

Green Controlling- Studie 2022

Stand und Herausforderungen der Integration
ökologischer und sozialer Aspekte in das Controlling
aus Sicht der Controllingpraxis

**Ergebnisse einer Studie des Fachkreises Green
Controlling for Responsible Business im Internationalen
Controller Verein (ICV) und der ICV-Ideenwerkstatt**

Mit Unterstützung von Horváth & Partners



Autoren: Andrea Kämmler-Burrak, Dr. Marco
Möhner, Prof. Dr. Peter Rötzel, Prof. Dr. Mike
Schulze, Nils Gimpl

© Internationaler Controller Verein e.V.
Fachkreis Green Controlling for Responsible Business
Wörthsee, Dezember 2022

Herausgeber: **Internationaler Controller Verein e.V.**

Autoren: **Andrea Kämmler-Burra**
Horváth & Partner GmbH, Stuttgart

Dr. Marco Möhrer
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Prof. Dr. Peter Rötzel
Technische Hochschule Aschaffenburg,
Aschaffenburg

Prof. Dr. Mike Schulze
CBS International Business School,
Mainz

Nils Gimpl
Frankfurt School of Finance & Management,
Frankfurt/Main

Cover Design &
Layout:

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH
Münchener Straße 45
82131 Gauting

www.deyhleundloewe.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4	5. Nachhaltigkeitskompetenzen im Controlling werden wichtiger	34
Vorwort	5	5.1 Kompetenzentwicklung im Finanzbereich erforderlich	34
Zusammenfassung	6	5.2 Ressourcenaufbau in der Controlling-Organisation wahrscheinlich	36
Methodik der Studie, Vorgehensweise und Stichprobe	8	6. Detailinformationen zur Stichprobe der Studie	37
1. Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen	11	6.1 Branchenverteilung	37
1.1 Strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen	11	6.2 Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen	38
1.2 Einfluss von Stakeholdern auf die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen	13	6.3 Sitz des Unternehmens	39
1.3 Zielsetzungen der nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen	15	6.4 Rechtsform des Unternehmens	40
1.4 Verantwortung für das Green Controlling im Unternehmen	17	6.5 Position des Befragungsteilnehmenden im Unternehmen	41
1.5 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Prozessen und Instrumenten	19	7. Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien	42
2. Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander	22	7.1 Nachhaltigkeit gewinnt strategisch an Bedeutung	42
2.1 Relevanz von aktuellen Nachhaltigkeitsthemen	23	7.2 Einflussnahme von Stakeholdern auf Unternehmen nimmt weiter zu	45
2.2 Reifegrad von aktuellen Nachhaltigkeitsthemen	24	7.3 Nachhaltigkeit kommt in Instrumenten und Prozessen noch zu wenig an	47
3. Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert sich	27	7.4 Green Controlling eher in der Verantwortung des Nachhaltigkeitsmanagements	50
4. Datenmanagement von Nachhaltigkeitsinformationen als zentrale Herausforderung	31	8. Fazit	52
		Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein	53
		Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein	56
		Literaturverzeichnis	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

1: Die fünf Stufen der Nachhaltigkeit	10	17: Handlungsbedarf bei Erfassung/Aufbereitung von Nachhaltigkeitsdaten	31
2: Heutiger Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit	11	18: Zufriedenheit bzgl. Datenverfügbarkeit und -qualität im Green Controlling	32
3: Zukünftige Bedeutung der fünf Stufen der Nachhaltigkeit	12	19: Zukünftige Zusatzqualifikationen von Controllern	34
4: Einfluss ausgewählter Akteure auf soziale und ökologische Aktivitäten	13	20: Zukünftige personelle Ausstattung des Controllings	36
5: Zielsetzung der ökologischen Ausrichtung	15	21: Branche des Unternehmens	37
6: Zielsetzung der sozialen Ausrichtung	16	22: Mitarbeitendenzahl des Unternehmens	38
7: Verantwortliche für ökologische und soziale Maßnahmen im Unternehmen	17	23: Sitz des Unternehmens	39
8: Verantwortung für das Green Controlling im Unternehmen	18	24: Rechtsform des Unternehmens	40
9: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in Controlling-Prozessen	19	25: Position der Befragten innerhalb des Unternehmens	41
10: Berücksichtigung ökologischer Aspekte in Instrumenten des Controllings	20	26: Heutiger Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit im Zeitvergleich	43
11: Einsatz ökologischer Controlling-Instrumente in Unternehmen	21	27: Zukünftige Bedeutung der fünf Stufen der Nachhaltigkeit im Zeitvergleich	44
12: Beschäftigung mit aktuellen Nachhaltigkeitsthemen	23	28: Einfluss von Stakeholdergruppen im Zeitvergleich	46
13: Reifegrad des Unternehmens bezüglich aktueller Nachhaltigkeitsthemen	25	29: Berücksichtigung von Umweltaspekten in Instrumenten im Zeitvergleich	48
14: Künftige Wahl von Berichtsstandards	27	30: Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Prozessen im Zeitvergleich	49
15: Geplante zukünftige Berichtsfrequenz von Nachhaltigkeitsinformationen	28	31: Verantwortlichkeit des Green Controllings im Zeitvergleich	51
16: Geplantes zukünftiges Berichtsformat der Nachhaltigkeitsinformationen	29		

Vorwort

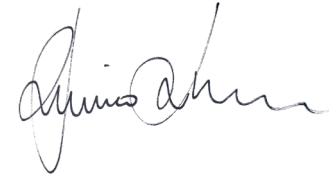
Vor elf Jahren entstand die erste Studie zu Relevanz und Herausforderungen der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling und im gleichen Jahr auch der Fachkreis Green Controlling for Responsible Business im Internationalen Controller Verein (ICV). Während im Rückblick 2011 das Thema „Greening“ und ökologisch-orientiertes Controlling in der Unternehmenspraxis schon zunehmend an Bedeutung gewann, stellt sich heute die Frage nach dem *Wie?* stärker als nach dem *Ob?*

Nach fünf volatilen Jahren wurde 2015 durch den Fachkreis Green Controlling eine zweite Studie durchgeführt, die im Lichte des Pariser Klimagipfels stand und auch bereits den stärker werdenden regulatorischen Druck nicht nur von ökologischen, sondern auch sozialen Nachhaltigkeitsthemen in den Fokus nahm. Spannend und erkenntnisreich war in dieser zweiten Studie der rasant zunehmende Umsetzungsgrad und die fortschreitende Integration von Nachhaltigkeit in das Controlling – und damit der Aufbau eines Green Controllings, das im vorliegenden Bericht synonym zum Begriff Nachhaltigkeitscontrolling verstanden wird.

Interessant ist auch der Blick auf das wirtschaftliche Umfeld. Dieses hat sich im Zeitraum der Erhebungen deutlich gewandelt und hiermit auch die damit verbundenen Herausforderungen für das Green Controlling. Während bei der zweiten Green Controlling-Studie noch der Verfall der Rohstoffpreise wie Erdöl zu beobachten war, welcher den Business Case der Nachhaltigkeit teilweise in ungünstigem Licht erscheinen ließ, ist heute mit stark steigenden Preisen auf den Rohstoffmärkten ein gänzlich anderer Rahmen für das Green Controlling vorzufinden.

Nach sieben weiteren Jahren ist das Interesse stark gewachsen, nun erneut sowohl eine Bestandsaufnahme zu den Entwicklungen und der Ist-Situation zu machen als auch neue Themen im Green Controlling mit in die Betrachtung aufzunehmen. Daher fügt sich die in diesem Jahr durchgeführte Studie zum Green Controlling in die Reihe der bisherigen Studien ein und liefert darüber hinaus spannende und aktuelle Einblicke in die Entwicklung, organisatorische Verankerung und strategische Ausrichtung des Green Controllings in der Unternehmenspraxis.

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige und erkenntnisreiche Lektüre.



Prof. Dr. Heimo Losbichler
für den Vorstand des Internationalen
Controller Vereins



Claudia Maron
für den Vorstand des Internationalen
Controller Vereins

Zusammenfassung

- Das Thema Nachhaltigkeit rückt stärker in die **betriebswirtschaftlichen Kernprozesse** vor – Finance/Controlling und Nachhaltigkeit rücken enger zusammen.
- Aktuelle Treiber dieser Transformation sind die **gestiegenen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung** und die damit verbundene Integration in den Geschäftsbericht.
- Damit einher geht eine **zunehmende strategische Relevanz des Themas Nachhaltigkeit** für das Controlling. Der Zeitreihenvergleich zeigt, dass sich Nachhaltigkeit mittlerweile als fester Bestandteil der strategischen Agenda von Unternehmen etabliert hat. Heute geben 43% der Unternehmen an, Nachhaltigkeitsaspekte in eher hohem oder sehr hohem Ausmaß in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.
- In den **Instrumenten des Controllings** kommt die zunehmende Integration von Nachhaltigkeit und Controlling allerdings noch nicht an. Hier zeigt der Zeitreihenvergleich kaum Veränderungen; noch immer spielen Nachhaltigkeitsaspekte in den Controlling-Instrumenten eine untergeordnete Rolle.
- Ob die zunehmende Integration von Controlling und Nachhaltigkeit auch einen **Ausbau der personellen Ressourcen im kaufmännischen Bereich** zur Folge haben wird, lässt sich heute noch nicht abschließend feststellen. Hier bleibt abzuwarten, wie die Unternehmen in den nächsten Jahren auf die neuen Anforderungen personell reagieren werden.
- Nachhaltigkeitscontrolling wird klar als **funktionsübergreifende Verantwortung** in den Unternehmen wahrgenommen, wobei das Controlling hier immer noch im Hintergrund agiert. Hingegen wird dem **Nachhaltigkeitsmanagement** im Zeitreihenvergleich zunehmend mehr Verantwortung für das Green Controlling zugeschrieben.
- Der **Lagebericht als Quelle für Nachhaltigkeitsinformationen gewinnt stark an Bedeutung**. Dies scheint mit einem Verlust an Relevanz beim klassischen Nachhaltigkeitsbericht einher zu gehen. Zwei Drittel der Befragten planen zukünftig nicht, einen separaten Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Ein Drittel plant sogar ausschließlich im Lagebericht zu berichten. Außerdem werden **andere Formate wie Social Media und Homepages** als zusätzliche Kommunikationsinstrumente neben dem Lagebericht an Bedeutung gewinnen.

- 63% der Unternehmen planen, neben der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** keinen weiteren Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verwenden. **Bekannt Standards wie GRI** könnten damit im europäischen Berichterstattungskontext zukünftig an Bedeutung verlieren.
- Die veränderte Wahrnehmung hinsichtlich der verwendeten Formate der Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen darauf schließen, dass künftig eine **Stakeholder-spezifischere Kommunikation der Nachhaltigkeitsperformance** an Bedeutung gewinnt.
- **Datenmanagement und Systemlandschaften** werden zukünftig zum zentralen Thema für Unternehmen. Wenn die erfolgreiche Umsetzung eines Nachhaltigkeitscontrollings gelingen soll, muss sich die Qualität und Verfügbarkeit von Nachhaltigkeitsdaten gegenüber heute deutlich verbessern.
- **Für Controller werden zukünftig neue Qualifikationen relevant**, möchten sie den gestiegenen Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit angemessen Rechnung tragen. Die größte Bedeutung wird hier einem generellen Verständnis von Nachhaltigkeitsanforderungen, der sogenannten **Sustainability Literacy**, beigemessen. Auch die Fähigkeit des Systemdenkens sowie **Kenntnisse zu Energie- und Ressourcenmanagement** werden von Unternehmen als besonders wichtig erachtet.

Methodik der Studie, Vorgehensweise und Stichprobe

Exklusive Befragung der ICV-Mitglieder

Von Anfang August 2022 bis Ende September 2022 wurden die Mitglieder des ICV auf Einladung des ICV-Vorstands befragt. Die Studie wurde durch den Fachkreis Green Controlling for Responsible Business und die ICV-Ideenwerkstatt durchgeführt. Zu den Mitgliedern des ICV zählen Controller, Berater und Wissenschaftler aus über sechzehn Ländern. Der ICV gilt als führende Adresse für Controlling-Themen in Europa und unterstützt mit dem Aufbau von Controlling-Kompetenz vor Ort internationale Konzerne in Europa.

Länderübergreifende Online-Befragung

Aufgrund der länderübergreifenden Verteilung der über 6.000 Vereinsmitglieder wurde ein Online-Fragebogen in deutscher und englischer Sprache angeboten. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig, zudem wurde den Teilnehmenden eine vollständige Anonymität der Auswertung zugesichert. Zum Erhalt eines Ergebnisberichts und zur Teilnahme an einer Verlosung konnten die Kontaktdaten freiwillig angegeben werden.

216 Teilnehmer

Insgesamt haben sich 216 ICV-Mitglieder¹ an der Studie beteiligt. Die dritte Green Controlling-Studie hatte eine direkte Rücklaufquote von 15,7%. Diese Rücklaufquote berechnet sich aus dem Verhältnis zwischen angeklickten und tatsächlich ausgefüllten Fragebögen. Bei den beiden Vorgängerstudien wurde eine andere Kennzahl benutzt, die globale Rücklaufquote (Anzahl der ausgefüllten Fragebögen dividiert durch alle angeschriebenen Mitglieder).

Die aktuelle Studie sieht die direkte Rücklaufquote aus dem Verhältnis von

tatsächlich ausgefüllten Fragebögen zu Klicks als aufschlussreicher an, da hier keine Verzerrungen des Nenners, wie z.B. durch nicht abgerufene E-Mail-Postfächer, enthalten sind. Daher wurde für diese Studie die direkte Rücklaufquote verwendet. Im Vergleich zu den beiden Vorgängerstudien mit 295 (2011) und 150 (2016) Rückläufern, befindet sich diese dritte Studie, was die Sample-Größe anbelangt, im Mittelfeld. Eine ausführliche Beschreibung des Samples befindet sich in Kapitel 6.

Gegenstand der Befragung

Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stand des Green Controllings in Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zu untersuchen und mit den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Green Controlling-Studien des ICV aus den Jahren 2011 und 2016 zu vergleichen. Darüber hinaus sollen die Relevanz von einzelnen aktuellen Trends sowie die künftigen wesentlichen Herausforderungen untersucht werden. Hierbei fokussiert die Studie die Ausgestaltung eines Green Controllings, die Integration des Controllings ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in die betriebswirtschaftlichen Kernprozesse sowie aktuelle Themenschwerpunkte wie Datenmanagement, Lageberichterstattung und strategische Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Bericht das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen adressierte folgende Themenbereiche, die gleichzeitig die Struktur des Fragebogens bestimmten:

- Welche Bedeutung hat das Green Controlling auf Unternehmensebene und welche ökologischen und sozialen Zielsetzungen werden verfolgt?
- Welche Stakeholdergruppen nehmen Einfluss auf das Green Controlling?
- Welche Aufgaben, Instrumente und Verantwortungen gehen mit einer ökologischen und sozialen Ausrichtung einher?
- Welche aktuellen Themen haben eine hohe Relevanz im Green Controlling?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeitsberichterstattung, Datenmanagement und Kompetenzentwicklung im Green Controlling?

Die Teilnehmenden wurden bei der Beantwortung der Fragen gebeten, entweder ihre Zustimmung zu bzw. ihre Ablehnung von formulierten Aussagen auf einer fünfstufigen Skala anzugeben oder die Wichtigkeit bestimmter Sachverhalte auf einer fünfstufigen Skala zu beurteilen.

Aufbau des Fragebogens im Vergleich zur Studie 2015

Der Fragebogen dieser Studie stimmt zu 56% mit der 2015 durchgeführten Studie überein. Die Abweichung resultiert insbesondere daraus, dass einzelne bereits in den Vorgängerstudien verwendete Fragen auf die aktuellen Entwicklungen im Nachhaltigkeitscontrolling angepasst wurden. In diesem Zusammenhang wurden bspw. Fragen um Antwortmöglichkeiten ergänzt. Darüber hinaus kamen 36% der Fragen neu hinzu, so etwa Fragen nach der Rolle von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Datenmanagement und Kompetenzentwicklung im Green Controlling. Aus der Umfrage von 2015 wurden 30% der Fragen nicht in den neuen Fragebogen übernommen, da diese nicht mehr zum „Zeitgeist“ der gegenwärtigen Diskussionen im Green Controlling passen. Obgleich seit der ersten Studie immer wieder Anpassungen an Teilen des Fragebogens erfolgt sind, so sind die Kernelemente für eine Längsschnittbetrachtung gleichgeblieben und erlauben daher Rückschlüsse über Entwicklungen, Trends und substantielle Veränderungen im Green Controlling.

Die fünf Stufen der Nachhaltigkeit

Zur Bewertung der strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen stützt sich die Studie – wie bereits ihre Vorgängerstudien – auf das **Modell der fünf Stufen der Nachhaltigkeit** von Nidumolu et al. (2009). Dieses Modell beschreibt, wie Unternehmen den Weg zu einer nachhaltigen Gestaltung ihres Geschäfts erfolgreich gestalten können. Jede dieser fünf Stufen bringt für die Unternehmensführung neue Herausforderungen mit sich, die den Bedarf nach einer adäquaten Entscheidungsunterstützung durch die Controller begründen.

Das Controlling muss daher seine **Prozesse und Instrumente** der **Planung, Steuerung und Kontrolle** im Hinblick auf die Unterstützung ökologischer und sozialer Entscheidungssachverhalte überprüfen und kontinuierlich an die neuen Gegebenheiten anpassen.

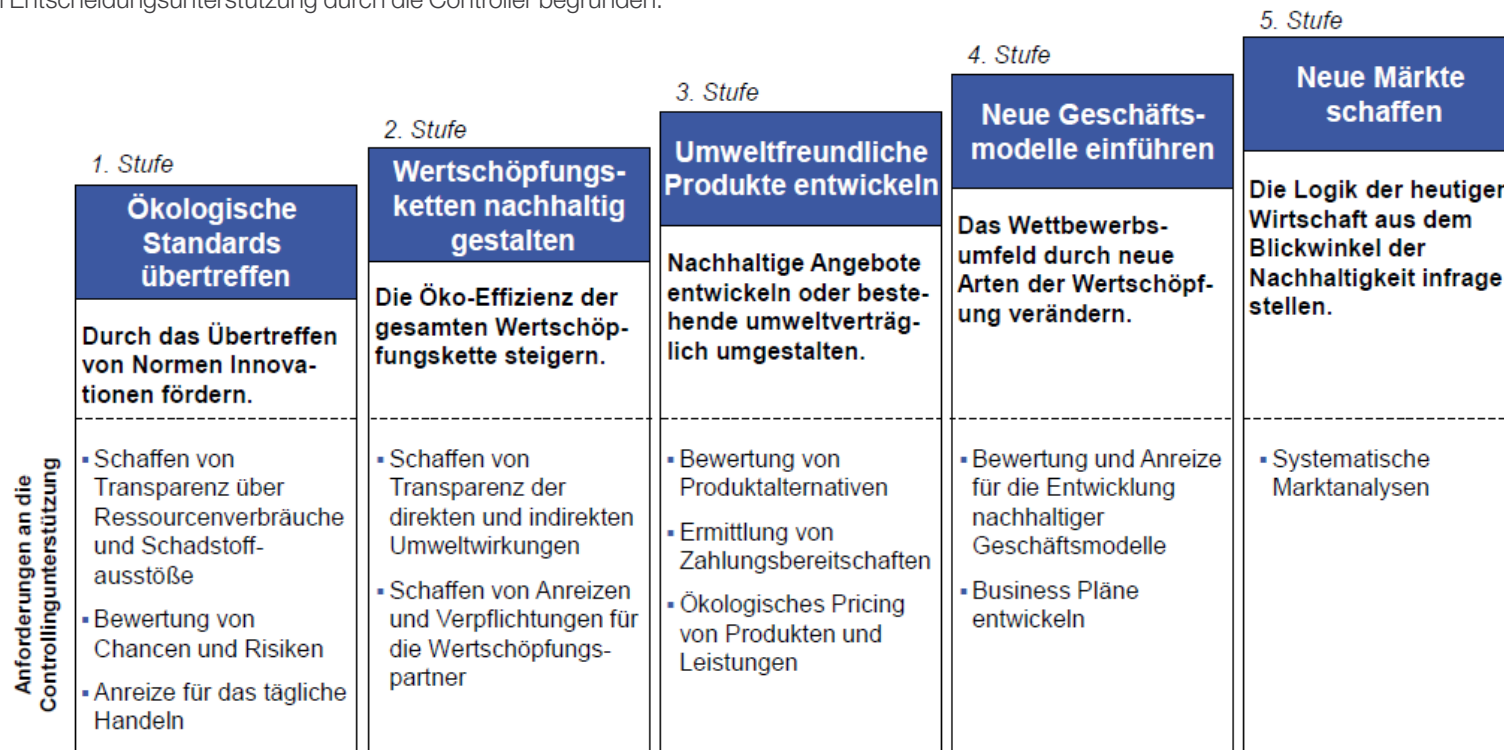


Abb. 1:
Die fünf Stufen der Nachhaltigkeit²

² In Anlehnung an Nidumolu et al. (2009), S. 56.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

