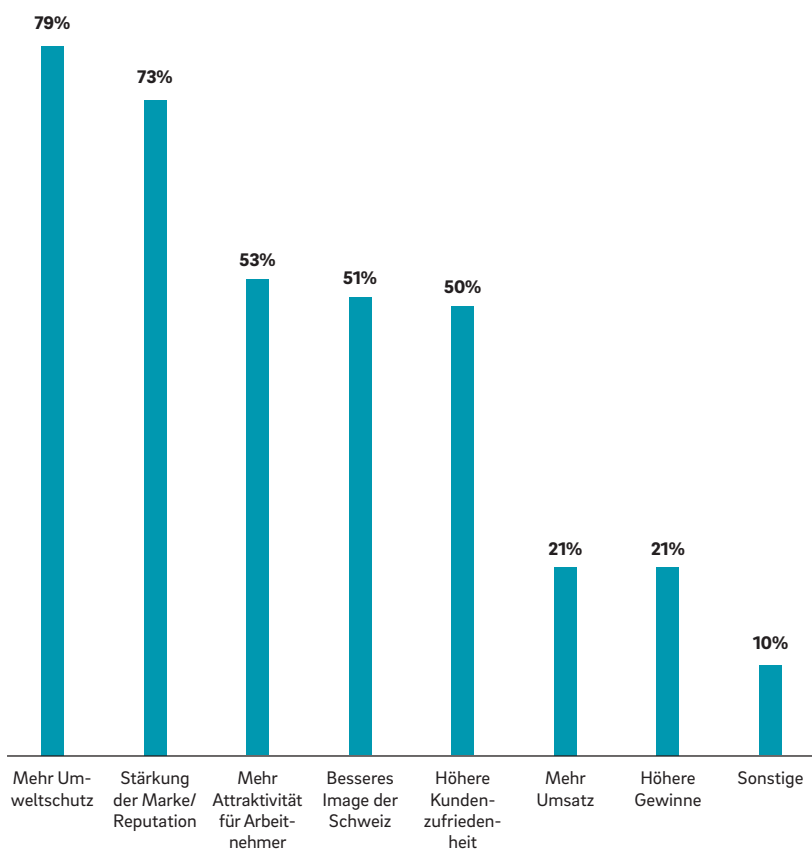
Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

# Unternehmen versprechen sich von der Scope 3-Reduktion positive Effekte für die Umwelt und ihre Marke

Die Senkung der Scope 3-Emissionen kommt zunächst einmal der Umwelt zugute und hilft beim Kampf gegen den Klimawandel. Darüber hinaus erhoffen sich die befragten Unternehmen jedoch eine Stärkung ihrer Marke und Reputation, Pluspunkte bei der Gewinnung neuer Talente und eine höhere Zufriedenheit ihrer Kunden. Mehr als ein Fünftel der Teilnehmer erwartet ausserdem höhere Umsätze und Gewinne.

## Welche Effekte erhoffen Sie sich von der Scope 3-Reduktion?

[% der Befragten]



Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

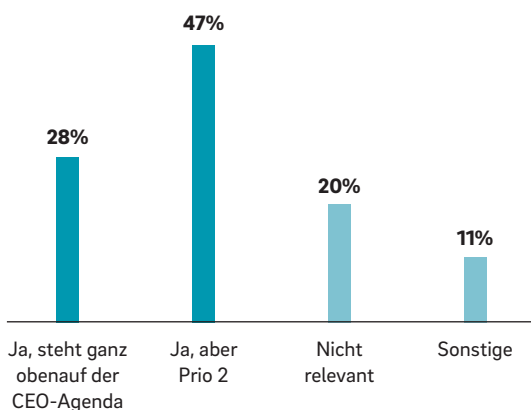


# Hindernisse für eine effektive Umsetzung (1 von 3)

Angesichts der verbreiteten Einsicht in die Notwendigkeit einer Scope 3-Minderung zeigt es einen erstaunlichen Mangel an Ehrgeiz, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen dem Thema maximal die zweithöchste Priorität einräumt.