1.1 Strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen

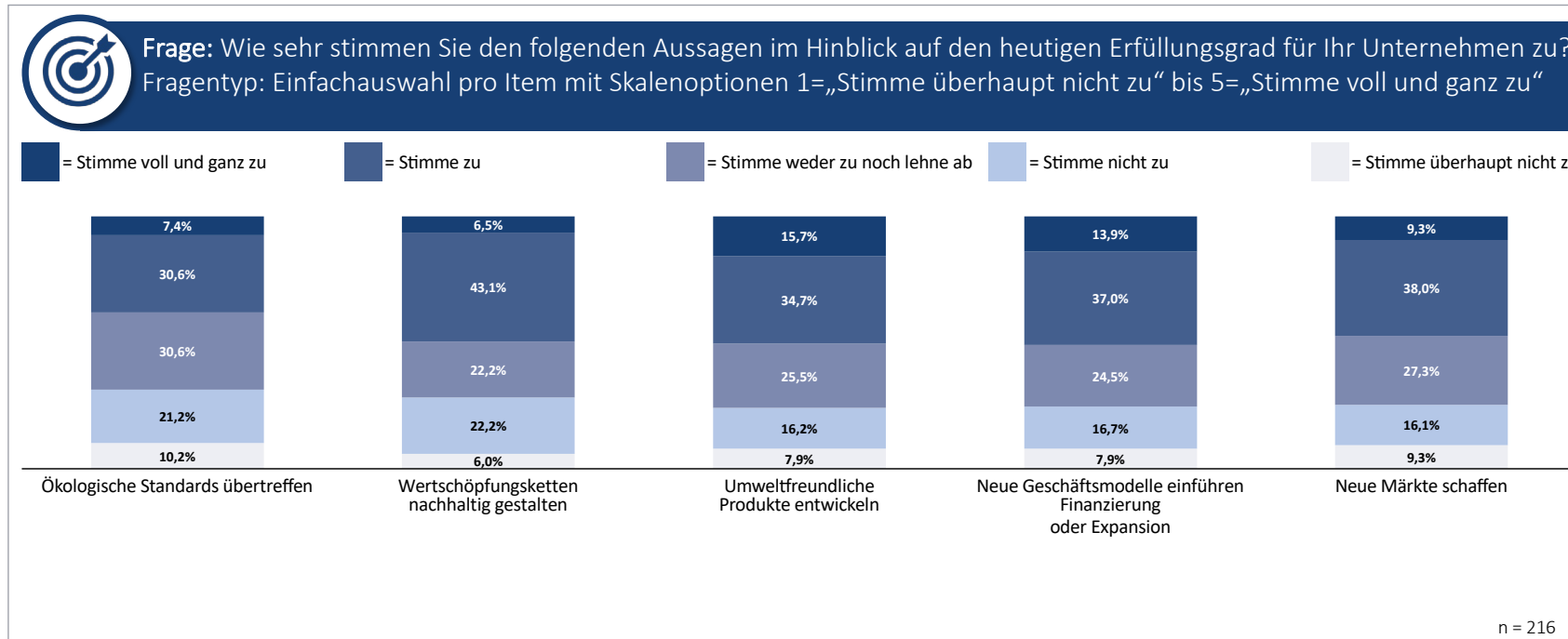


Abb. 2:
 Heutiger
 Erfüllungsgrad
 der fünf Stufen
 der Nachhaltigkeit

Die Ergebnisse zeigen, dass der **heutige Erfüllungsgrad im Hinblick auf nachhaltig gestaltete Wertschöpfungsketten schon relativ fortgeschritten** ist. 43% der Befragten sehen ihre Unternehmen in diesem Bereich schon als gut aufgestellt an, 7% sogar als sehr gut. Fortgeschrittene Erfüllungsgrade sind auch bei den Themen „Umweltfreundliche Produkte entwickeln“ (51% der Befragten stimmen diesbezüglich zu oder voll und ganz zu), „Neue Geschäftsmodelle einführen“ (51% der Befragten stimmen diesbezüglich zu oder

voll und ganz zu) und „Neue Märkte schaffen“ (47% der Befragten stimmen diesbezüglich zu oder voll und ganz zu) erkennbar. Es geht also zunehmend nicht mehr nur darum, ökologische Standards zu erfüllen bzw. ggf. auch zu übertreffen, sondern durch eine **stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit auf strategischer Ebene** auch umsatz- und marktanteilsbezogene Potenziale für die Unternehmen zu erschließen.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

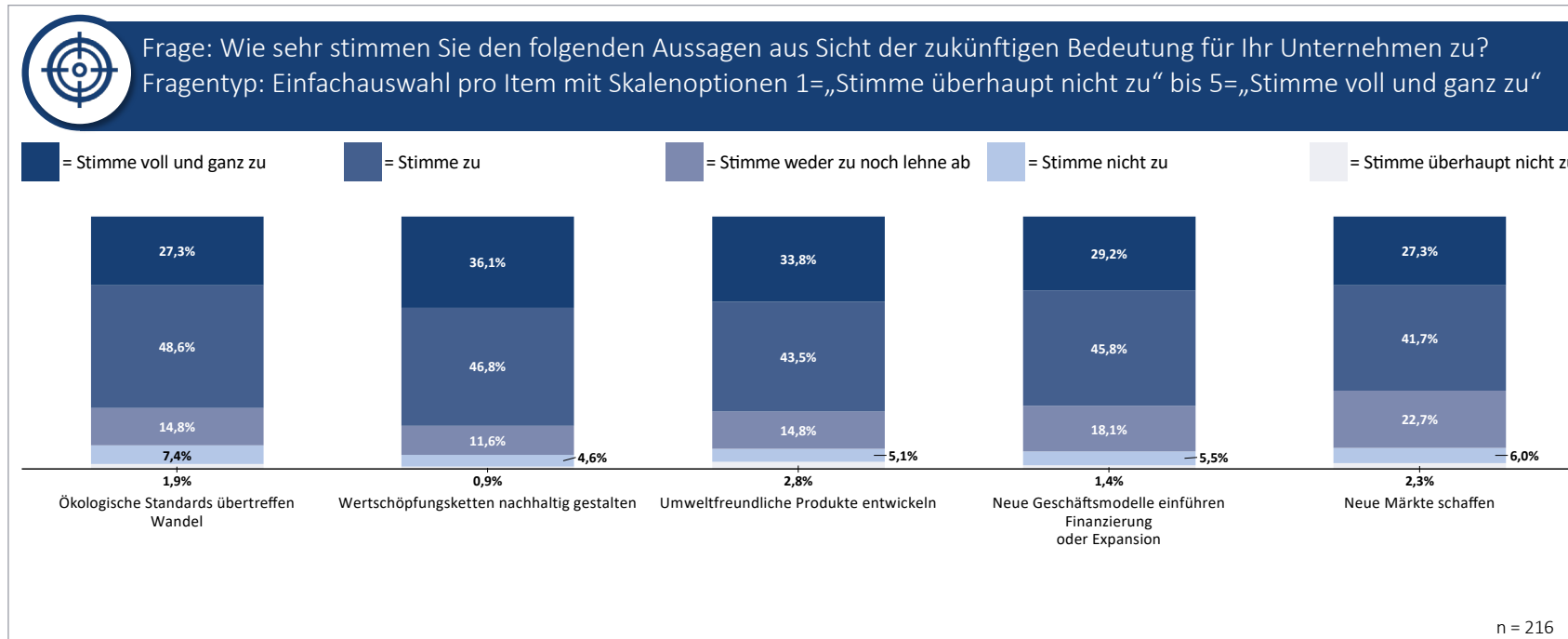


Abb. 3:
 Zukünftige
 Bedeutung der
 fünf Stufen der
 Nachhaltigkeit

Die **zukünftige Bedeutung** der verschiedenen Stufen der Nachhaltigkeit wird durch die Befragungsteilnehmenden **noch deutlich höher eingeschätzt als der aktuelle Erfüllungsgrad**. Insbesondere der nachhaltigen Gestaltung der Wertschöpfungskette wird in Zukunft dabei eine sehr große Bedeutung zuge-

messen (83% der Befragten stimmen diesbezüglich zu oder voll und ganz zu). Auch diese Ergebnisse unterstreichen wiederum die **zunehmende strategische Relevanz von Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext**.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

1.2 Einfluss von Stakeholdern auf die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen

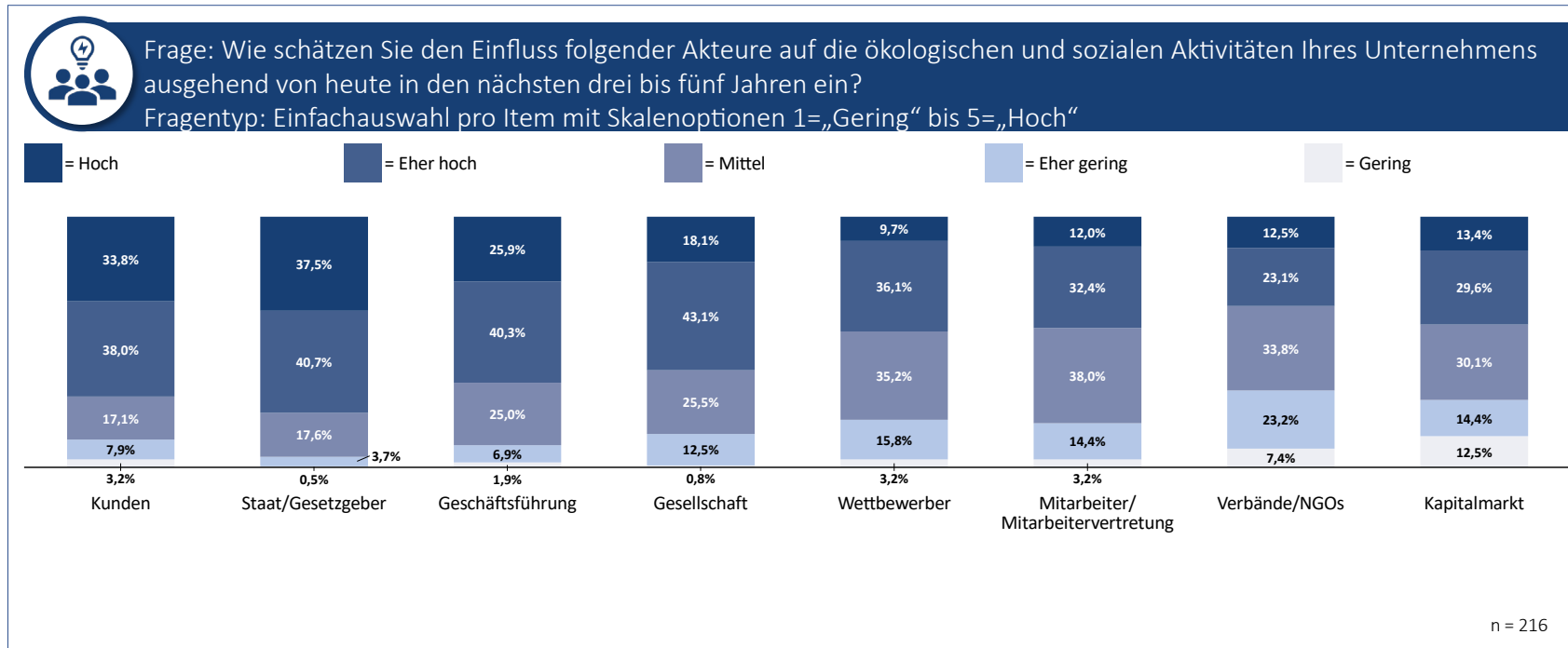


Abb. 4: Einfluss ausgewählter Akteure auf soziale und ökologische Aktivitäten

Kunden und die Politik sind die größten Treiber für eine nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen. Der Politik wird der größte Einfluss auf die ökologischen und sozialen Aktivitäten der Unternehmen zugeschrieben, da 41% der Befragungsteilnehmer den Einfluss als eher hoch und 38% als hoch ansehen. 38% der Befragten schätzen den Einfluss von Kunden in den nächsten drei bis fünf Jahren als eher hoch und 34% als hoch ein. Zusätzlich wird auch die

Geschäftsführung als eine zentrale Stakeholdergruppe angesehen, die einen Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen besitzt. 40% der Befragten beurteilen den Einfluss der Geschäftsführung als eher hoch und 26% als hoch ein. Von Nichtregierungsorganisationen wird demgegenüber der geringste Einfluss erwartet. In Summe schätzen für diese Stakeholdergruppe nur 36% der Befragten den Einfluss als eher hoch oder hoch ein.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

Die ökologischen und sozialen Aktivitäten der Unternehmen werden demnach vor allem von regulatorischen Anforderungen, Kundenanforderungen oder der Geschäftsführung³ getrieben und weniger von Wettbewerbern, Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretungen, Verbänden sowie Nichtregierungsorganisationen.

³ Dieses Ergebnis deckt sich mit einer Studie der Bertelsmann Stiftung (2021), welche Geschäftskunden, CEOs und die Politik als wichtigste Treiber einer nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen identifiziert.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

1.3 Zielsetzungen der nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen

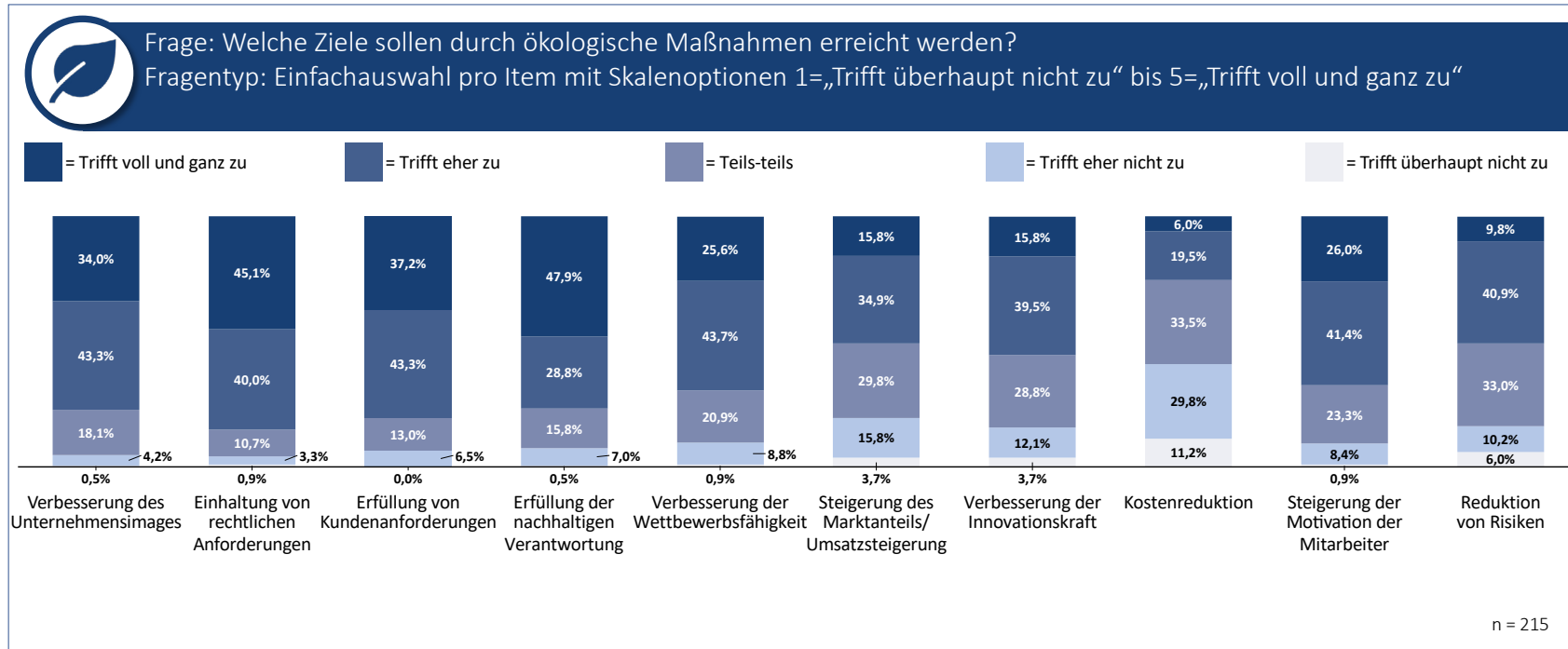


Abb. 5: Zielsetzung der ökologischen Ausrichtung

Im Rahmen der **ökologischen Ausrichtung von Unternehmen** ist die **Einhaltung von rechtlichen Anforderungen eines der Hauptziele** der Befragten. Weiterhin sind auch die Erfüllung von Kundenanforderungen sowie die **Steigerung der Motivation der Mitarbeiter von hoher Relevanz** für die Unternehmen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Kostenreduktionen eine

deutlich untergeordnete Rolle bei den verfolgten Zielsetzungen einnehmen. Dies ist deswegen überraschend, da insbesondere bei ökologischen Maßnahmen, die häufig auf die Reduzierung von Umweltauswirkungen abzielen, in den meisten Fällen parallel auch Kosteneinsparungen realisiert werden können. Dies ist bei sozialen Maßnahmen deutlich seltener der Fall.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

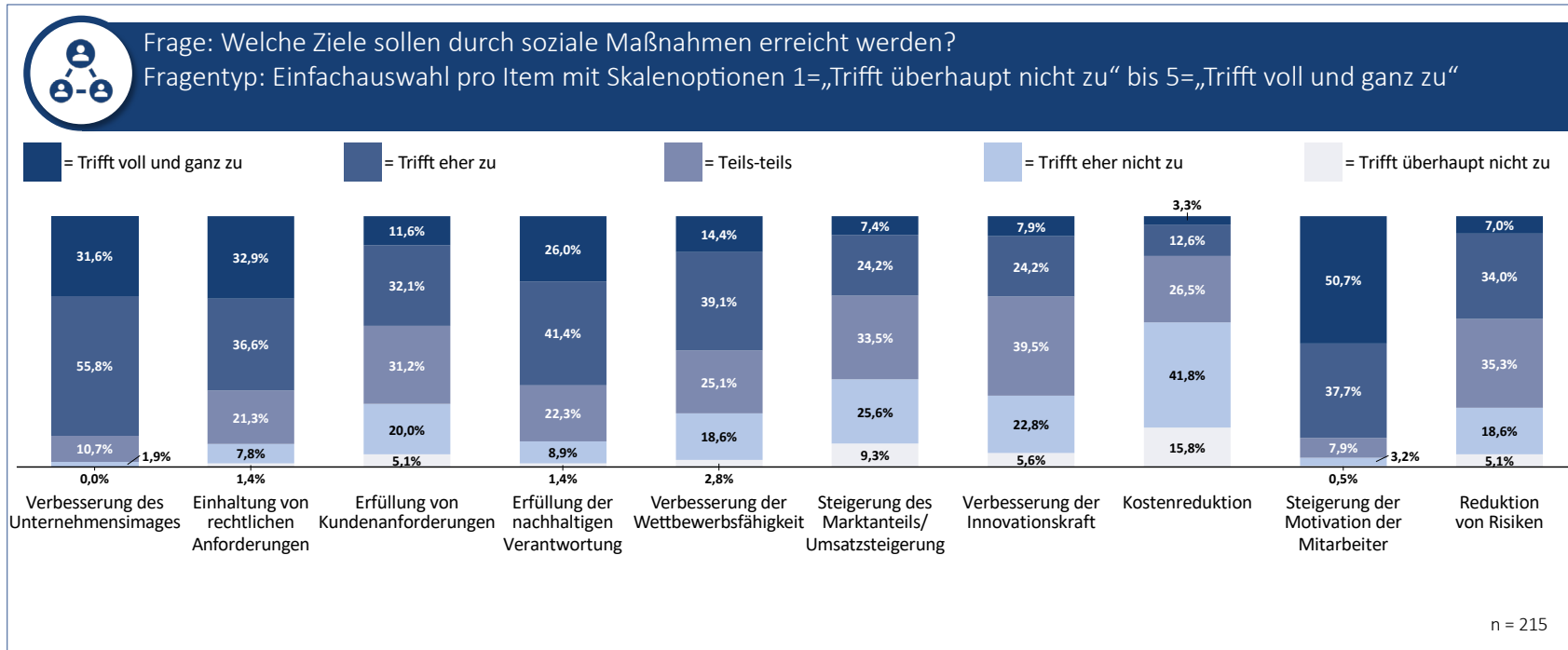


Abb. 6:
Zielsetzung der sozialen Ausrichtung

Im Rahmen der **sozialen Ausrichtung von Unternehmen** steht als wesentliche Zielsetzung insbesondere die **Steigerung der Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund**. Weiterhin verfolgen viele Unternehmen damit auch das Ziel,

eine **Verbesserung des Unternehmensimages** zu erreichen.⁴ Auch die Einhaltung von rechtlichen Anforderungen sowie die Erfüllung der nachhaltigen Verantwortung sind von Bedeutung für die Unternehmen.

⁴ Auch eine aktuelle Studie der Russel Reynolds Associates (2022) kommt zu dem Ergebnis, dass 46% der befragten Vorstände Nachhaltigkeitsaktivitäten auf Basis von markenbasierten Überlegungen umsetzen.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

1.4 Verantwortung für das Green Controlling im Unternehmen

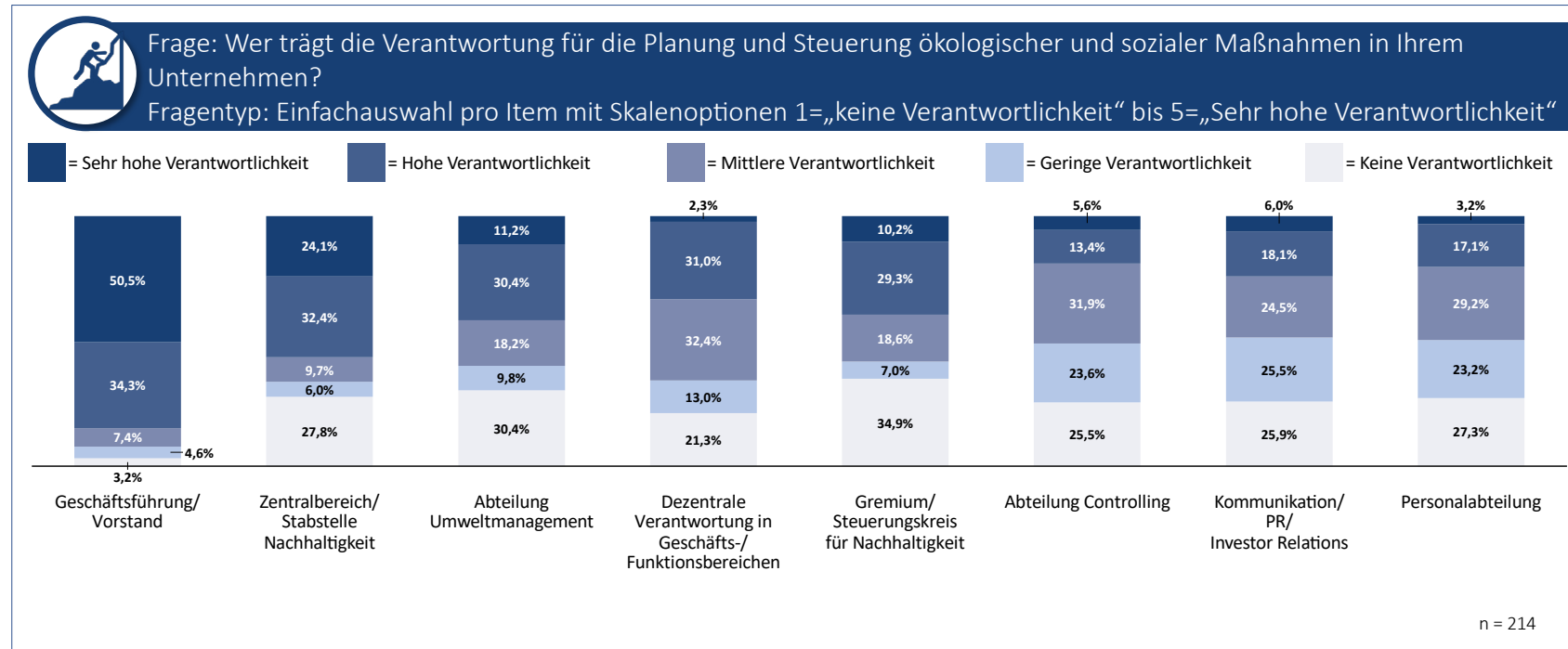


Abb. 7: Verantwortliche für ökologische und soziale Maßnahmen im Unternehmen

Die Befragten sehen die **höchste Verantwortung** für die Planung und Steuerung ökologischer und sozialer Maßnahmen im Unternehmen **bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand** mit 85% der Befragten, die dort eine hohe oder sehr hohe Verantwortlichkeit sehen.⁵ Auch der Nachhaltig-

keitsabteilung wird mit 56% eine hohe Verantwortlichkeit zugeschrieben. Die Controlling-Abteilung ist dagegen laut den Befragten deutlich weniger verantwortlich. Nur 19% der Befragten sehen eine hohe bis sehr hohe Verantwortung bei den Controllern.

⁵ So zeigt auch eine Studie der Bertelsmann Stiftung (2021), dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen (55%) das Thema Nachhaltigkeit direkt beim Vorstand oder der Geschäftsführung angesiedelt ist.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

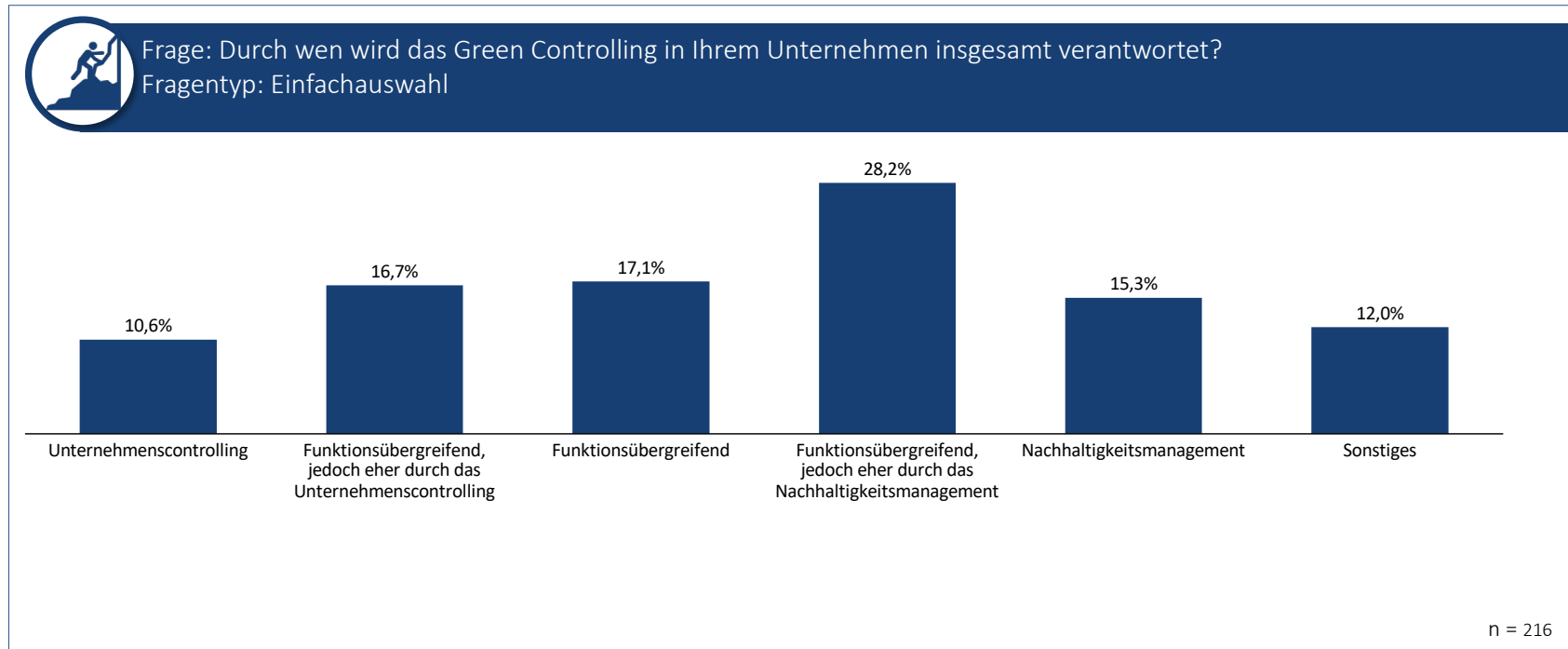


Abb. 8:
 Verantwortung für das Green Controlling im Unternehmen

Bei 28% der Befragten wird das Green Controlling funktionsübergreifend, aber eher durch das Nachhaltigkeitsmanagement verantwortet. Nur bei 11% der Befragten liegt die Verantwortung für das Green Controlling ausschließlich beim Unternehmenscontrolling. Die **große Mehrzahl der Unternehmen sieht Nachhaltigkeit als Thema, das grundsätzlich funktionsübergreifend verantwortet werden sollte**. Diese Ergebnisse werden ebenfalls von

einer aktuellen Studie von Grabner (2022) bestätigt, welche feststellt, dass bei 41% der Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsreport veröffentlichen, die Verantwortung für diesen in der Nachhaltigkeitsabteilung und nur bei 25% der Unternehmen im Unternehmenscontrolling liegt. Auch bestätigt die Studie, dass für die Mehrheit der befragten Unternehmen die Verantwortung für Nachhaltigkeitsthemen funktionsübergreifend wahrgenommen werden sollte.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

1.5 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Prozessen und Instrumenten

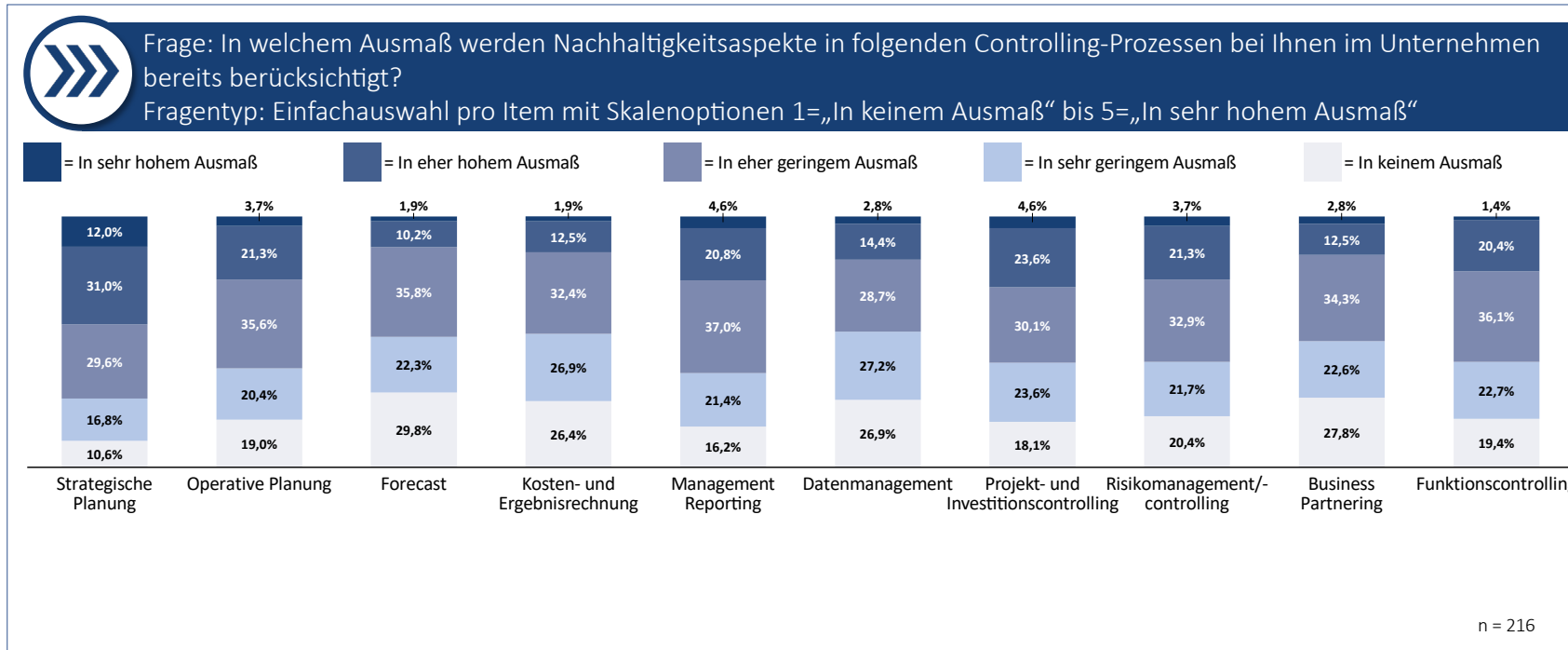


Abb. 9: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in Controlling-Prozessen

Die Ergebnisse zeigen, dass **Nachhaltigkeitsaspekte vor allem in der strategischen Planung berücksichtigt** werden. 31% der Befragten sehen dies in eher hohem Ausmaß und sogar 12% in sehr hohem Ausmaß in der strategischen Planung als gegeben an. Insgesamt wird aber deutlich, dass

Nachhaltigkeitsaspekte eher noch in geringem oder keinem Ausmaß in die verschiedenen Controlling-Prozessen integriert sind. Lediglich 12% der Befragten geben an, dass Nachhaltigkeitsaspekte im Forecasting in eher hohem oder hohem Ausmaß berücksichtigt werden.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

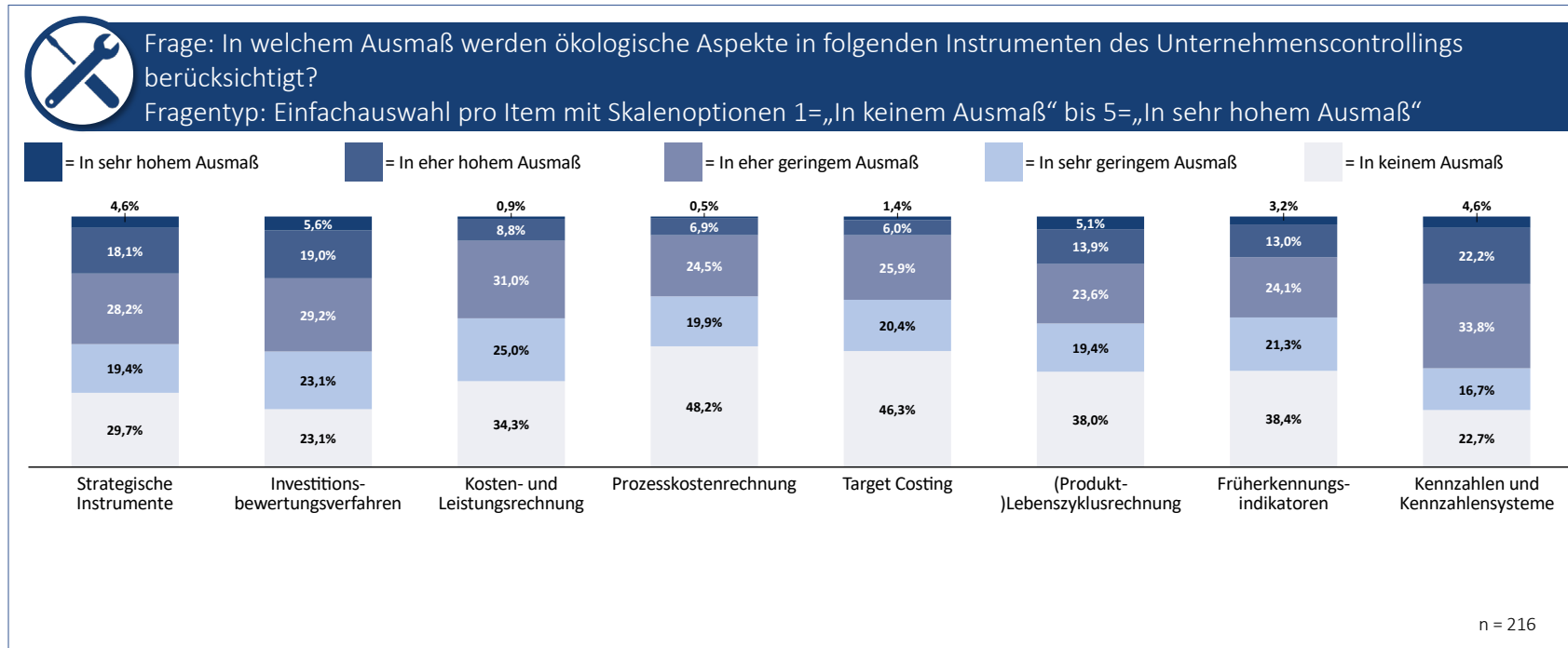


Abb. 10: Berücksichtigung ökologischer Aspekte in Instrumenten des Controllings

Auch hier zeigen die Ergebnisse, dass **ökologische Aspekte bislang nur in geringem Umfang in Instrumenten des Unternehmenscontrollings berücksichtigt** werden. Am ehesten ist dies noch bei Kennzahlen und Kennzahlensystemen (27% in eher hohem und sehr hohem Maße), der Bewertung von Investitionen (25% in eher hohem und sehr hohem Maße) und strategischen Instrumenten (23% in eher hohem und sehr hohem Maße) gegeben.

Im geringsten Ausmaß werden ökologische Aspekte beim Target Costing und der Prozesskostenrechnung berücksichtigt. Einer Studie von Rötzel, Stehle, Pedell und Hummel (2019) zufolge, ist aber gerade die Integration ökologischer Aspekte in das Unternehmenscontrolling vorteilhaft, um ökologisch-orientierte Aspekte der Unternehmensstrategie umzusetzen.

1. | Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen

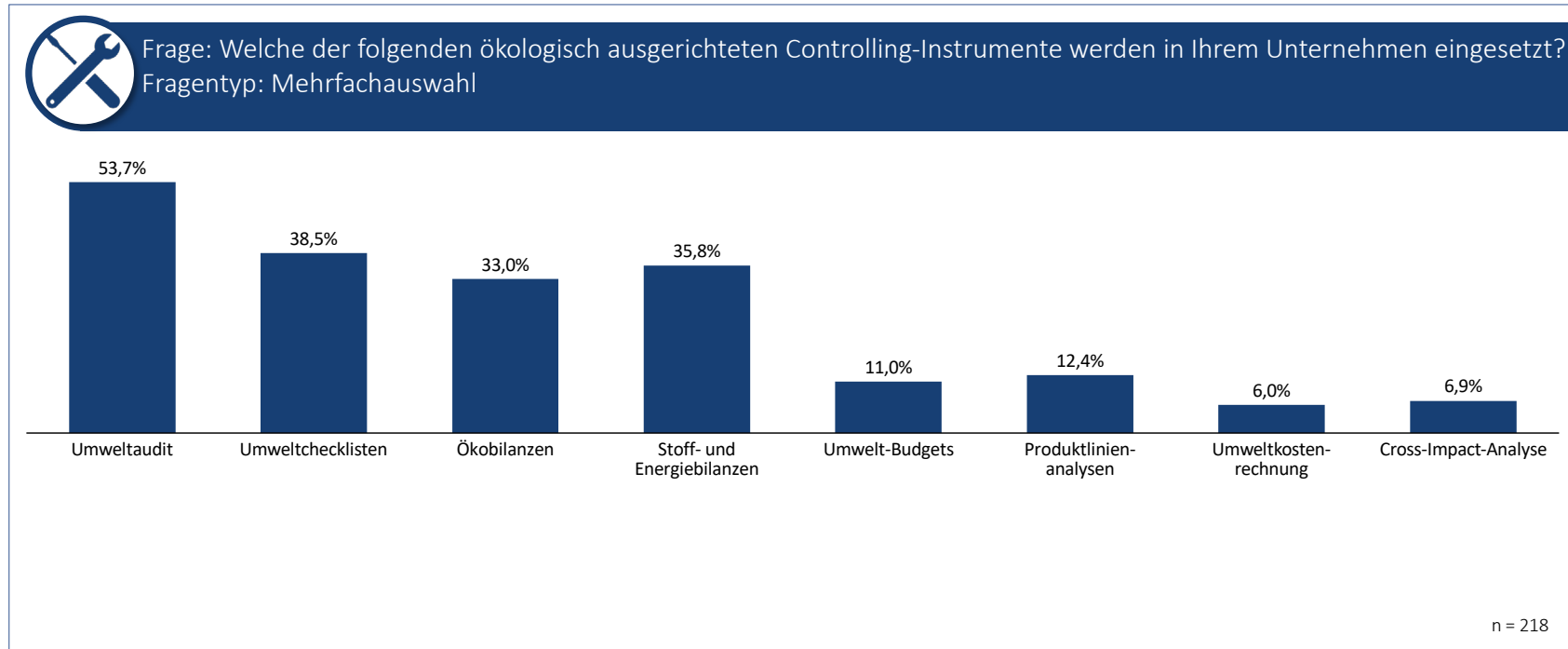


Abb. 11:
Einsatz ökologischer Controlling-Instrumente in Unternehmen

Ökologisch ausgerichtete Controlling-Instrumente werden immer noch **eher selten in den Unternehmen eingesetzt**, lediglich Umweltaudits sind mit 54% relativ weit verbreitet. Andere Controlling-Instrumente werden prozentual in deutlich geringerem Umfang in Unternehmen genutzt: Umweltchecklisten

(39%), Stoff- und Energiebilanzen (36%) und Ökobilanzen (33%), Produktlinienanalysen (12%), Umwelt-Budgets (11%), Cross-Impact-Analysen (7%) und Umweltkostenrechnungen (6%) werden bislang kaum eingesetzt.

2. | Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander

Die Vielzahl an Nachhaltigkeitsanforderungen und -themen, mit denen sich Unternehmen beschäftigen sollen, hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Aus diesem Grund wurde die vorliegende dritte Green Controlling-Studie um eine **Abfrage zur Relevanz und Reifegrad von aktuellen Themen** ergänzt.

2. | Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander

2.1 Relevanz von aktuellen Nachhaltigkeitsthemen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Berechnung von **Scope 1 und 2 CO2-Emissionen (57%)**, die **CSRD (55%)** und das **deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) (52%)** die größte Bedeutung für die befragten Unternehmen haben. Darüber hinaus beschäftigen sich immerhin

42% mit ökologischen Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen der Investitionsrechnung, wengleich die tatsächliche Integration in das Instrumentarium bis dato nur bei 25% der Unternehmen in einem hohen oder sehr hohen Ausmaß stattgefunden hat (vgl. Abbildung 10).

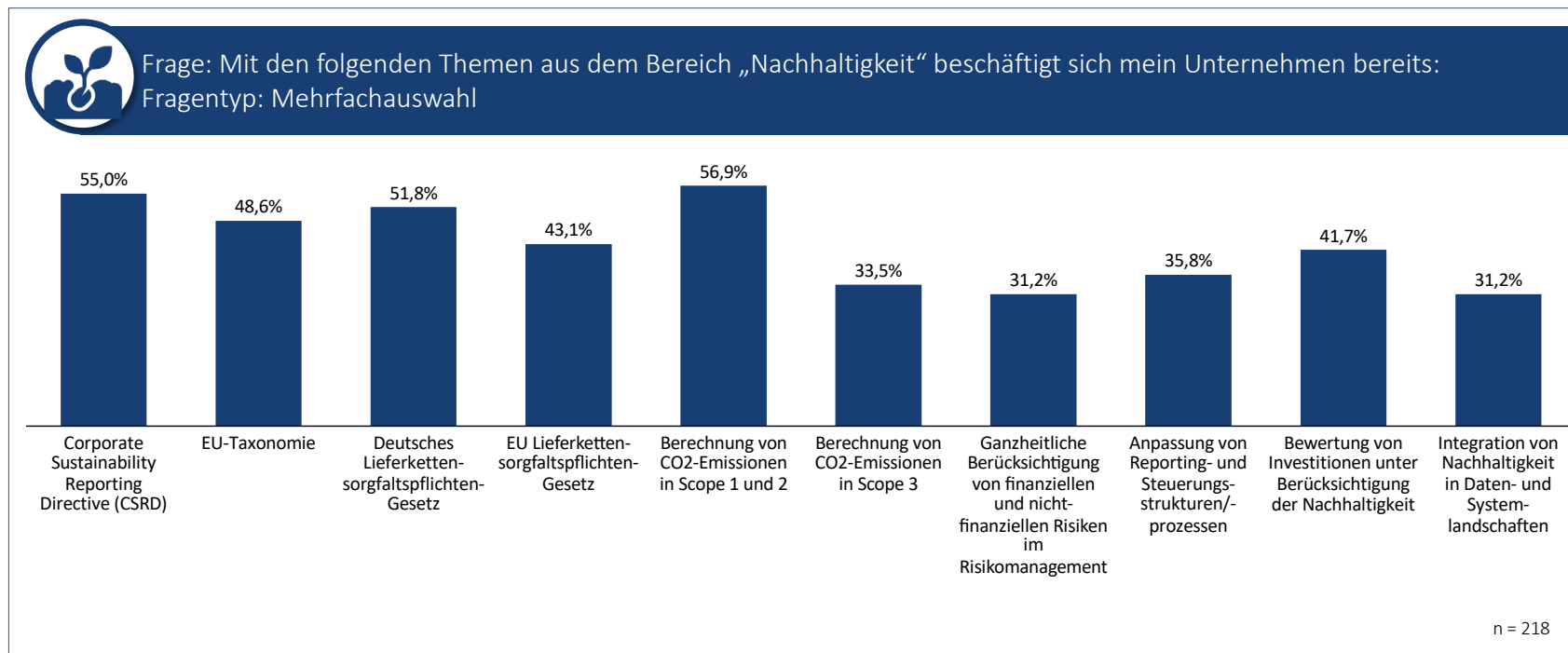


Abb. 12:
Beschäftigung mit aktuellen Nachhaltigkeitsthemen

2. | Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander

Die starke Beschäftigung mit CO₂-Emissionen verwundert nicht, stimmt sie doch mit der grundlegend hohen Bedeutung des Klima- und Umweltschutzes und der bei vielen Unternehmen gesetzten Priorität auf das Vermeiden von Emissionen und Dekarbonisierung der Unternehmensprozesse überein. Auch die **Befassung mit CSRD, EU-Taxonomie und LkSG ist erwartungsgemäß**, müssen doch eine Vielzahl von Unternehmen bereits ab 2022 die EU-Taxonomie, ab 2023 das deutsche Lieferkettengesetz bzw. ab 2024 die CSRD umsetzen.

Auffällig ist allerdings, dass sich weniger als die Hälfte der Studienteilnehmer (49%) aktuell mit der EU-Taxonomie beschäftigt, obwohl diese im Rahmen der CSRD-Offenlegung inkludiert ist und über 50% der befragten Unternehmen mehr als 1.000 Mitarbeitende haben und damit prinzipiell von der Taxonomie betroffen sind.⁶ Damit weist die Studie auf eine **Wissenslücke hinsichtlich der EU-Taxonomie in den Unternehmen** hin, weil sich weit weniger Unternehmen aktuell mit dem Thema beschäftigen als regulatorisch davon betroffen sind.

Die ganzheitliche Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen im **Risikomanagement**, die Anpassung von **Reporting- und Steuerungsstrukturen** sowie die Integration von Nachhaltigkeit in **Daten- und Systemlandschaften** spielen noch eine eher untergeordnete Rolle für die Unternehmen. Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen sich der zukünftigen strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit bereits bewusst sind

(vgl. Abbildung 3), kann daraus geschlossen werden, dass der Fokus in der Praxis zwar momentan auf der Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen und der entsprechenden Berichterstattung – und damit vor allem auf der „**Herstellung von Compliance**“ zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – liegt, die Steuerung, das Risiko- und Datenmanagement aber in der Zukunft folgen werden.⁷

2.2 Reifegrad von aktuellen Nachhaltigkeitsthemen

Hinsichtlich des Reifegrades der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen in den Unternehmen zeigt sich, dass bei allen abgefragten zehn Themenkomplexen gleichermaßen noch **erheblicher Nachholbedarf** besteht. Insbesondere was die neuen gesetzlichen Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung angeht, weist die Studie auf geringe Erfüllungsgrade der Umsetzung hin. So geben etwa nur 20% der Unternehmen an, dass sie den Reifegrad der CSRD bei sich als hoch oder sehr hoch einschätzen, bei der EU-Taxonomie sind es lediglich 15% und beim deutschen LkSG 22%. Am weitesten fortgeschritten ist die Berechnung von CO₂-Emissionen für Scope 1 und 2, für die 36% einen hohen oder sehr hohen Reifegrad berichten. Hier lässt sich jedoch eine Diskrepanz zwischen der Berechnung von Scope 1 und 2, und der Berücksichtigung von Scope 3 Emissionen erkennen. Letztgenannte erreichen nur bei 20% der Unternehmen einen hohen oder sehr hohen Reifegrad, 36% geben hier hingegen einen sehr niedrigen Reifegrad an.

⁶ Von der Berichtspflicht der EU-Taxonomie betroffen sind grundsätzlich alle Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden, über 20 Mio. EUR Bilanzsumme und mehr als 40 Mio. EUR Nettoumsatz. Zwei von drei Kriterien müssen dabei zutreffen. Vgl. ICV (2021), S. 15.

⁷ Vgl. WHU Controller Panel (2021), S. 18.

2. | Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander

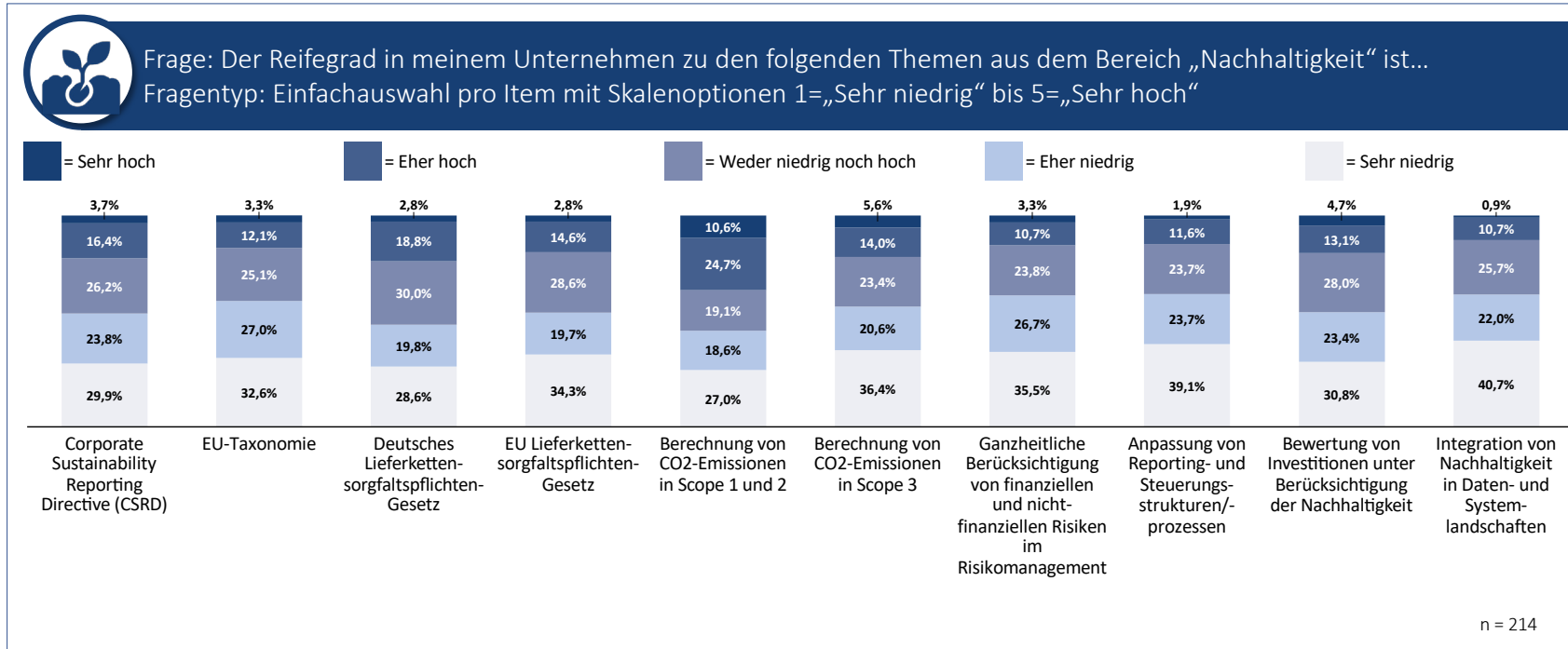


Abb.13:
 Reifegrad des Unternehmens bezüglich aktueller Nachhaltigkeitsthemen

2. | Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander

Besonders groß ist der Nachholbedarf bei der Integration nicht-finanzieller Risiken in das Risikomanagement, der Anpassung von **Reporting- und Steuerungsstrukturen** und der Integration von Nachhaltigkeit in **Daten- und Systemlandschaften**. Dies kann mit der vergleichsweise geringen Beschäftigung der Unternehmen mit diesen Themen in der Vergangenheit begründet werden.

Die Ergebnisse unterstreichen nochmal **eine grundsätzliche Herausforderung für viele Unternehmen**: Die neuen gesetzlichen Anforderungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden mitunter sehr kurzfristig erlassen bzw. befinden sich noch immer in der Entwicklung, gleichzeitig erlauben die zeitnah beginnenden Berichtspflichten aber nur relativ kurze Umsetzungszeiträume für komplexe Themenzusammenhänge. Eine Schlussfolgerung lautet daher, dass viele Unternehmen, die kurzfristig – etwa unter dem LkSG – berichtspflichtig werden, zum Beginn der Berichtspflicht noch nicht so weit fortgeschritten sein werden, dass eine gesetzeskonforme Berichterstattung bereits vollumfänglich möglich ist.

Ähnlich stellt sich die Situation bei der **CSRD und EU-Taxonomie** dar. Zwar haben nicht-kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften für die Umsetzung der CSRD und EU-Taxonomie noch etwas mehr Zeit (nach aktueller, vom Europaparlament beschlossener Fassung der Richtlinie bis zum Geschäftsjahr 2025⁸), allerdings zeigt die Studie in Abbildung 12 auch, dass sich 45% der befragten Unternehmen noch gar nicht mit der CSRD beschäftigt haben. Diese Unternehmen werden die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen in deutlich geringerer Zeit bewerkstelligen müssen, als das für Unternehmen der Fall ist, die sich schon heute mit den Anforderungen beschäftigen.

⁸ Vgl. Europäische Kommission (2021).

3. | Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert sich

Eine These der vorliegenden Green Controlling-Studie lautet, dass die **Vielzahl an regulatorischen Entwicklungen zu einer massiven Veränderung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung** führen wird. Heute ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung geprägt von einem eher freiwilligen Charakter. Künftig soll die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die gleiche Stufe wie die Finanzberichterstattung gehoben werden und auch für einen größeren Kreis an Unternehmen gelten. D.h. auch Unternehmen, die bis dato nicht von der Offenlegungsverpflichtung betroffen waren, werden sich zukünftig mit dem

Thema beschäftigen müssen. Die Einheitlichkeit bei den Berichtsinhalten soll dabei durch verpflichtende Anwendung von europäischen Standards – den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – sichergestellt werden. Vor diesem Hintergrund wurde in der Studie danach gefragt, welche **Standards** Unternehmen zukünftig als relevant erachten, in welcher **Frequenz** sie beabsichtigen, Nachhaltigkeitsinformationen zu berichten und was sie als das geeignete **Format** dafür betrachten.

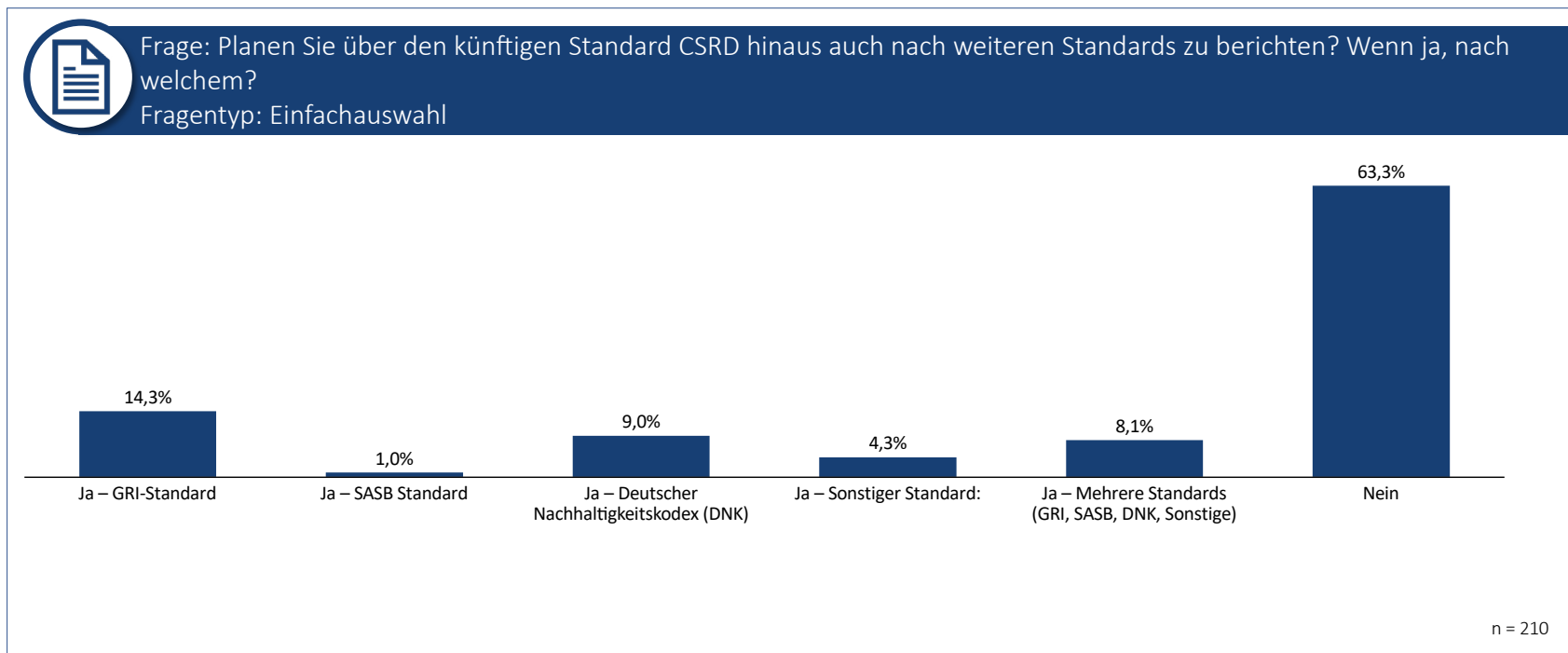


Abb. 14:
 Künftige Wahl von
 Berichtsstandards

3. | Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert sich

Was die Orientierung an **Berichtsstandards** anbelangt, so nimmt die CSRD für **Unternehmen zukünftig die zentrale Rolle in der Nachhaltigkeitsberichterstattung** ein. Über 60% der Befragten geben an, dass sie perspektivisch nur noch nach diesem Standard berichten wollen. Der heute dominante Nachhaltigkeitsstandard GRI bleibt immerhin noch für 14% ein wichtiges Rahmenwerk für das Reporting der Nachhaltigkeits-Performance. Dennoch legen die Ergebnisse der Studie nahe, dass die Bedeutung von GRI als frei-

williger Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung – zumindest was den europäischen Berichtserstattungskontext betrifft – zukünftig abnehmen könnte. An dessen Stelle – so lautet eine Schlussfolgerung der Erhebung – wird die CSRD in Form der ESRS-Standards treten. **Andere Standards wie der DNK, SASB oder gar eine Berichterstattung nach mehreren Standards spielen für die meisten Unternehmen indes keine Rolle.**

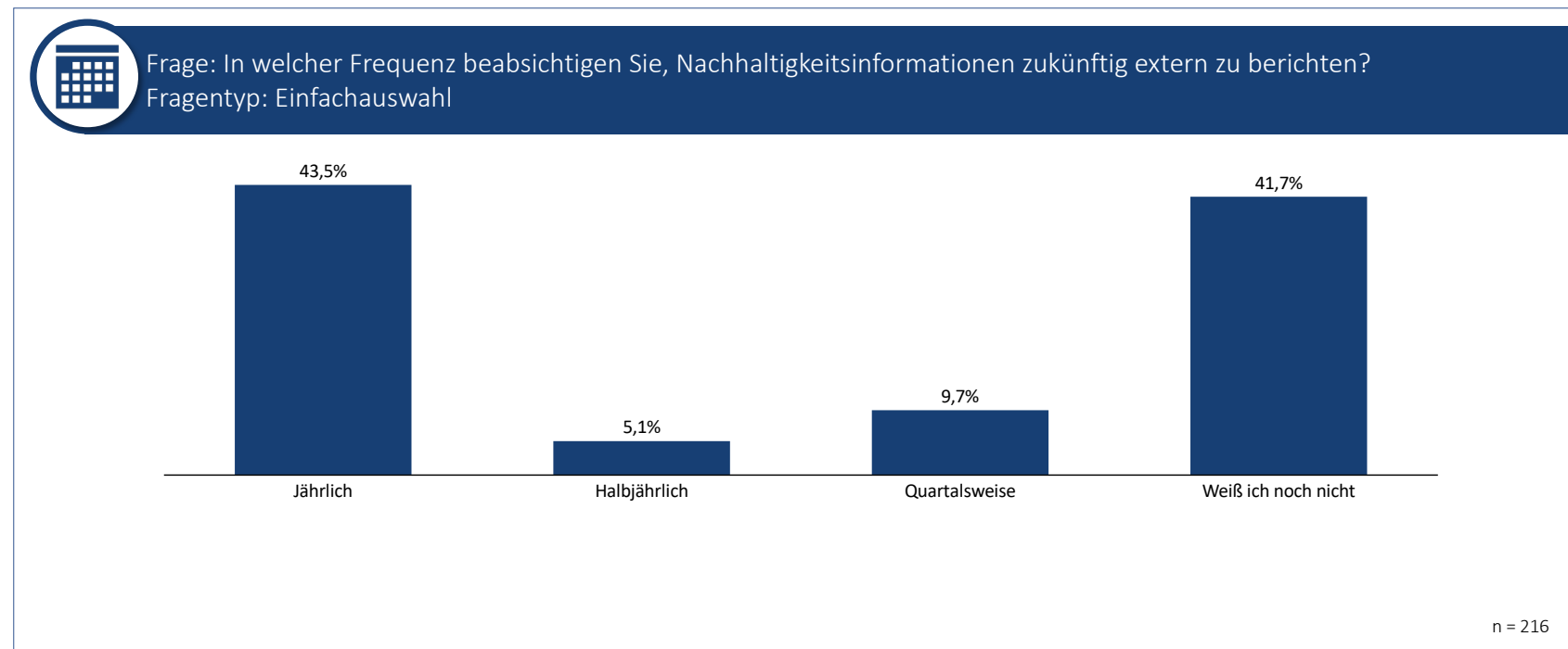


Abb. 15:
Geplante zukünftige Berichtsfrequenz von Nachhaltigkeitsinformationen

3. | Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert sich

Was die geplante **Frequenz der Nachhaltigkeitsberichterstattung** betrifft, zeigt sich ein geteiltes Bild. 44% der befragten Unternehmen geben an, dass sie entsprechend den gesetzlichen Vorgaben ein jährliches Reporting von Nachhaltigkeitsinformationen planen. 42% sind sich hingegen noch nicht sicher, ob sie über die jährliche Berichterstattung hinausgehen werden. Weitaus weniger Unternehmen planen aktuell, halbjährlich (5%) bzw. quar-

talsweise (10%) zu berichten. Es bleibt daher abzuwarten, wie sich diejenigen Unternehmen hinsichtlich der Frequenz ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung entscheiden werden, die heute noch unentschlossen sind.