## Priorität der Scope 3-Reduktion für die Studienteilnehmer

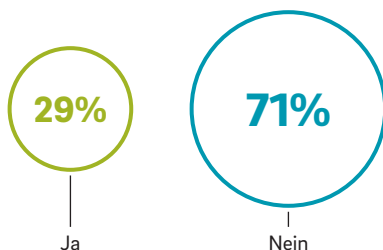
Frage: Hat die Minderung der Scope 3-Emissionen Priorität für Sie?  
[% der Befragten]



Als weiteres Hindernis erweist sich, dass mehr als zwei Drittel (71%) der Teilnehmer keine klar definierten KPIs für die Baseline-Messung ihrer Scope 3-Emissionen haben.

## Mangelnde Datenbasis als Umsetzungshindernis

Haben Sie klar definierte KPIs für die Messung Ihrer Scope 3-Emissionen?  
[% der Befragten]

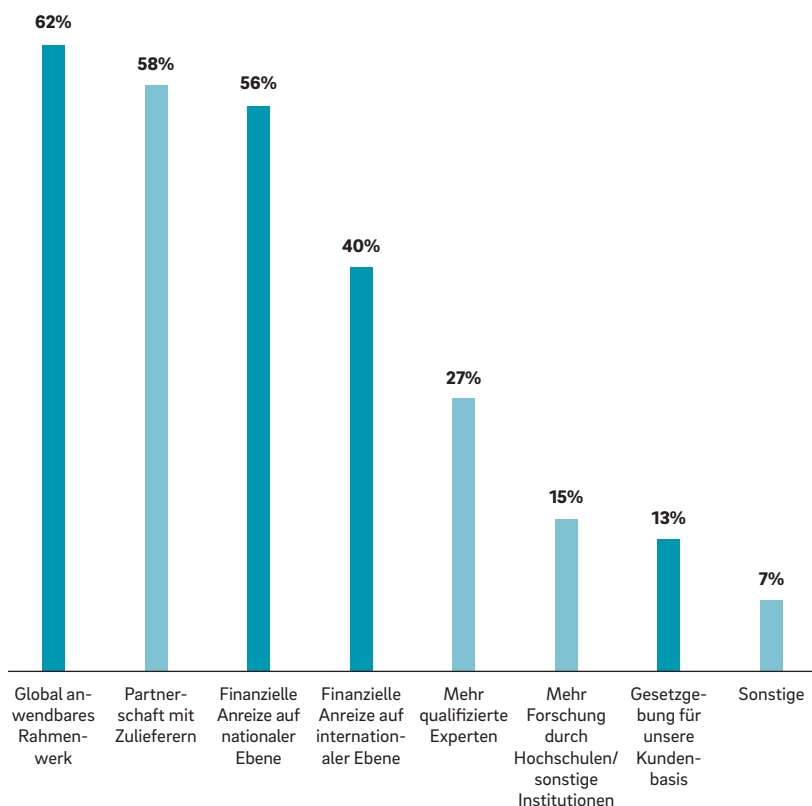


# Hindernisse für eine effektive Umsetzung (2 von 3)

Da es weder für einzelne Segmente noch für ganze Branchen – und erst recht nicht für Länder – verlässliche Benchmarks gibt, fehlt den Unternehmen eine kohärente Methodik für die Datenerfassung. Eine solche Methodik setzt allerdings ein abgestimmtes Rahmenwerk voraus, innerhalb dessen die Unternehmen mit Wettbewerbern, Zulieferern und gegebenenfalls mit Partnern aus anderen Sektoren zusammenarbeiten können, um messbare, praktikable und vergleichbare Ziele abzustecken. Das Fehlen relevanter gesetzlicher Rahmenbedingungen ist daher ein weiteres Hindernis, das es abzuräumen gilt.

## Voraussetzungen für die Definition vergleichbarer Reduktionsziele

Frage: Wie lauten die Voraussetzungen für die Zielerreichung?  
[% der Befragten]



Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

# Hindernisse für eine effektive Umsetzung (3 von 3)

Drei Charts veranschaulichen das "Henne-Ei-Problem", das die Mehrheit der Umfrageteilnehmer auf ihrem Weg zum Netto-Null-Ziel ausbremst:

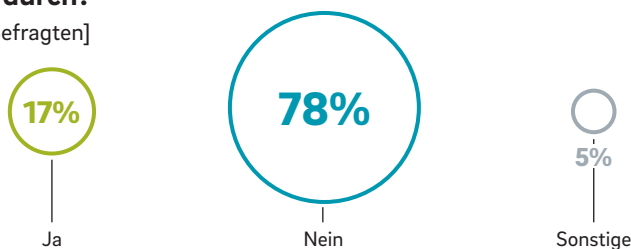
## Verfügen Sie über eine Methodik für die Datenerfassung?

[% der Befragten]



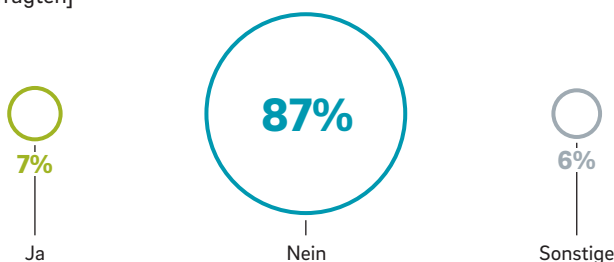
## Führen Sie regelmässige Emissionsaudits durch unabhängige Dritte durch?

[% der Befragten]



## Haben Sie sich konkrete SBTi-Ziele mit klaren Fristen bis zur Erreichung des Netto-Null-Ziels gesetzt?

[% der Befragten]



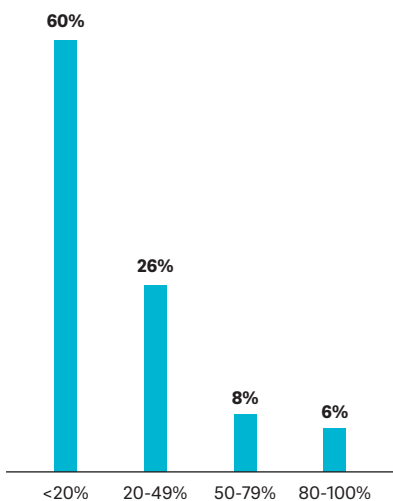
Konkrete Schritte in Richtung Netto-Null sind dringend nötig, können jedoch nicht zeitlich abgesteckt werden, solange es weder eine allgemein akzeptierte Methodik für die Datenerfassung noch die Fähigkeit (oder den Willen) gibt, die erzielten Reduktionsfortschritte extern überprüfen zu lassen.

# Gute Absichten und belastbare Reporting-Strukturen

Trotz den erwähnten handfesten Problemen verfügen 60 Prozent der befragten Unternehmen bereits über ein geeignetes Reporting-System. Und trotz fehlenden Metriken und unsicheren Roadmaps möchte die Mehrzahl von ihnen ihre Scope 3-Emissionen bis 2030 um 20% senken.

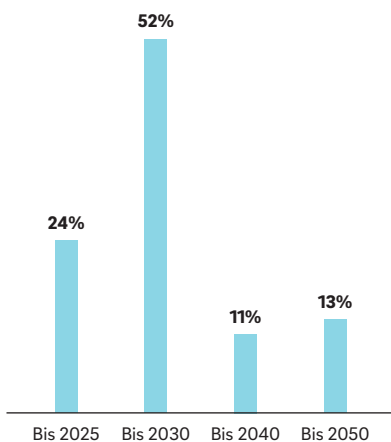
## Um wie viel Prozent wollen Sie Ihre Scope 3-Emissionen senken?

[% der Befragten]



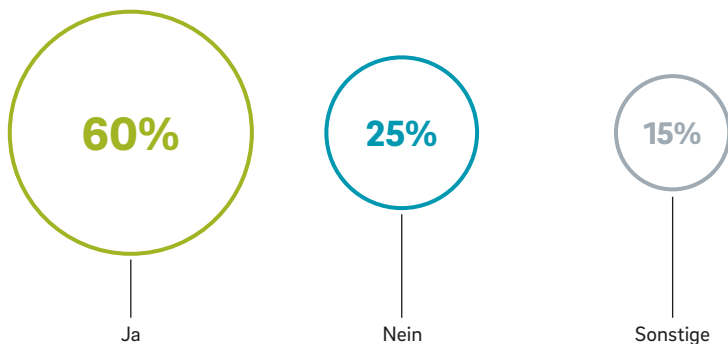
## Bis wann wollen Sie dieses Ziel erreichen?