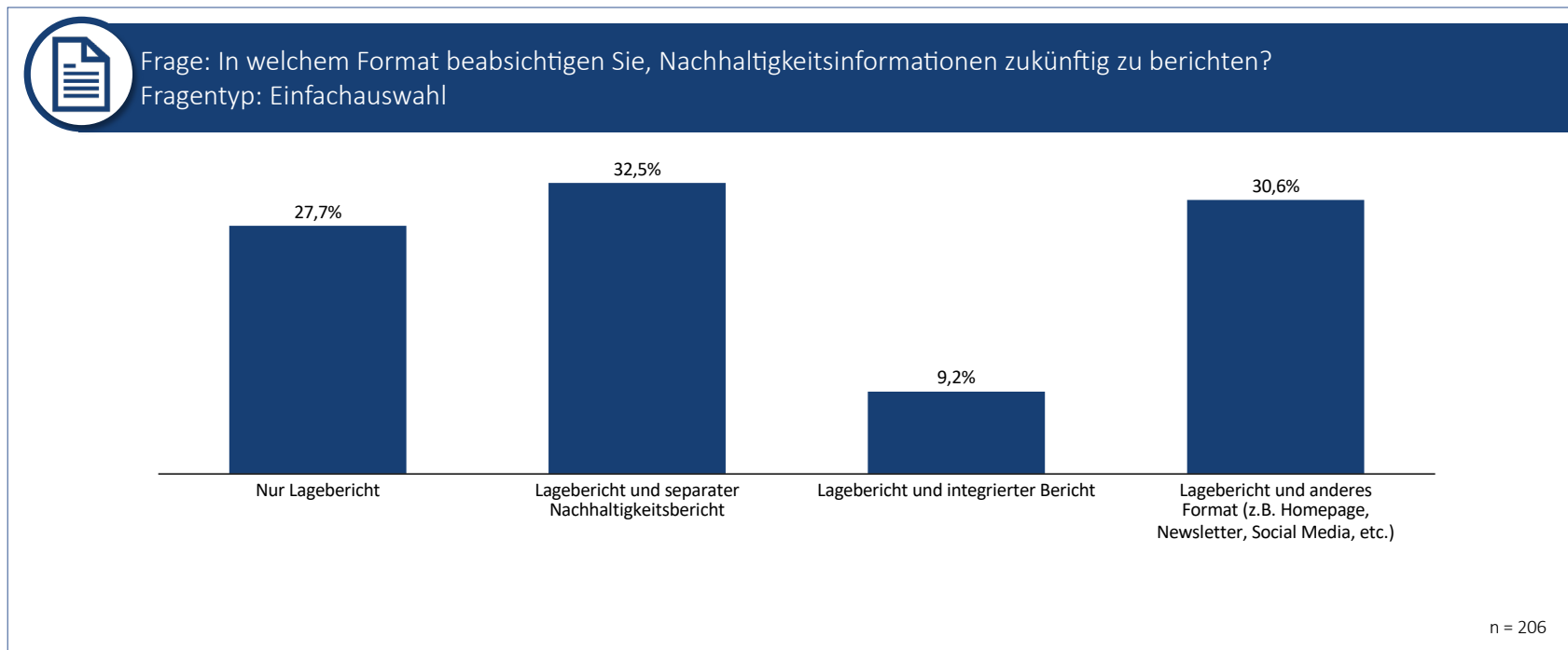


Abb. 16:
Geplantes zukünftiges Berichtsformat der Nachhaltigkeitsinformationen

3. | Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert sich

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Studie, **dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung hinsichtlich der Formate, die für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsinformationen verwendet werden, deutlich diverser wird.** Der Lagebericht als Kommunikationsformat gewinnt – wie von der Regulatorik gewünscht – erheblich an Bedeutung und ist bereits für 28% der befragten Unternehmen künftig das alleinige Medium der Wahl.⁹ Die Mehrheit der Unternehmen wird allerdings auch zukünftig eine Kombination aus Veröffentlichungsformaten wählen: So streben weitere 31% eine Kombination aus Lagebericht und digitalen Formaten in Form von Homepages, Newslettern und Social Media an, 33% wiederum planen eine Kombination aus Lagebericht und separatem Nachhaltigkeitsbericht, um ihre Nachhaltigkeits-Performance zu berichten. Der freiwillige Nachhaltigkeitsbericht als aktuell dominantes Format büßt damit an Bedeutung ein, wenngleich einige Unternehmen auch künftig nicht auf ihn verzichten wollen. **Eine Mehrheit der befragten Unternehmen**

plant allerdings, zukünftig keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Dies deckt sich mit der bereits angesprochen Beobachtung, dass über 60% der Unternehmen perspektivisch nur noch nach CSRD berichten wollen, während den GRI und anderen Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine vergleichsweise geringere Bedeutung zugeschrieben wird.

Die Studienergebnisse lassen darauf schließen, **dass der Lagebericht künftig als Quelle von Nachhaltigkeitsinformationen eine zentrale Rolle spielen wird.** Gleichmaßen rücken auch neue Formate und Medien stärker in den Vordergrund, was wiederum Potenziale für eine stakeholderorientierte Aufbereitung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsinformationen für Unternehmen bereithält. So lassen sich hierdurch als relevant definierte Stakeholdergruppen wie Kunden, die Gesellschaft und auch Mitarbeiter (vgl. Abbildung 4) in Zukunft zielgerichteter adressieren.

⁹ Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen aus einer Studie von Kirchhoff Consult AG und BDO AG WPG (2021), laut derer 31% der DAX 160 ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung zukünftig im Lagebericht verorten.

4. | Datenmanagement von Nachhaltigkeitsinformationen als zentrale Herausforderung

Die **Datenbeschaffung von ESG-Indikatoren wird regelmäßig als eine der größten Herausforderungen beim Vorantreiben von Nachhaltigkeit in Unternehmen genannt.** In diesem Zusammenhang wird auch die schlechte

Datenqualität beim Reporting von Nachhaltigkeitsinformationen moniert. Viele Daten müssen händisch gesammelt und aufbereitet werden – mit entsprechenden Folgen für Effizienz, Fehleranfälligkeit und Datenkonsistenz.

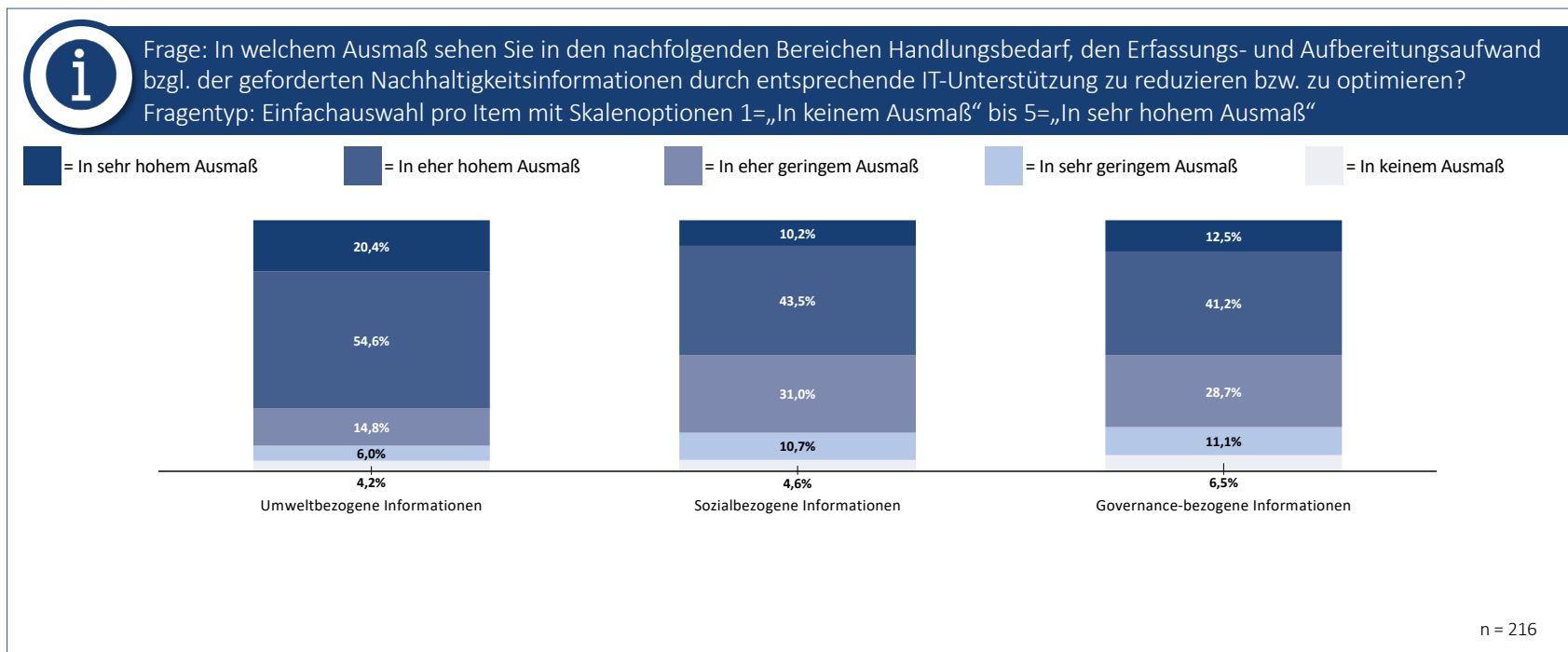


Abb. 17:
 Handlungsbedarf bei Erfassung/
 Aufbereitung von Nachhaltigkeits-
 daten

4. | Datenmanagement von Nachhaltigkeitsinformationen als zentrale Herausforderung

Die Studienergebnisse bestätigen die bisherigen Erkenntnisse, dass der Erfassungs- und **Aufbereitungsaufwand für Nachhaltigkeitsinformationen in der Regel sehr hoch und überwiegend mit einem geringen Automatisierungsgrad gekennzeichnet** ist. So wird von über der Hälfte der Befragten die Notwendigkeit gesehen, den Erfassungs- und Aufbereitungsaufwand von ökologischen, sozialen und Governance-bezogenen Informationen zu reduzieren bzw. zu optimieren. Der **größte Handlungsbedarf bzgl. der**

IT-Unterstützung wird bei umweltbezogenen Informationen verortet: So beurteilen 55% diesen als hoch, 20% sogar als sehr hoch. Bei sozialen und Governance-bezogenen Nachhaltigkeitsinformationen fällt das Ergebnis etwas geringer aus: Hier sind es 10% bzw. 13% der Studienteilnehmenden, die den Themen einen sehr hohen Handlungsbedarf und 44% bzw. 41%, die einen eher hohen Handlungsbedarf beimessen.

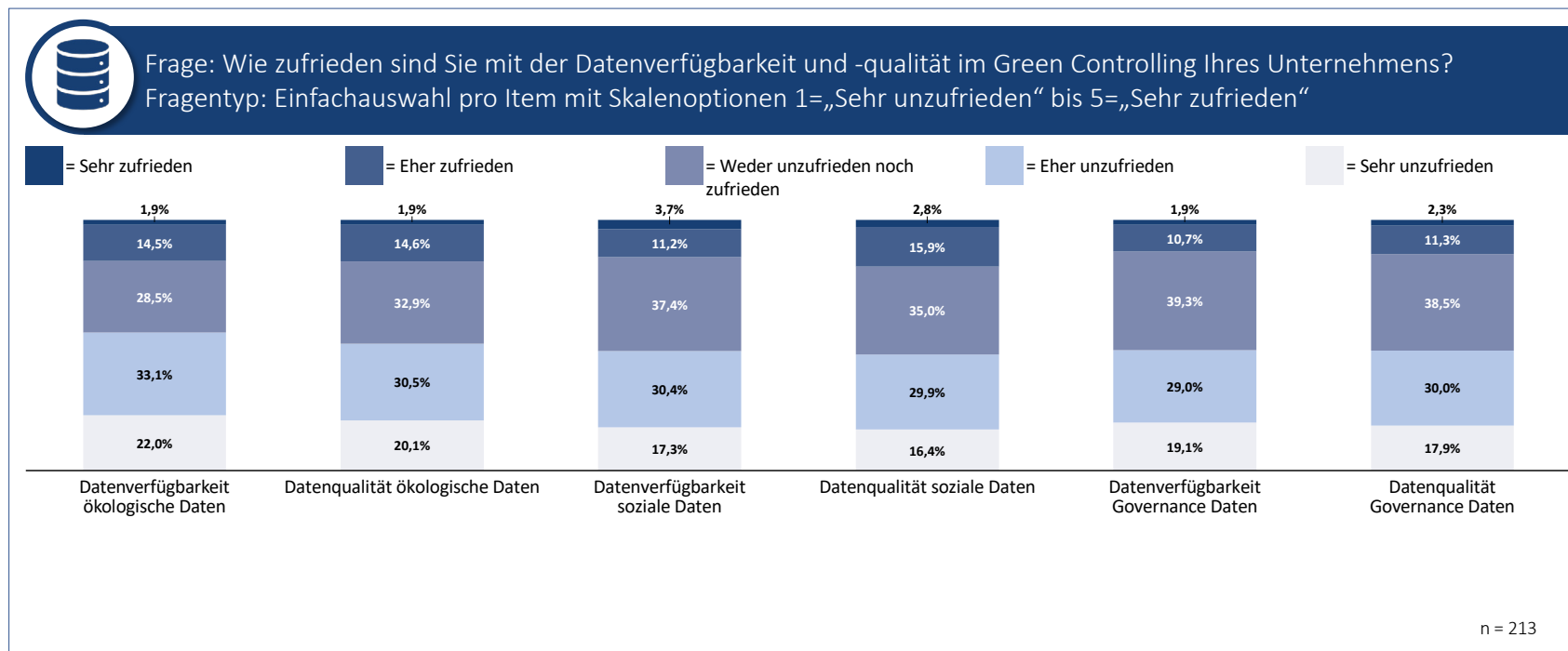


Abb. 18: Zufriedenheit bzgl. Datenverfügbarkeit und-qualität im Green Controlling

4. | Datenmanagement von Nachhaltigkeitsinformationen als zentrale Herausforderung

Ein ähnliches Bild ergeben die Abfrageergebnisse zur Zufriedenheit mit der Datenverfügbarkeit bzw. der Datenqualität. Diese untermauern ebenfalls den großen Handlungsbedarf im Datenmanagement und zeigen, **dass Unternehmen sowohl bei der Datenverfügbarkeit als auch bei der Datenqualität enormen Aufholbedarf haben**. So sind über 80% der Befragten mit der Datenverfügbarkeit und -qualität von Nachhaltigkeitsinformationen unzufrieden.

Nur 2% der Studienteilnehmenden sind sehr und 15% eher zufrieden mit der Datenverfügbarkeit von ökologischen Daten. Was die Datenqualität betrifft, gleicht sich das Bild: nur 2% sind sehr und 15% eher zufrieden mit der Datenqualität von ökologischen Daten. Diese Ergebnisse bestärken noch einmal den **hohen Handlungsbedarf, den die Studienteilnehmenden bei der Implementierung von IT-Unterstützung bei ökologischen Daten** sehen. Für viele Unternehmen ist es schwer, überhaupt an die entsprechenden Daten zu kommen und sofern sie an diese gelangen, ist die Qualität meist nicht zufriedenstellend. Ähnliches gilt auch für die Themen Soziales und Governance. Bei Daten zu Sozialindikatoren sind nur 4% sehr und 11% eher zufrieden mit der Datenverfügbarkeit und 3% sehr bzw. 16% eher zufrieden mit der Datenqualität. Die Datenverfügbarkeit und -qualität von Governance-bezogenen Daten ist nur für 2% sehr und für 11% eher zufriedenstellend.

Vor dem Hintergrund der zukünftig höheren Qualitätsanforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Integration in den Lagebericht – und damit in den Geschäftsjahresabschluss – kommt dem Datenmanagement und der Automatisierung mehr denn je eine entscheidende Rolle zu. Die Studienergebnisse machen noch einmal deutlich, dass beide Themen für die kommenden Jahre zentrale Handlungsfelder für die meisten Unternehmen darstellen werden.

5. | Nachhaltigkeitskompetenzen im Controlling werden wichtiger

5.1 Kompetenzentwicklung im Finanzbereich erforderlich

Vor dem Hintergrund, dass sich der gesamte Finanzbereich und auch das Controlling künftig stärker mit nachhaltigkeitsbezogenen Aufgaben und Fragen rund um die Themen Reporting, Daten und Entscheidungsunterstützung beschäftigen werden, **steigt auch der Bedarf an weiteren neuen Kompetenzen im Finanzbereich**. Diese Kompetenzen ersetzen nicht die herkömmlichen Kompetenzen, sondern bauen vielmehr auf ihnen auf und erweitern diese. Im

Fokus stehen zum einen **Kompetenzen, die ein Denken von der Organisation als isolierte Einheit hin zur Organisation als Teil eines Wertschöpfungsnetzwerkes oder eines breiteren wirtschaftlichen Ökosystems stärken**. Zum anderen rücken Kompetenzen in den Vordergrund, die einen Perspektivwechsel von einer Shareholder-Orientierung hin zu einer Orientierung an gesellschaftlichen Zielen und multiplen Stakeholder-Interessen fördern.

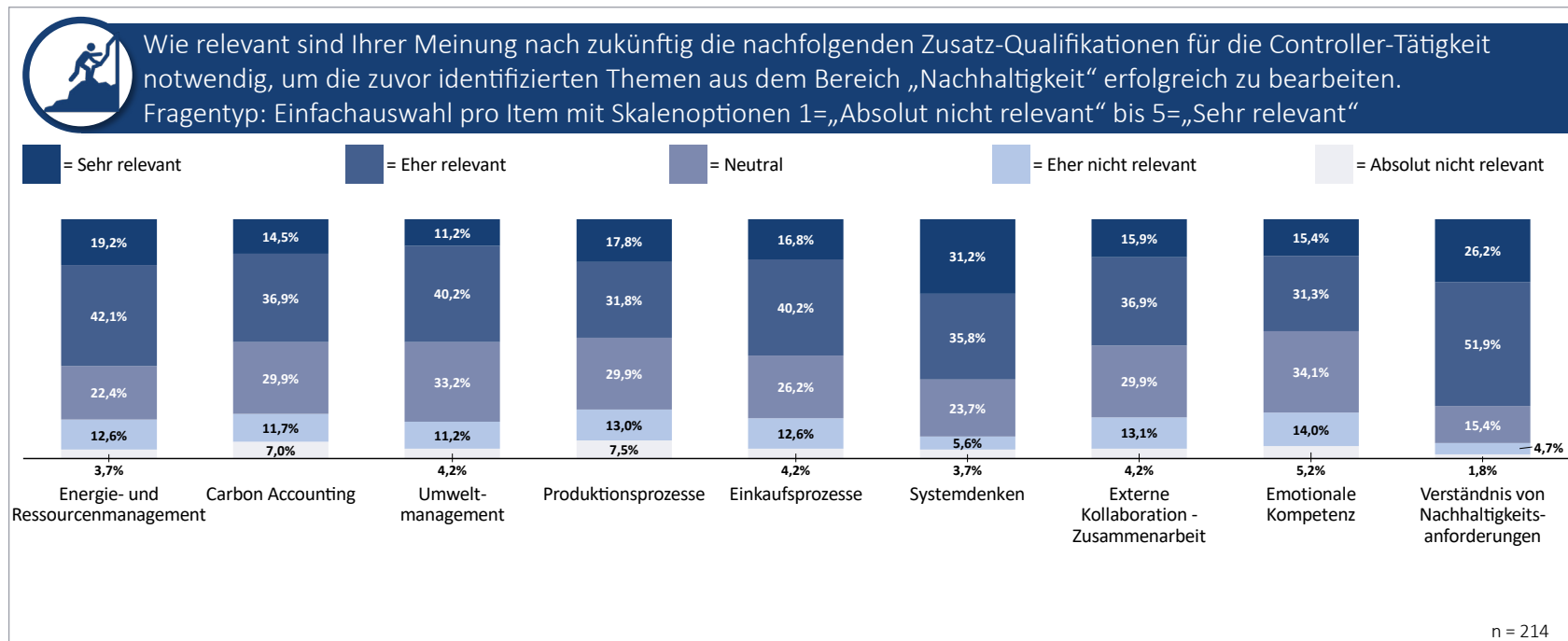


Abb. 19:
Zukünftige Zusatzqualifikationen von Controllern

5. | Nachhaltigkeitskompetenzen im Controlling werden wichtiger

Die Studienergebnisse bestätigen dies: **Sustainability Literacy, Systemdenken sowie Energie- und Ressourcenmanagement werden als TOP 3 Kompetenzen** gesehen. So schätzen 26% das allgemeine Verständnis von Nachhaltigkeitsanforderungen (auch Sustainability Literacy genannt) für die Controller-Tätigkeit als sehr relevant und 52% als eher relevant ein. Der Fähigkeit des Systemdenkens wird von 31% eine sehr hohe und von 36% eine hohe Relevanz beigemessen. An dritter Stelle stehen Qualifikationen im Energie- und Ressourcenmanagement. Hier betrachten 19% die Fähigkeit als sehr und 42% als eher relevant. Neben den in Abbildung 19 dargestellten Kompetenzen benennen Unternehmen noch weitere Themenfelder, die sie zukünftig für Controller als relevant erachten. So geben die Studienteilnehmenden **Qualifikationen im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI)** als sehr wesentlich an. Zentral für das Nachhaltigkeitsreporting und -controlling wird zudem die **Kenntnis bzw. das Verständnis von Nachhaltigkeitsanforderungen von Kunden, Banken und dem Kapitalmarkt** als wesentliche

Stakeholdergruppen erachtet. Damit einher geht auch das **Adaptieren von gesellschaftspolitischen Trends**. Zudem wird mehrfach auf den Ausbau des Verständnisses technischer Aspekte, wie beispielsweise der Messung von CO₂-Emissionen, hingewiesen. Neben diesen technischen und ökologischen Themen wird darüber hinaus auch der **Erwerb von Qualifikationen bezüglich sozialer Aspekte der Nachhaltigkeit** genannt. Um diese veränderten Anforderungen zu erfüllen, sehen Unternehmen eine hohe **Ambiguitätstoleranz und Interdisziplinarität** als unabdingbar.

In dieser vom Thema Nachhaltigkeit geprägten neuen Ära des Controllings und Reportings wird von Controllern gefordert, entsprechende fachliche Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeitsstandards, aber auch ein grundlegendes Verständnis von Nachhaltigkeitsanforderungen entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen. Controller müssen in diesem Kontext künftig noch stärker an der **Schnittstelle zum Business Management agieren (Business Partnering)** und eine explizite Ver-

bindung zwischen Nachhaltigkeitsergebnissen, die tief in operativen Daten verankert sind, und ihren finanziellen Auswirkungen herstellen. Sie müssen daher ein tiefes Verständnis von Nachhaltigkeitsaktivitäten haben, um die operativen Einheiten bei der multidimensionalen Entscheidungsfindung zu unterstützen und die relevanten Informationen bereitzustellen. Auch die bestehenden Kompetenzen im Bereich der Reportingprozesse und Data Analytics bleiben weiterhin relevant. Der **Fokus der Controllingarbeit wird künftig noch stärker als heute auf der zukunftsgerichteten Ableitung von Szenarien, Forecasts und Schätzungen liegen**, allerdings erweitert um ein multidimensionales Datenset aus finanziellen, ökologischen und sozialen Datenpunkten, die es für das Performance Management zu integrieren gilt und deren Herausforderung häufig darin bestehen wird, dass sie außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen erhoben werden müssen.

5. | Nachhaltigkeitskompetenzen im Controlling werden wichtiger

5.2 Ressourcenaufbau in der Controlling-Organisation wahrscheinlich

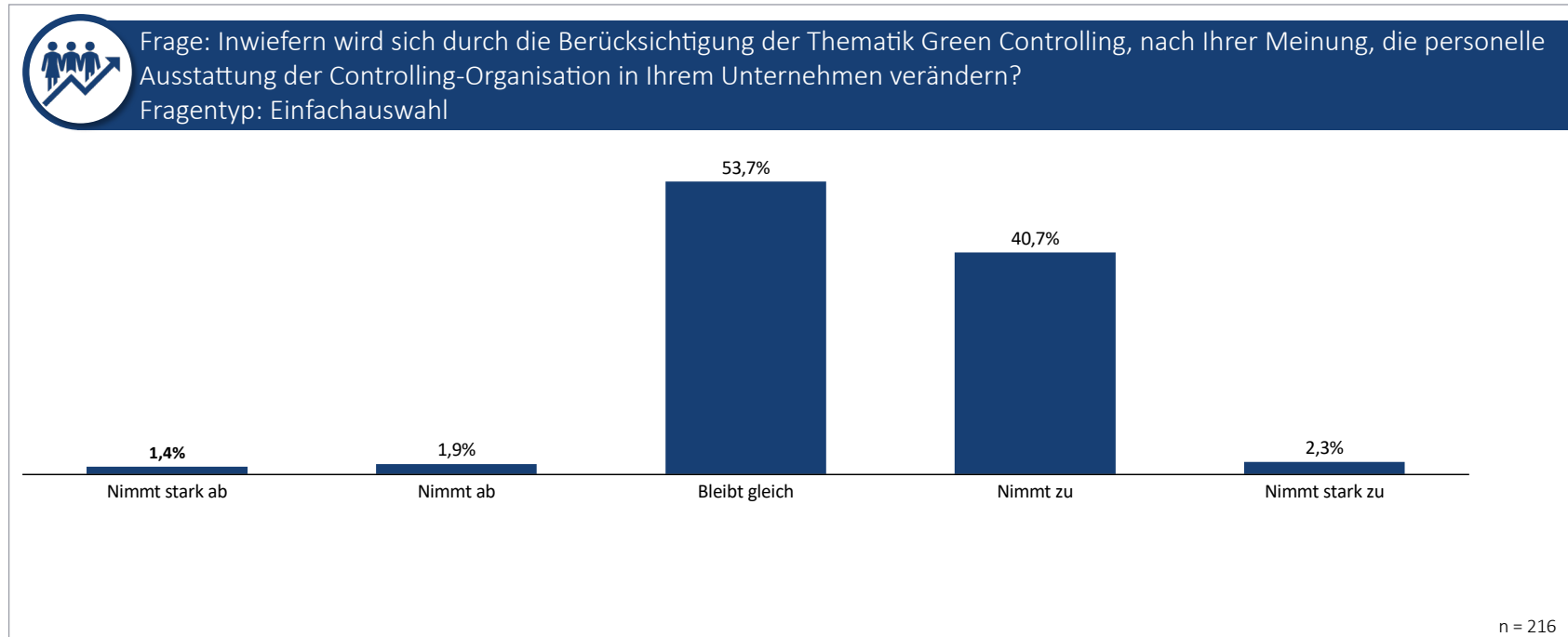


Abb. 20:
Zukünftige personelle Ausstattung des Controllings

Die Mehrheit (54%) der Befragten geht davon aus, dass sich die personelle Ausstattung der Controlling-Organisation im Unternehmen nicht durch die Berücksichtigung der Thematik Green Controlling verändern wird. Auf der anderen Seite geht ein wesentlicher Teil (43%) aber auch davon aus, dass die Controlling-Abteilung durch Green Controlling Personal aufbaut. Die Ergebnisse zeigen somit, **dass aktuell noch eine gewisse Unsicherheit bei der Frage nach Personal und Green Controlling besteht**. So lässt sich in der Gesamtheit keine eindeutige Aussage treffen, ob Green Controlling zu mehr Personal im Unternehmenscontrolling führen wird oder eben nicht.

Dieses Ergebnis lässt sich wahrscheinlich auch mit der aktuell sehr unterschiedlichen organisatorischen Verankerung des Nachhaltigkeitsreportings erklären. So ist bei der Stichprobe nur bei ca. 27% der Unternehmen aktuell das Nachhaltigkeitsreporting im Unternehmenscontrolling verankert (vgl. Abbildung 8). Was hingegen klar zu sein scheint ist, dass Green Controlling nicht dazu führen wird, dass innerhalb des Controllings Arbeitsplätze verloren gehen. So gehen nur 3% der Befragten davon aus, dass durch die Berücksichtigung von Green Controlling zukünftig Personal abgebaut wird.

6. | Detailinformationen zur Stichprobe der Studie¹⁰

6.1 Branchenverteilung



Abb. 21:
Branche des Unternehmens

Abbildung 21 zeigt die Branchenverteilung der Stichprobe auf. **Die am stärksten vertretene Branche ist mit 16,2% die Metallindustrie.** Die Kategorie "Sonstige" liegt mit 14,4% auf Platz zwei. In dieser Kategorie wiederum haben 88,0% der Teilnehmenden keine spezifische Angabe gemacht. Am häufigsten wurden hier "Maschinenbau" (insgesamt 1,9% bezogen auf die Gesamtstichprobe) genannt, gefolgt von "Elektroindustrie" und "Bildung" mit jeweils 1,4%

bezogen auf die Gesamtstichprobe. Betrachtet man die weitere Verteilung, so ist zu erkennen, dass auch die Branchen "Information- und Kommunikation" mit 10,6% und "Konsumgüter" mit 9,3% stark vertreten waren. Insgesamt zeigt die Abbildung, **dass sich Teilnehmende aus einer Vielzahl von Branchen an der Studie beteiligt haben.**

¹⁰ Dieses Kapitel beschreibt Detailinformationen zum Sample der dritten Green Controlling-Studie. Die folgenden Abbildungen beziehen sich jeweils auf die Gesamtstichprobe (n = 216).

6. | Detailinformationen zur Stichprobe der Studie

6.2 Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen

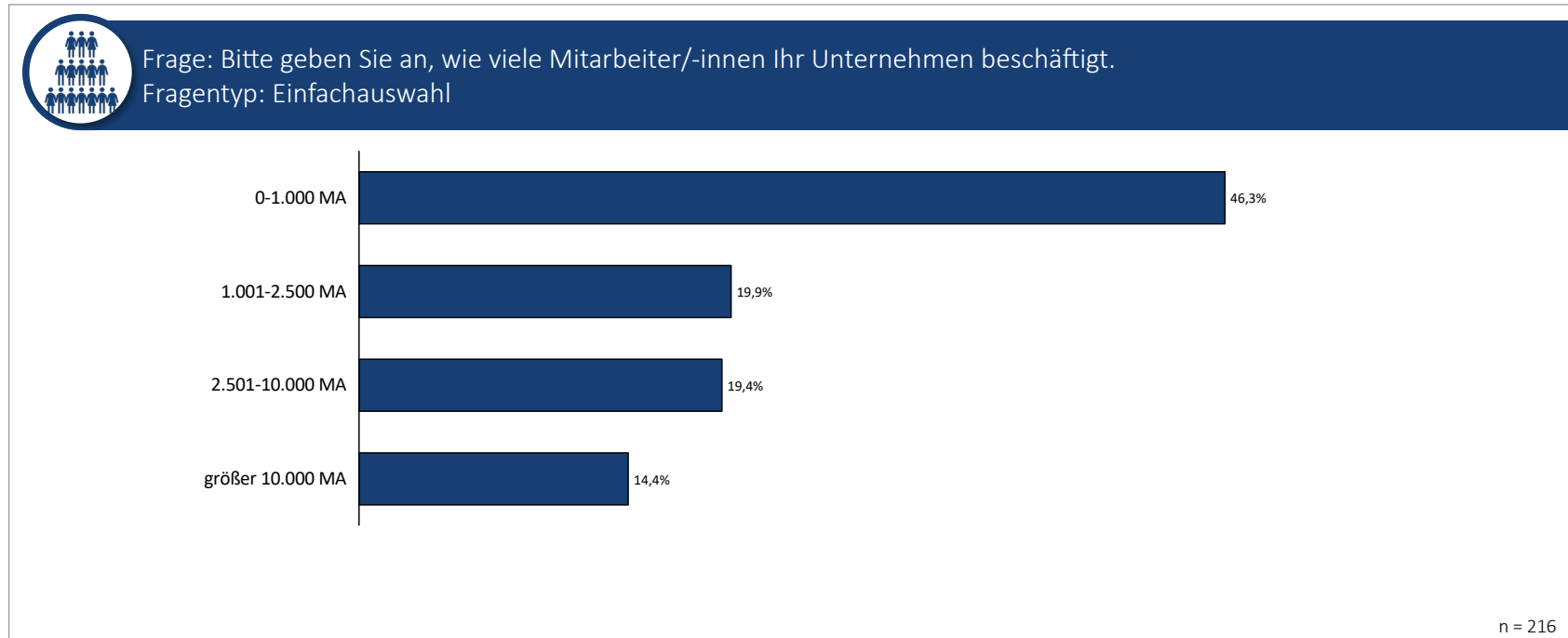


Abb. 22:
Mitarbeitendenzahl
des Unternehmens

Die Stichprobe umfasst Unternehmen aller Größenkategorien. **Die meisten Teilnehmenden an der Green Controlling-Studie kommen aus Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitenden (46,3%).** Ferner kommen ca. 20% aus Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1.001 und 2.500 und

ca. 20% mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 2.501 und 10.000. Der kleinste Anteil der Befragten (14,4%) kommt aus Großunternehmen mit über 10.000 Mitarbeitenden.

6. | Detailinformationen zur Stichprobe der Studie

6.3 Sitz des Unternehmens

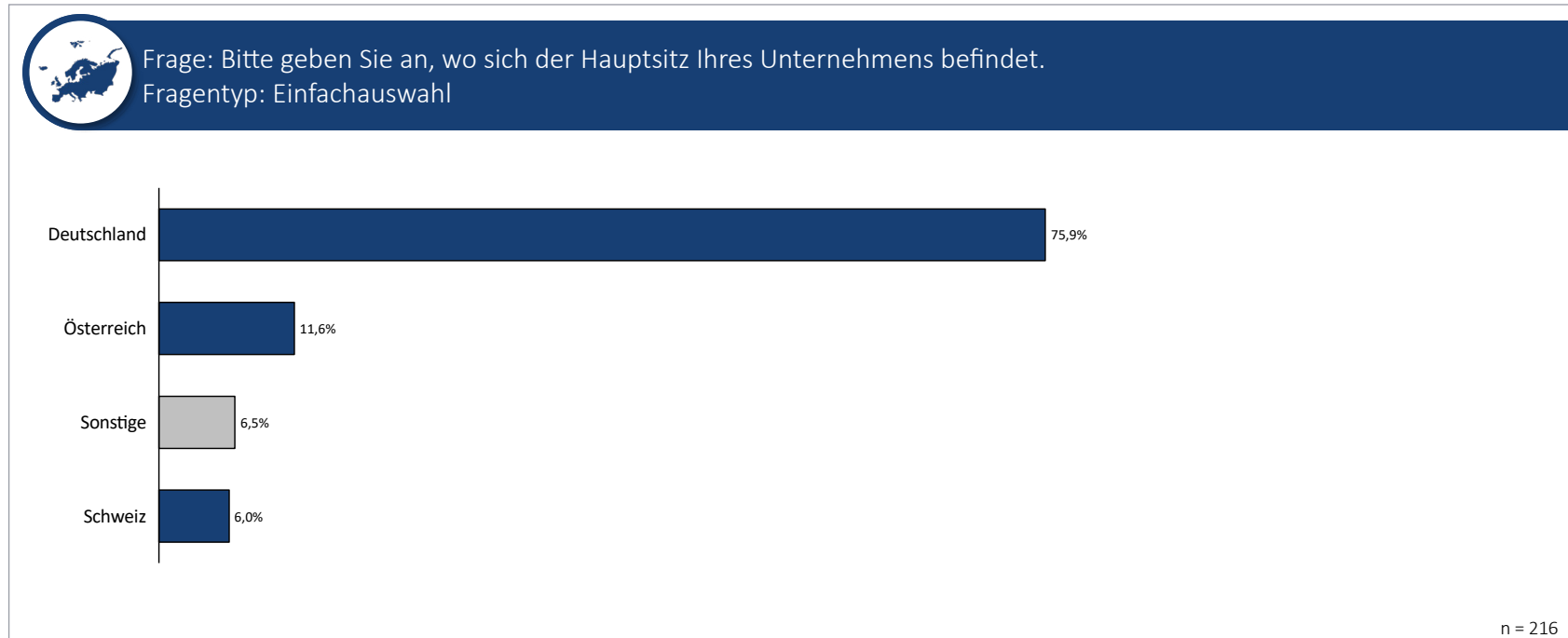


Abb. 23:
Sitz des Unternehmens

Drei Viertel der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland (siehe Abb. 23). Danach folgen die Länder Österreich (11,6%) und die Schweiz (6,0%). **Nur 6,5% der Teilnehmenden stammen außerhalb der DACH-Region.** Hier sind Frankreich (1,4%) und Italien (0,9%) auf Rang vier und fünf.

6. | Detailinformationen zur Stichprobe der Studie

6.4 Rechtsform des Unternehmens

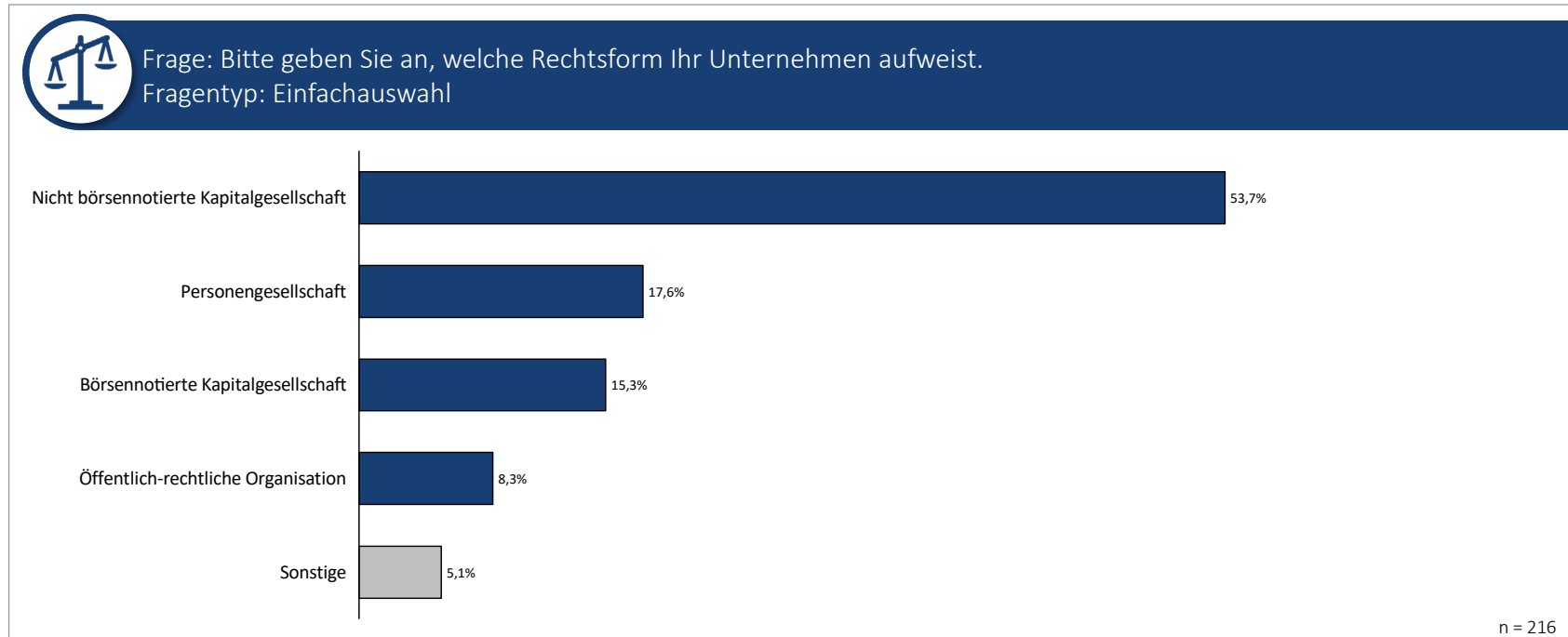


Abb. 24:
Rechtsform des
Unternehmens

Abbildung 24 zeigt die Verteilung hinsichtlich der Rechtsformen der Unternehmen der Teilnehmenden. **Die von den Teilnehmern repräsentierten Unternehmen stellen überwiegend nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaften (53,7%) dar**, gefolgt von Personengesellschaften (17,6%) und börsennotierten

Kapitalgesellschaften (15,3%) sowie öffentlich-rechtlichen Organisationen (8,3%). Sonstige Rechtsformen umfassen 5,1%. In der Gruppe "Sonstige" waren vor allem Stiftungen (0,9% bezogen auf die Gesamtstichprobe) und gemeinnützige Kapitalgesellschaften mit ebenfalls 0,9% vertreten.