[% der Befragten]



## Verfügen Sie über ein geeignetes Reporting-System?

[% der Befragten]



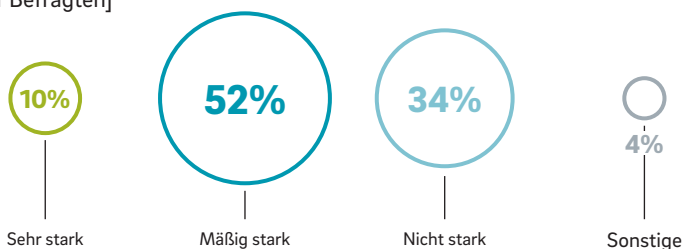
Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

# Moderater Push-Effekt durch Kunden in den nächsten drei bis fünf Jahren erwartet

Nach Einschätzung der Studienteilnehmer sind die Kunden zumindest in gewissem Umfang an Bord, wenn es um die Minderung der Scope 3-Emissionen geht. Für die kommenden Jahren erwarten sie in erster Linie Fortschritte durch einen energieeffizienteren Maschinenpark und weniger Abfallaufkommen in der Produktion.

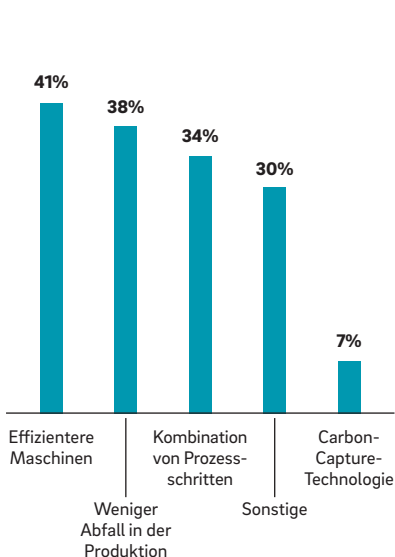
## Wie stark ist der Kundendruck zugunsten einer Scope 1- und 2-Reduktion?

[% der Befragten]



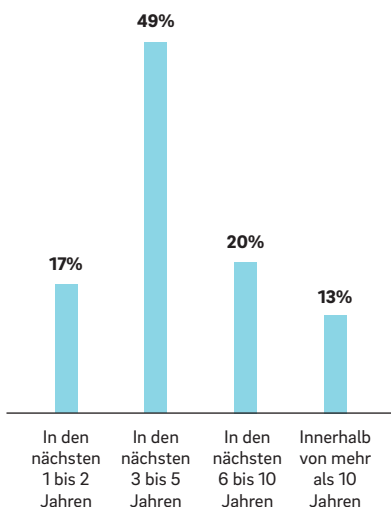
## Wo erwarten die Kunden die grössten Fortschritte ...

[% der Befragten]



## ... und bis wann sollen diese Fortschritte erreicht sein?

[% der Befragten]



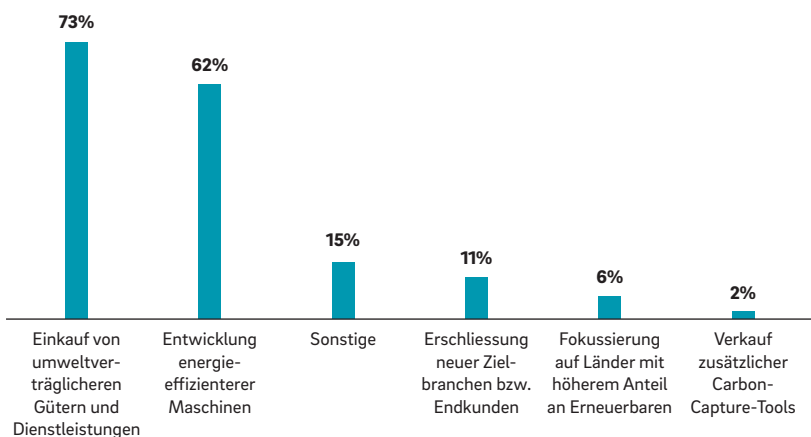
Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