6. | Detailinformationen zur Stichprobe der Studie

6.5 Position des Befragungsteilnehmenden im Unternehmen

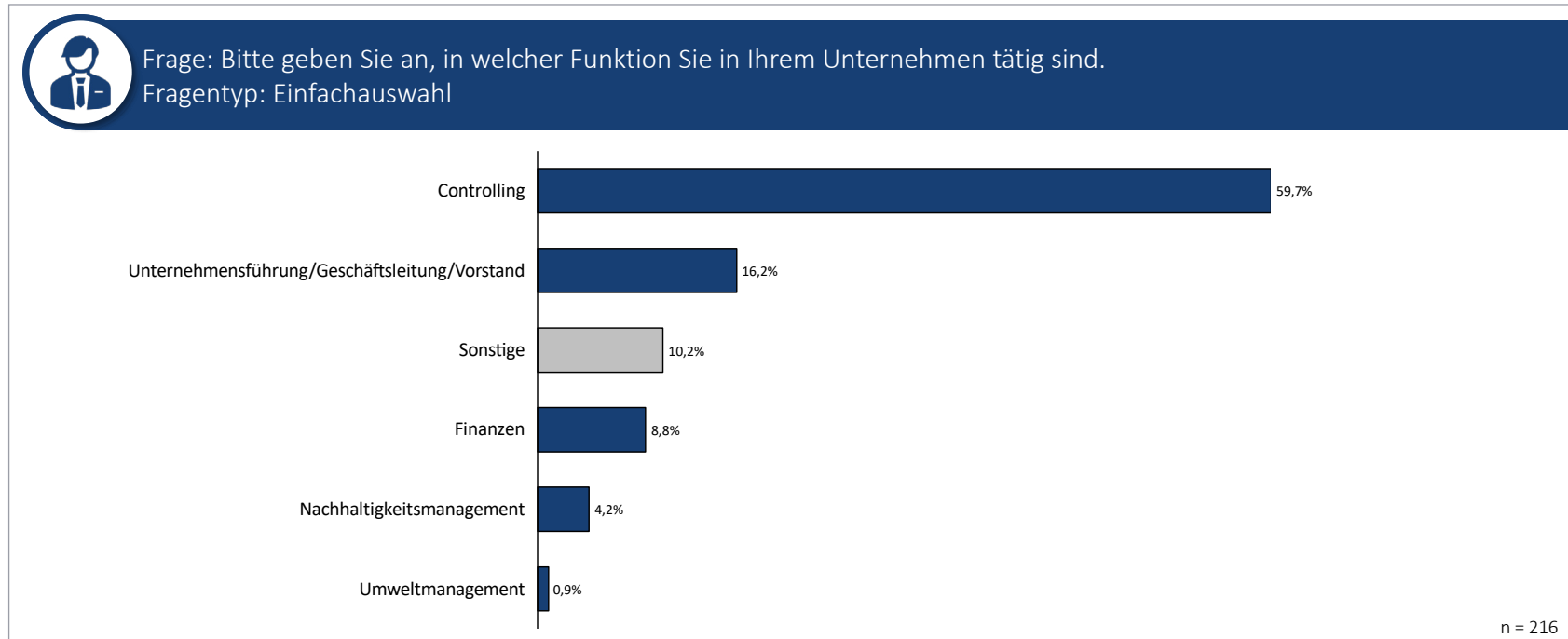


Abb. 25:
Position der Befragten innerhalb des Unternehmens

Der größte Anteil der Teilnehmenden arbeitet in ihren Organisationen auf **Controlling-Positionen (59,7%)**. Ferner zeigt Abb. 25, dass sich auch Teilnehmende aus dem Bereich der Unternehmensführung/Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes (16,2%) als zweitgrößte Gruppe beteiligt haben. Die Gruppe

“Sonstige” ist mit 10,2% auf Platz drei. Hier wurden am häufigsten “Berater” (1,4%) und “Bereichs-/Abteilungsleitung” (0,9%) genannt. Auf Rang vier und fünf liegen “Finanzen” (8,8%) und “Nachhaltigkeitsmanagement” (4,2%).

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

Die mittlerweile dritte Green Controlling-Studie bietet die Möglichkeit, die **Entwicklung des Nachhaltigkeitscontrollings** in der DACH-Region über nunmehr 11 Jahre zu beobachten und wissenschaftlich einzuordnen. Im vorliegenden Kapitel werden deshalb die wichtigsten Veränderungen anhand von Mittelwerten bzw. Angabenhäufigkeiten in Zeitreihenvergleichen dargestellt.

7.1 Nachhaltigkeit gewinnt strategisch an Bedeutung

Wie zu Beginn der Studie beschrieben, erlaubt das Modell der fünf Stufen der Nachhaltigkeit eine Bewertung der strategischen Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen, da es bei allen Stufen darum geht, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Betracht man den heutigen Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit über die Zeitreihe hinweg, so wird ersichtlich, dass alle fünf Stufen über die Jahre einen Anstieg erfahren haben. Im Jahr 2011 weist demnach jede Stufe den niedrigsten Wert auf. Besonders auffällig ist, dass die strategische Stufe „neue Märkte schaffen“ einen deutlich niedrigeren Mittelwert im Jahr 2011 verglichen mit 2022 aufweist, als das bei den anderen vier Stufen der Fall ist. Im Zeitraum von 2011 bis 2015 wird ersichtlich, dass alle fünf Stufen einen moderaten und graduellen Anstieg im Vergleich zum Ausgangswert erfahren. Daraus lässt sich ableiten, dass das Thema Nachhaltigkeit für die meisten

Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat, allerdings hat es sich dabei in dieser Zeit nicht um ein Fokusthema gehandelt. Anders stellt sich das Bild für den Zeitraum von 2015 bis 2022 dar. Hier ist in den Stufen „Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten“, „umweltfreundliche Produkte entwickeln“, „neue Geschäftsmodelle einführen“ und vor allem in der Stufe „neue Märkte schaffen“ ein sprunghafter Anstieg zu verzeichnen. Der Anstieg in diesen maßgeblich stark strategischen Stufen zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit für die meisten Unternehmen **in den letzten sieben Jahren nochmals deutlich an Bedeutung gewonnen hat** und mitunter zum Fokusthema wurde. Dies wird unter anderem dadurch unterstrichen, da es sich bei der Stufe mit der höchsten Ausprägung in 2011 – „ökologische Standards übertreffen“ – um die Stufe mit der niedrigsten Ausprägung im Jahr 2022 handelt. **Ein strategisches Umdenken in den Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit ist demnach klar zu erkennen.**

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

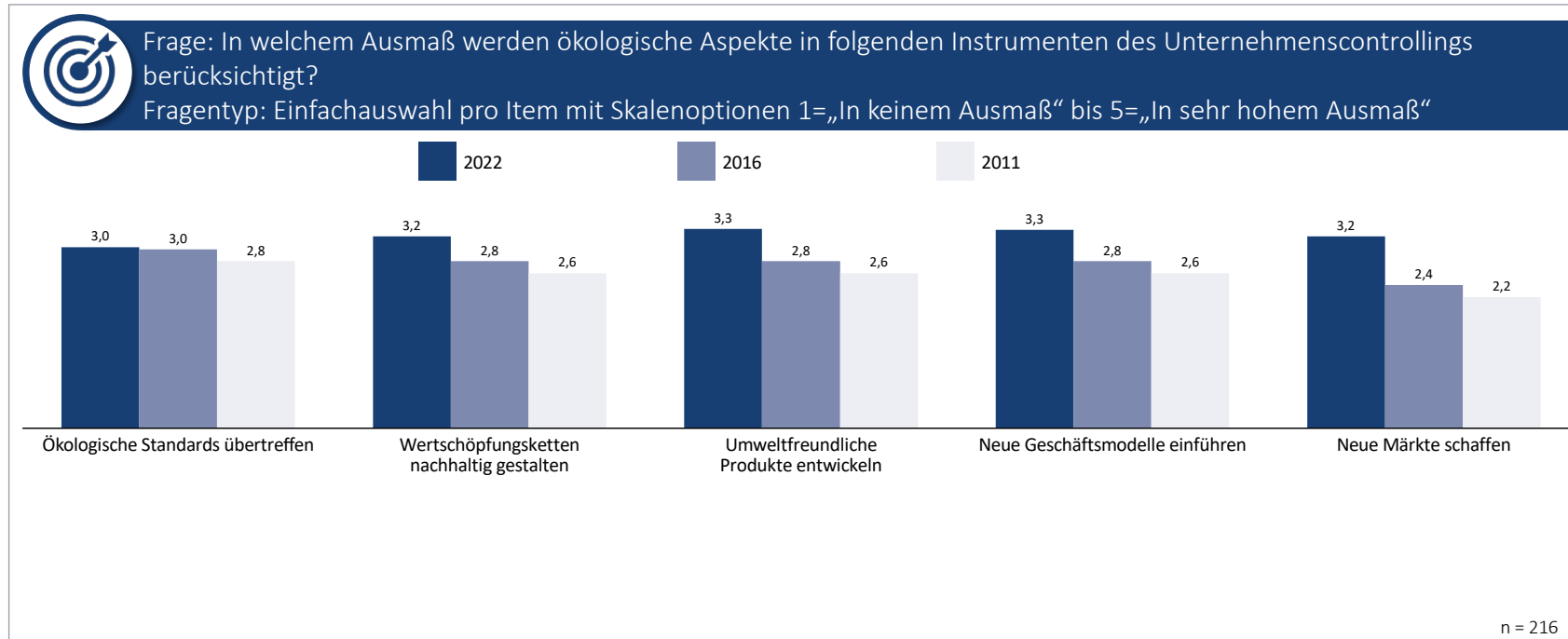


Abb. 26:
Heutiger Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit im Zeitvergleich

Ähnlich zum heutigen Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit wurden die Unternehmen ebenfalls zur zukünftigen Wichtigkeit der fünf Stufen in den nächsten drei bis fünf Jahren befragt. Im Hinblick auf diese Zeitreihe wird ersichtlich, dass Unternehmen in den Jahren 2011 und 2016 die zukünftige Wichtigkeit aller fünf Stufen eher moderat einschätzten. Auffällig ist, dass alle Stufen im Zeitraum von 2011 bis 2015, was die Einschätzung der zukünftigen Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen anbelangt, an Relevanz verloren haben. Zieht man den Vergleich zum eben erwähnten heutigen

Erfüllungsgrad, dann zeigt sich, dass die Unternehmen die zukünftige Relevanz von Nachhaltigkeit vor sieben Jahren geringer einschätzten als dies heute tatsächlich der Fall ist. Erst im **Studienjahr 2022 messen die Unternehmen allen fünf Stufen der Nachhaltigkeit wieder eine signifikant höhere Wichtigkeit für die Zukunft** zu. Dies verdeutlicht abermals, dass das **Thema Nachhaltigkeit wohl nun endgültig auf der strategischen Agenda der Unternehmen angekommen ist.**

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

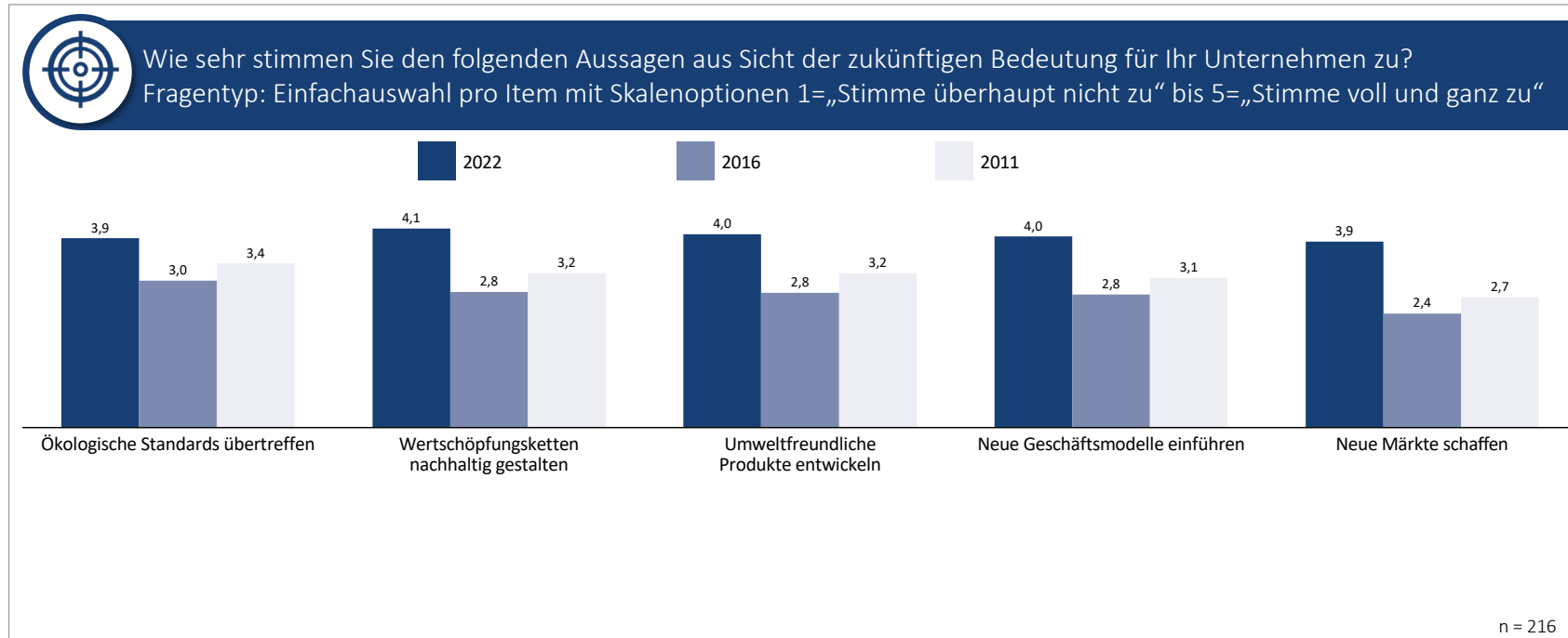


Abb. 27:
 Zukünftige
 Bedeutung der
 fünf Stufen der
 Nachhaltigkeit im
 Zeitvergleich

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

7.2 Einflussnahme von Stakeholdern auf Unternehmen nimmt weiter zu

Im Hinblick auf die Einflussnahme bestimmter Stakeholdergruppen auf ökologische und soziale Aktivitäten der Unternehmen im Zeitvergleich fällt auf, dass nahezu alle Stakeholdergruppen über die Zeit an Einfluss gewonnen haben. Daran zeigt sich, dass sich die verschiedenen Stakeholdergruppen ebenfalls mehr mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen und dies demnach auch von den Unternehmen fordern. **Besonders hervorzuheben sind aber wohl die deutlichen Anstiege der Stakeholdergruppen Kunden, Staat/Gesetzgeber, Mitarbeiter/Mitarbeitervertretungen und Kapitalmarkt.** Während

die Stakeholdergruppe Kunden aus strategischer Sicht enorm wichtig für die zukünftige Ausrichtung der Unternehmen ist, müssen die Unternehmen auch die Stakeholdergruppe Staat/Gesetzgeber zufriedenstellen, die in den letzten Jahren mit neuen Anforderungen und Gesetzen auf die Unternehmen zukam. Damit einher gehen auch neue Anforderungen und Standards des Kapitalmarkts in Bezug auf die Nachhaltigkeit, die Unternehmen erfüllen müssen, um auch weiterhin effektiv am globalen Finanzsystem teilhaben zu können.

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien



Abb. 28:
 Einfluss von Stakeholdergruppen im Zeitvergleich

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

7.3 Nachhaltigkeit kommt in Instrumenten und Prozessen noch zu wenig an

Betrachtet man den Einbezug der ökologischen Aspekte in Controlling-Instrumente im Zeitverlauf, so ist festzustellen, dass über die letzten elf Jahre nur wenig im Controlling geschehen ist. **Bei den meisten Instrumenten haben sich kaum nennenswerte Veränderungen in Bezug auf die Berücksichtigung von ökologischen Aspekten ergeben.** Lediglich die strategischen Instrumente wie z.B. die Balanced Scorecard und die Kennzahlen und Kennzahlensysteme haben über die Jahre einen Anstieg bzw. eine verstärkte Integration ökologischer Aspekte erfahren. Damit zeigt sich, dass das Thema

Nachhaltigkeit vor allem auf strategischer Ebene für das Controlling an Bedeutung gewonnen hat. Was die Instrumente des Controllings anbelangt, ist diese Entwicklung bislang noch nicht zu sehen, was auf einen künftigen Weiterentwicklungsbedarf an dieser Stelle hindeutet. Besonders was die offensichtlich noch fehlende Brücke zwischen der strategischen und operativen Ebene im Nachhaltigkeitscontrolling anbelangt, bleibt abzuwarten, inwiefern die aktuellen Nachhaltigkeitsthemen, die bekanntermaßen stärker in die kaufmännischen Kernprozesse hineinreichen, diese Brücke schlagen können.

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

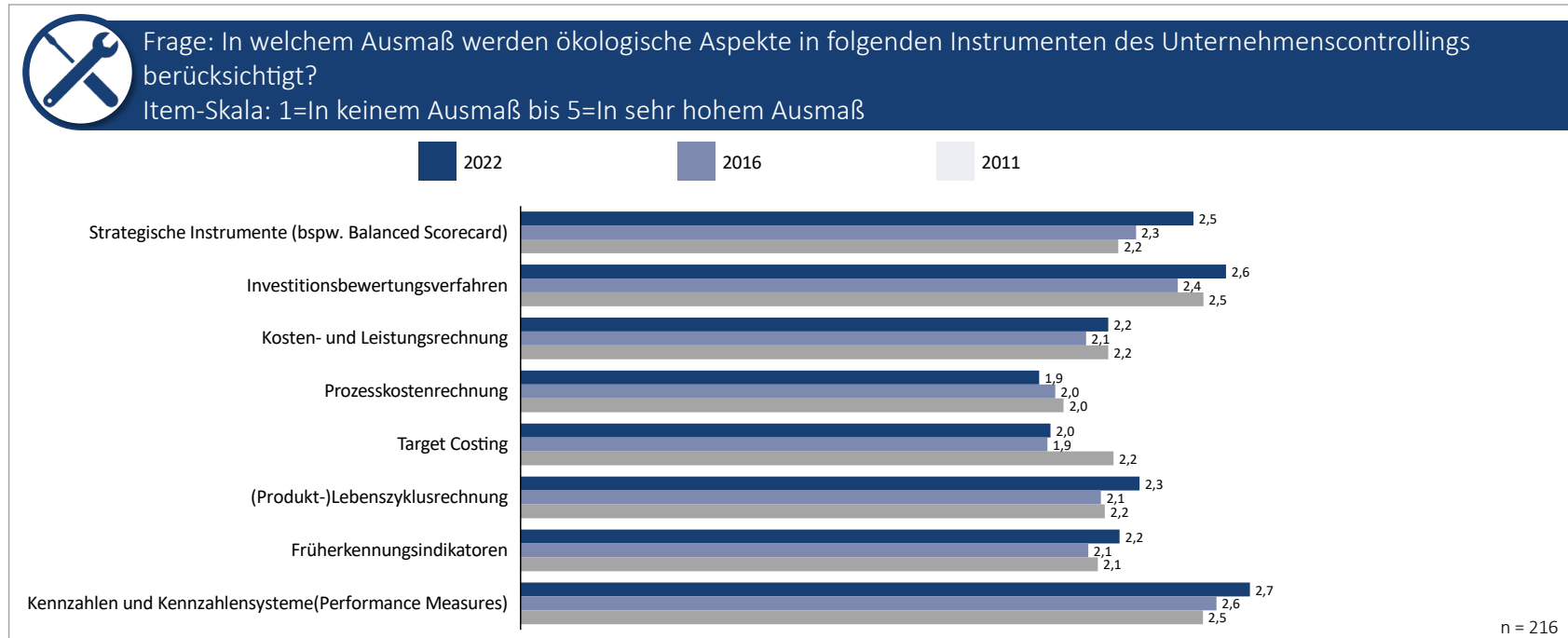


Abb. 29:
Berücksichtigung
von Umweltaspek-
ten in Instrumenten
im Zeitvergleich

Ein etwas anderes Bild als bei den Instrumenten ergibt sich bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Prozessen des Controllings. Während bei den Prozessen „operative Planung“, „Forecasting“, „Kosten- und Ergebnisrechnung“, „Projekt- und Investitionscontrolling“, „Risikomanagement“ und „Business Partnering“ keine nennenswerten Veränderungen bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zu beobachten sind, **erfolgte bei den Kernprozessen der strategischen Planung und im Management Reporting ein signifikanter Anstieg.** Letzteres erscheint in gemeinsamer Be-

trachtung mit der strategischen Planung logisch, müssen doch das Monitoring und die Erreichung der verabschiedeten Nachhaltigkeitsziele in der Regel über ein adäquates Management Reporting sichergestellt werden. Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass der Prozess des Business Partnering im selben Zeitraum keinen Anstieg erfahren hat. Daraus lässt sich schließen, dass das **Controlling in Bezug auf die Einleitung von Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit** derzeit noch immer keine aktiv beratende Position einnimmt.