# Konkrete Massnahmen brauchen mehr Innovation und Kompetenz

Die befragten Unternehmen nennen zwei zentrale Hebel für die Senkung ihrer Scope 3-Emissionen: den Einkauf von umweltverträglicheren Gütern und Dienstleistungen sowie die Entwicklung energieeffizienterer Maschinen.

## Wie wollen Sie Ihre Scope 3-Emissionen konkret senken?

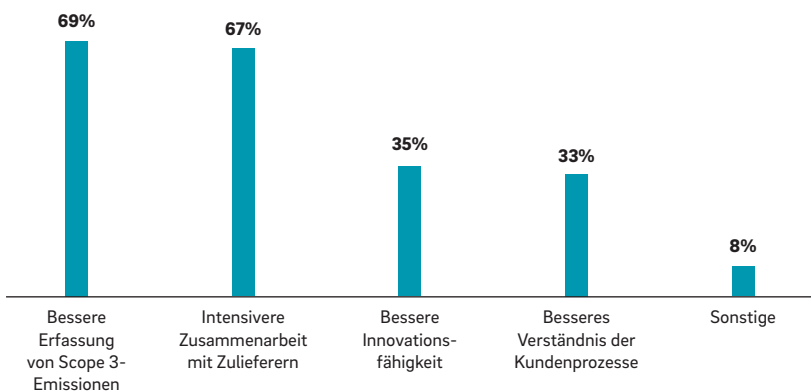
[% der Befragten]



Zur Realisierung dieser Ziele wollen die Teilnehmer in erster Linie ihre Fähigkeit zur Erfassung von Scope 3-Emissionen verbessern sowie die Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern intensivieren.

## In welchen Bereichen wollen/sollten Sie Ihre Fähigkeiten ausbauen?

[% der Befragten]



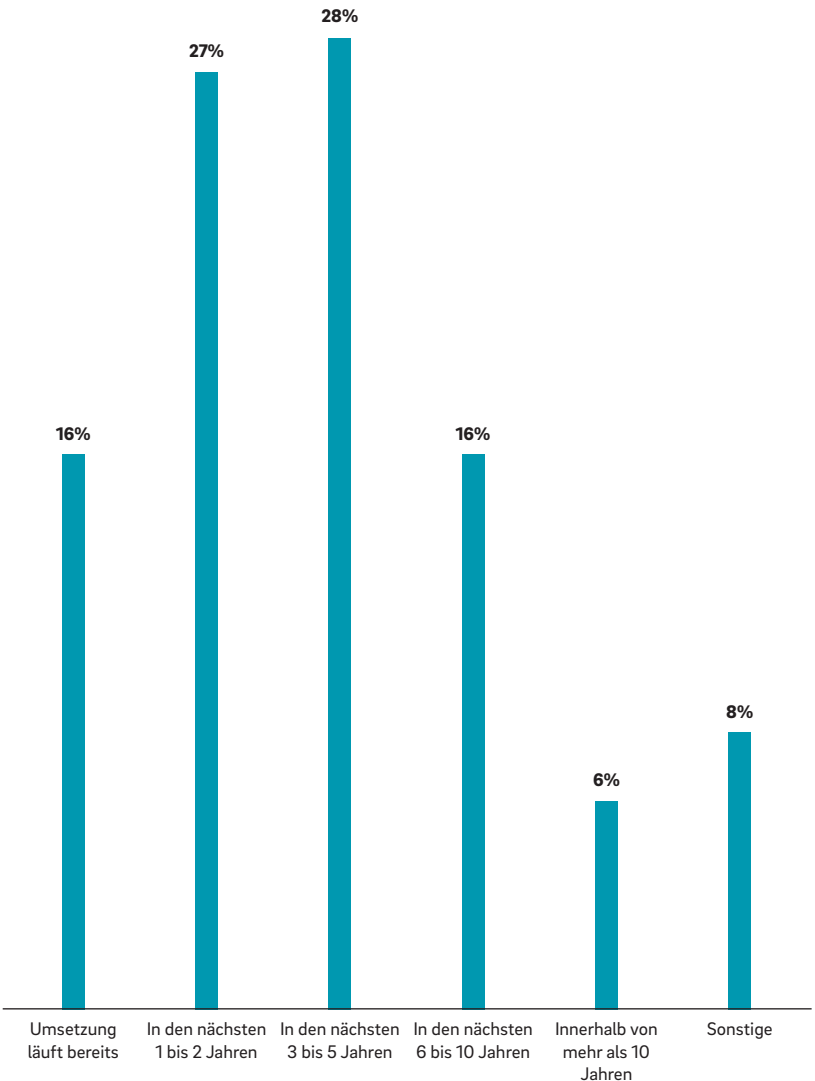
Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

# Umsetzungszeitraum

Während bei 16 Prozent der Unternehmen die Umsetzung bereits läuft und eine Handvoll (6%) einen Zeithorizont von über einem Jahrzehnt veranschlagt, will die Mehrzahl in den kommenden ein bis fünf Jahren aktiv werden. Einige haben bereits konkrete Meilensteine im Visier, wie z.B. "20 Prozent Emissionsminderung bis 2027".

## Innerhalb welcher Frist wollen Sie die Scope 3-Reduktion umsetzen?

[% der Befragten]



Quelle: Umfrage mit Swissmem-Mitgliedern

# Erkenntnisse und Schlussfolgerungen



Die Studie zeigt deutlich, dass viele Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse und Branche die Bedeutung der Scope 3-Reduktion zumindest theoretisch verstanden haben. Auf diesem Verständnis bzw. Bewusstsein aufbauend, wollen sie sich als Vorreiter im internationalen Wettbewerb positionieren – sei es, um den Ansprüchen ihrer Kunden zu genügen, die Erwartungen der Investoren zu erfüllen oder begehrte Talente zu gewinnen und an sich zu binden.

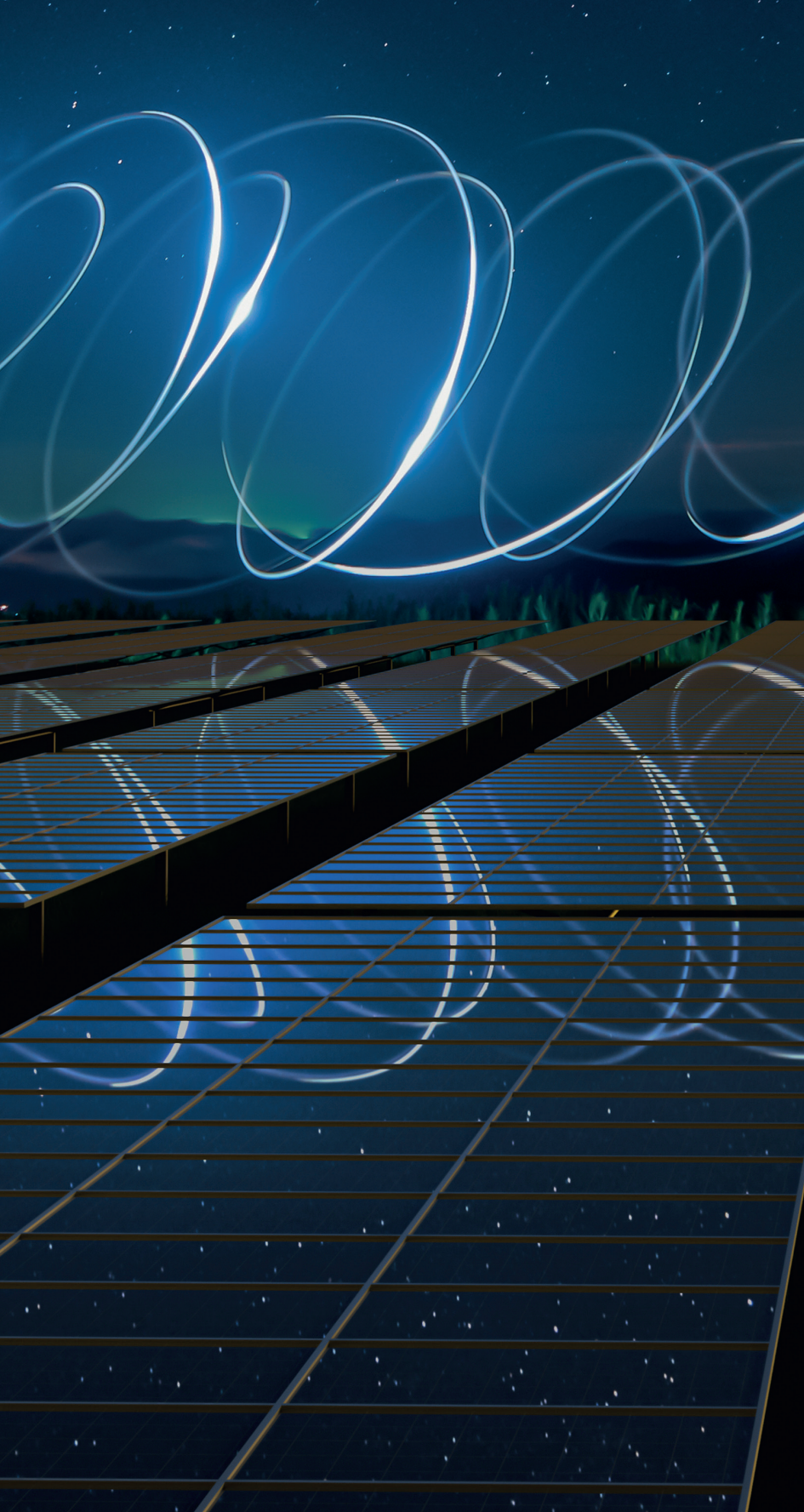


Die Studie zeigt aber auch, welche Schwierigkeiten mit der praktischen Umsetzung verbunden sind. So müssen erst noch globale Rahmenwerke geschaffen, geeignete Messmethoden entwickelt und aussagekräftige Kennziffern definiert werden. All diese Elemente sind zwangsläufig branchenspezifisch, da jeder Industriezweig vor ganz eigenen Herausforderungen steht. Auch die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden wird ein wesentlicher Faktor sein, um effektive Prozesse herauszubilden. Zweifellos werden viele Sektoren nur allzu gern dem Beispiel der Automobilindustrie folgen, wo sich OEMs aufgrund des Investor- und Stakeholder-Drucks zu einem eigenen Verband zusammengeschlossen haben, um Anforderungen zu harmonisieren und den Fortschritt aus den eigenen Reihen heraus anzutreiben.



Falls Sie Fragen oder Anregungen zu diesem wichtigen Thema haben, stehen Ihnen Roland Berger und Swissmem mit ihrer Expertise und Erfahrung gerne jederzeit zur Verfügung.





# Ihre Ansprechpartner bei Roland Berger/Swissmem



**Sven Siepen**  
Senior Partner  
+41 79 792 73 74  
sven.siepen@rolandberger.com



**Ralph Mair**  
Partner  
+41 79 808 86 93  
ralph.mair@rolandberger.com



**Hannah Zuehlke**  
Partner  
+49 160 744-7301  
hannah.zuehlke@rolandberger.com



**Dr. Jean-Philippe Kohl**  
Vizedirektor, Bereichsleiter Wirtschaftspolitik  
Swissmem  
+41 44 384 48 15  
j.kohl@swissmem.ch

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 51 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

SWISSMEM ist der führende Verband für KMU und Grossunternehmen der Schweizer Tech-Industrie. Swissemem fördert die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit ihrer 1.350 Mitgliedfirmen durch wirkungsvolle Interessenvertretung, bedarfsgerechte Dienstleistungen, gezielte Vernetzung sowie arbeitsmarktgerechten Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeitenden der Unternehmen.