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

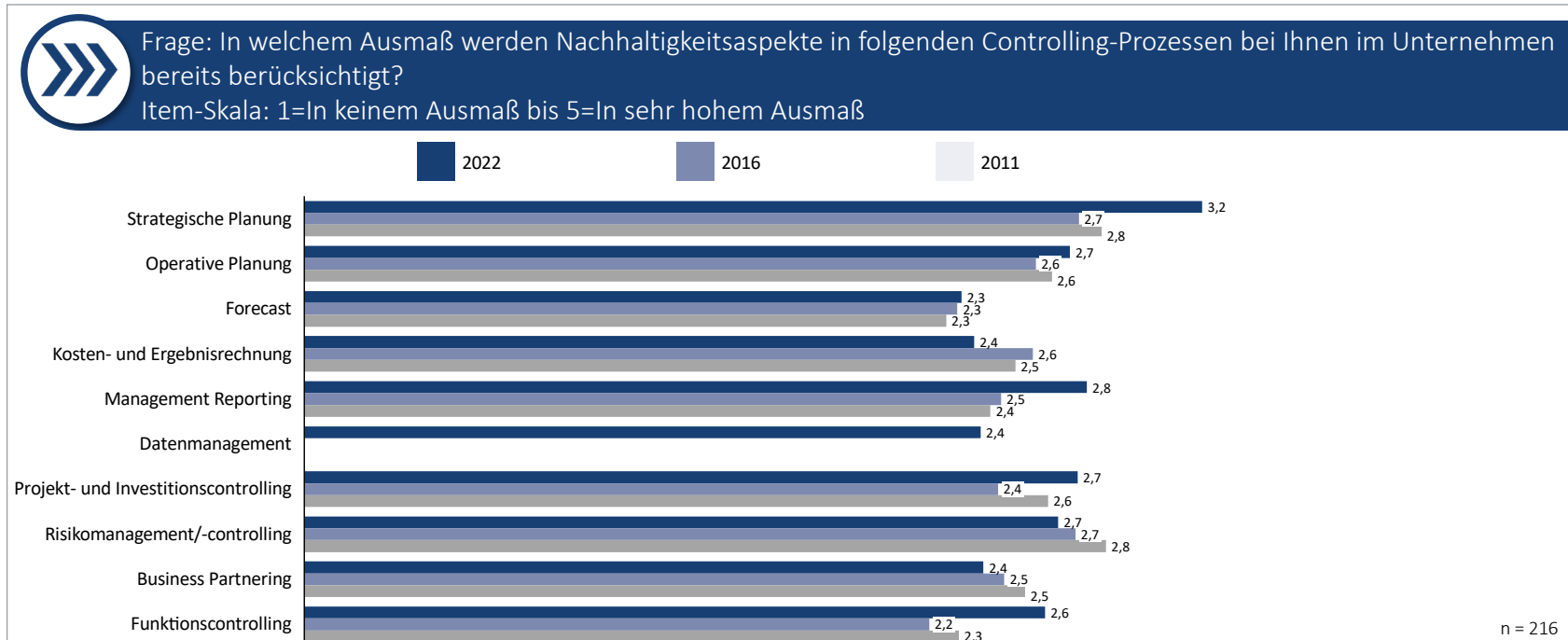


Abb. 30:
 Berücksichtigung
 von Nachhaltigkeit
 in Prozessen im
 Zeitvergleich

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

7.4 Green Controlling eher in der Verantwortung des Nachhaltigkeitsmanagements

Was die Einschätzung zur Verantwortung für das Green Controlling innerhalb des Unternehmens anbelangt, so zeigen die Ergebnisse im Zeitvergleich¹¹, dass 2016 die Mehrzahl der Befragten noch der Meinung war, dass ein Green Controlling integrativ verantwortet werden sollte, d.h. das Controlling und Nachhaltigkeitsmanagement gleichberechtigt die Organisation und Umsetzung des Green Controllings in den Unternehmen vorantreiben sollten. Weitaus weniger deutlich fällt das Ergebnis 2022 aus. Die integrative Sicht auf das Green Controlling hat sich zugunsten einer stärker abteilungsbezogenen Verantwor-

tungszuweisung reduziert, wobei hier sowohl das Nachhaltigkeitsmanagement als auch das Controlling im Hinblick auf die Übernahme organisationaler Verantwortung im Vergleich zu 2016 an Bedeutung gewonnen haben. Die große Mehrheit der Befragten interpretiert das Thema Green Controlling aber als **funktionsübergreifendes Thema zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Controlling**, allerdings – und das ist hervorzuheben – sehen die meisten der Studienteilnehmer (ca. 32%) **eher das Nachhaltigkeitsmanagement in der Verantwortung für die Umsetzung eines Green Controllings**.

¹¹ In dieser Auswertung wurde das Jahr 2011 aus methodischen Gründen nicht berücksichtigt.

7. | Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien

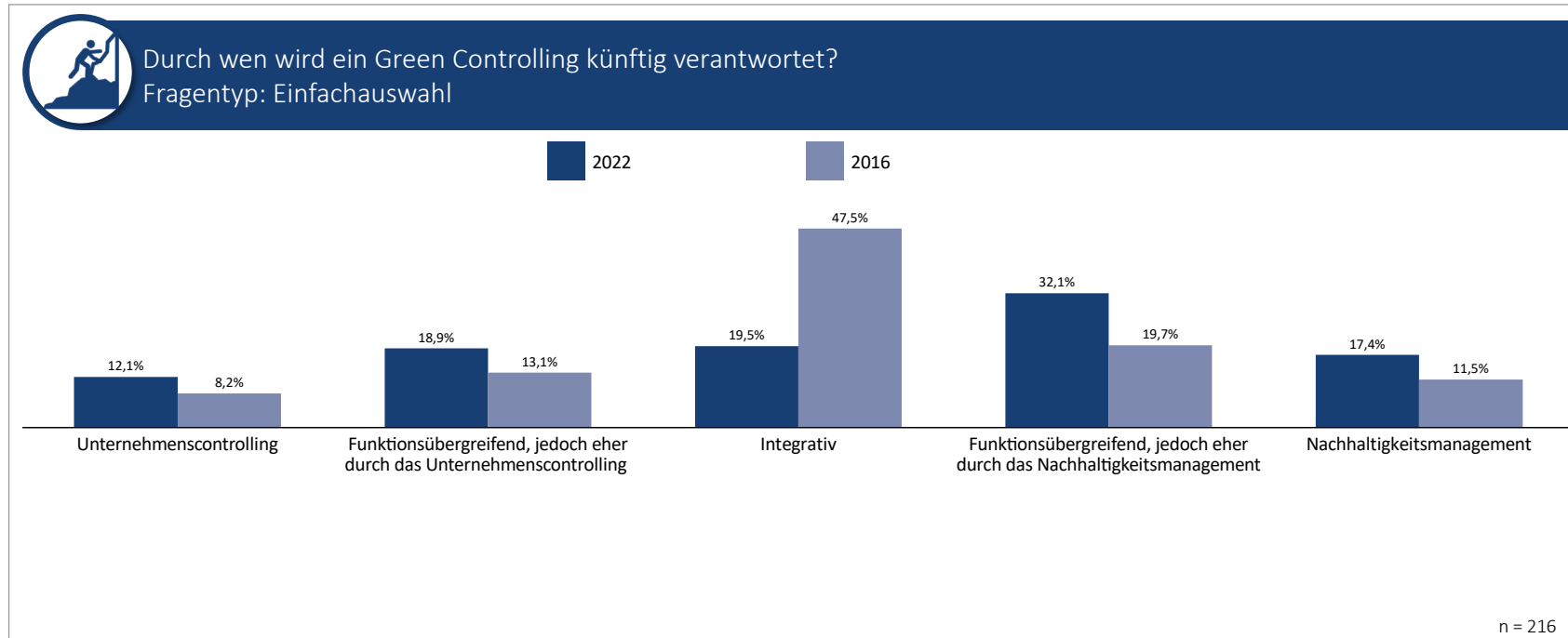


Abb. 31:
 Verantwortlichkeit
 des Green
 Controllings im
 Zeitvergleich

8. | Fazit

Die hier vorliegende Green Controlling-Studie ist die dritte Studie dieser Art, die vom Fachkreis Green Controlling in Kooperation mit der ICV-Ideenwerkstatt durchgeführt wurde. Nach den Vorgängerstudien von 2011 und 2016 hatte die aktuelle Erhebung das Ziel, den derzeitigen Stand des Nachhaltigkeitscontrollings in den Unternehmen der DACH-Region zu erfassen und dabei besonders auf die Entwicklungen im Zeitvergleich sowie die neu hinzugekommenen Themen im Bereich Green Controlling einzugehen. Dabei zeigt sich **folgendes Bild**:

Nachhaltigkeit hat deutlich an **strategischer Bedeutung für die Unternehmen** gewonnen. Bereits heute spielt für viele Unternehmen Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle, wenn es etwa um die Schaffung neuer Märkte, die Entwicklung nachhaltiger Produkte oder die Einführung neuer Geschäftsmodelle geht. Diese Bedeutung wird in der Zukunft weiter zunehmen, was zeigt, dass Nachhaltigkeit als Fokusthema auf der **strategischen Agenda** der Unternehmen angekommen ist. Als wesentlicher Treiber von Nachhaltigkeitsthemen wird von den Unternehmen der **Staat bzw. die Politik** identifiziert.

Im Controlling spiegelt sich diese Entwicklung insofern wider, als dass Nachhaltigkeit vor allem in der **strategischen Planung** der Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. **Nachholbedarf** be-

steht allerdings auf **operativer Ebene** – etwa in der Planung, im Forecasting oder in der Kosten- und Ergebnisrechnung. Dasselbe gilt für die Integration von Nachhaltigkeit in die Controlling-Instrumente – hier haben einzig **strategische Instrumente** wie die Balanced Scorecard sowie Kennzahlen und Kennzahlensysteme verstärkt eine Anreicherung um Themen der ökologischen Nachhaltigkeit erfahren.

Insgesamt zeigt sich aber auch, dass das **Controlling noch immer** eine vergleichsweise **untergeordnete Rolle in der Planung und Steuerung** ökologischer und sozialer Ziele spielt. Wichtigster Akteur in Sachen Nachhaltigkeit ist nach wie vor die **Geschäftsführung bzw. der Vorstand**, der das Thema in den Unternehmen hauptsächlich verantwortet. Als Berater des Managements (Business Partnering) zum Thema Nachhaltigkeit tritt der Controller nach wie vor nicht wesentlich in Erscheinung. Gleichzeitig wird Nachhaltigkeitscontrolling aber als funktionsübergreifende Aufgabe wahrgenommen, in der viele Unternehmen allerdings die **Nachhaltigkeitsabteilung zunehmend in der Verantwortung** sehen.

Die aktuellen durch die Politik getriebenen regulatorischen Entwicklungen führen dazu, dass Nachhaltigkeit **stärker in den betriebswirtschaftlichen Kernprozessen** berücksichtigt wird. Der **Lagebericht**

als Quelle für Nachhaltigkeitsinformationen gewinnt in diesem Kontext stark an **Bedeutung**, während der traditionelle Nachhaltigkeitsbericht als separates Format vermutlich an Relevanz einbüßen wird.

Ein wesentliches Thema der Zukunft wird für Unternehmen das effiziente Management von Nachhaltigkeitsdaten bzw. der Aufbau einer integrierten Systemlandschaft für die Planung, Steuerung und das Performance Management von Nachhaltigkeit sein. Hier ist für viele Unternehmen die **Datenverfügbarkeit und -qualität** noch auf einem wenig zufriedenstellenden Niveau. Es ist zu erwarten, dass Fortschritte in diesem Feld auch zu einer stärkeren Verankerung von Nachhaltigkeit in den operativen Prozessen und Instrumenten des Controllings führen werden. Letztlich führt das Thema Nachhaltigkeit auch zu gestiegenen Anforderungen an die Controller, denen die Unternehmen zukünftig mit dem **Aufbau von erweiterten Kompetenzen** begegnen müssen.

Aus Sicht des Controllings ist zu empfehlen, diesen Weg konsequent zu gehen, sodass **Controller und Nachhaltigkeitsmanager** perspektiv **im Tandem** die Themen Nachhaltigkeit und Controlling im Unternehmen moderieren und so eine ganzheitliche Integration in die Unternehmenssteuerung vorantreiben können.

Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein

Eine nachhaltige Unternehmensführung und die Steuerung sozialer und ökologischer Ziele gewinnen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. **Der Fachkreis Green Controlling for Responsible Business** ist ein Arbeitskreis im Internationalen Controller Verein, der das Thema Nachhaltigkeitscontrolling in seinen unterschiedlichen Facetten bearbeitet, begleitet und substantiell vorantreibt. Anliegen des Arbeitskreises ist es, zielorientierte und praxistaugliche Lösungen für ein Green Controlling zu entwickeln und diese sowohl der internationalen Controlling-Community als auch der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dem Fachkreis gehören **zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung** an, die gemeinsam aktuelle Trends im Nachhaltig-

keitscontrolling identifizieren, in umsetzungsfähige Konzepte überführen und damit für eine integrierte Unternehmenssteuerung nutzbar machen. Die Ergebnisse der Fachkreisarbeit werden regelmäßig in Form von Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Whitepapers und Interviews zur Verfügung gestellt. So hat der Fachkreis bereits 2014 einen Leitfaden zum Thema Green Controlling erarbeitet, der eine praxisnahe Handreichung zur Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensplanung und -steuerung darstellt. Die jüngsten Veröffentlichungen des Fachkreises beschäftigen sich mit den Themen EU-Taxonomie und der Rolle des Controllings bei dessen Umsetzung, die sowohl in deutscher (2021) als auch in englischer Sprache (2022) vorliegen.

Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein

Der Fachkreis Green Controlling umfasst die folgenden Mitglieder:

- **Dr. Marco Möhrer**
Robert Bosch GmbH, Fachkreisleiter
- **Stefan Jordan**
Deutsche Bahn AG
- **Prof. Dr. Remmer Sassen**
TU Dresden
- **Andrea Engelen**
Besonnen Wirtschaften, stellv. Fachkreisleiterin
- **Andrea Kämmler-Burrak**
Horváth & Partner GmbH
- **Prof. Dr. Manfred Sargl**
Universität der Bundeswehr München
- **Dr. Tim Dreessen**
Fraport AG
- **Matthias Lindemann**
Schreiner Group GmbH & Co. KG
- **Prof. Dr. Mike Schulze**
CBS International Business School
- **Florian Fritz**
Giesecke+Devrient Mobile Security GmbH
- **Stefan Lindner**
T-Systems International GmbH
- **Dr. Alexander Stehle**
Hauber-Gruppe
- **Nils Gimpl**
Frankfurt School of Finance & Management
- **Dr. Tobias Lohse**
Personio GmbH
- **Karl-Heinz Steinke**
Internationaler Controller Verein
- **Giulia Hardy**
DATEV eG
- **Claudia Maron**
DATEV eG
- **Silke-Stephanie Thomas**
Deutsche Telekom AG
- **Dr. Sören Guntram Harms**
KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG
- **Martin Momberg**
Deutsche Post DHL Group
- **Dr. Simon Weihofen**
Viega Group
- **Prof. Dr. Jana Heimel**
Hochschule Heilbronn
- **Dominik Pfoster**
BLKB
- **Prof. Dr. Kai Wiltinger**
Fachhochschule Mainz
- **Dr. Philipp Hummel**
Schleich GmbH
- **Prof. Dr. Peter Rötzel, LL.M**
Technische Hochschule Aschaffenburg
- **Günther Zumsande**
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG
- **Prof. Dr. Sabine Joeris**
Hochschule Augsburg
- **Steffen Rufenach**
R.A.T.E. GmbH

Für das Jahr 2022 hat der **ICV Nachhaltigkeit als Schwerpunktthema** ausgerufen. Die hier vorliegende Green Controlling-Studie nimmt diesen Umstand zum Anlass, nach dem aktuellen Stand des Nachhaltigkeitscontrollings in Unternehmen der DACH-Regionen zu fragen und beleuchtet darüber hinaus mit Bezug auf die Vorgängerstudien aus 2011 und 2016 die Entwicklung des Themas in den vergangenen 11 Jahren.

Weitere Informationen zum Fachkreis Green Controlling for Responsible Business finden sich auf den Seiten des ICV unter:

www.icv-controlling.com

oder per E-Mail unter:

fk-green-controlling@icv-controlling.com

Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein

Die Ideenwerkstatt des ICV generiert fortlaufend neue Ideen für die **Weiterentwicklung des Controllings** und informiert regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen. Als fachliche Speerspitze übernimmt die Ideenwerkstatt die **Rolle des Innovators im ICV**. In Ergänzung zu den vielfältigen Fachkreisen sowie regionalen Arbeitskreisen des ICV nimmt die Ideenwerkstatt eine „Outside-In“ Perspektive ein. Die Aufgabe der Ideenwerkstatt besteht somit darin, Veränderungen und Entwicklungen im gesamten Umfeld des Controllings zu analysieren, deren Relevanz für die Ausgestaltung der Aufgaben und der Instrumente des Controllings hinzuprüfen, daraus neue Ideen zu generieren und auf diesem Weg Bewusstsein für diese Veränderungen in der Praxis zu schaffen.

Weitere Informationen zur Ideenwerkstatt des ICV sowie sämtliche Quarterlies der letzten Jahre finden sich auf der Ideenwerkstatt-Website unter <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt.html>

Aus früh identifizierten Trends entwickelt die Ideenwerkstatt die „**Dream-Cars**“ des ICV und leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag, um den ICV als Themenführer in der Financial und Controller Community zu positionieren. Schon 2010/2011 beschäftigte sich die Ideenwerkstatt als Vorreiterin mit dem Thema Nachhaltigkeitscontrolling. In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen war es der Ideenwerkstatt ein Anliegen, das Thema Nachhaltigkeitscontrolling noch einmal aufzunehmen und weiterzudenken. Die Ideenwerkstatt baut auf den Erkenntnissen aus den vorliegenden Green Controlling-Studien auf, um im DreamCar 2022/2023 neue Gestaltungswege für die Zukunft aufzuzeigen.

Unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Dr. Uwe Michel hat die Ideenwerkstatt im ICV unterstützt durch ein **hochkarätig besetztes Team** aus Wissenschaftlern und Vertretern der Controllingpraxis im November 2009 die Arbeit aufgenommen. Seit Herbst 2016 leiten Prof. Dr. Ronald Gleich (Frankfurt School of Finance & Management) und Stefan Tobias (Horváth AG) die Ideenwerkstatt. Das Kernteam der Ideenwerkstatt umfasst neben den Leitern die Koordinatorin Dr. Kim Louisa Dillenberger (Frankfurt School of Finance & Management) sowie die Mitglieder Prof. Dr. Heimo Losbichler (ICV; Fachhochschule Oberösterreich), Claudia Maron (ICV; DATEV eG), Dr. Lars Grünert (Trumpf GmbH + Co. KG), Prof. Dr. Mischa Seiter (Universität Ulm), Stefan Patzke (Alfred Kärcher SE & Co. KG) und Manfred Blachfellner (Change the Game Initiative).

Literaturverzeichnis

Kirchhoff Consult AG & BDO AG WPG (2021), Quo Vadis? Die nichtfinanzielle Berichterstattung im DAX 160, Hamburg, <https://www.bdo.de/de-de/insights-de/weitere-veroeffentlichungen/studien/nachhaltigkeit-im-fokus>

Bertelsmann Stiftung (2021), Sustainability Management Monitor 2021 (Schriftleitung: Jakob Kunzlmann, Laura Marie Edinger-Schons, Alexander Kraemer), Gütersloh, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sustainability-monitor-all>

Europäische Kommission (2021), Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

Grabner (2022), The implementation of sustainability measures in the finance function – Survey results, Vortrag im Rahmen der General Assembly der International Group of Controlling (IGC), 21.05.2022, Wien.

Internationaler Controller Verein (2021), EU-Taxonomie für Sustainable Finance

- Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals, Wörthsee, (Schriftleitung: Marco Möhrer, Martin Momberg, Giulia Hardy, Stefan Jordan, Philipp Hummel).

Nidumolu/Prahald/Rangaswami (2009), In fünf Schritten zum Nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 31 (12), S. 50-61. Rötzel/Stehle/Pedell/Hummel (2019), Integrating environmental management control systems to translate environmental strategy into managerial performance, in: Journal of Accounting & Organizational Change, 15 (4), S. 626-653.

<https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0082>

Russel Reynolds Associates (2022), Trennlinien und Erträge Deutschland - Führen für eine nachhaltigere Zukunft, <https://mss-p-053-delivery.stylelabs.cloud/api/public/content/rra-divides-and-dividends-german?v=57e7540d>

WHU Controller Panel (2021), Nachhaltige Unternehmenssteuerung, Vallendar.

SUSTAINABLE FINANCE WIRD ZUM STANDARD. UND WIR BEREITEN SIE DARAUF VOR.

NEU!
START:
24.04.2023
BERUFSBEGLEITEND
7 STUDIENTAGE

KOMPAKTSTUDIUM ESG PERFORMANCE MANAGEMENT (EPM)

- Entwickelt in enger Partnerschaft mit dem Internationalen Controller Verein (ICV)
- Vertiefte Darstellung der Ausgestaltung von Messung, Steuerung, Kontrolle und Reporting der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen über alle ESG-Dimensionen, Betrachtung der finanziellen und nicht-finanziellen Performance als zu integrierende Leistungsebenen
- Für Mitarbeiter:innen aus Unternehmen aller Branchen mit einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsstrategie, insbesondere Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Controlling, Rechnungswesen, Reporting, Risikomanagement, Carbon Management, Strategie, Unternehmensentwicklung, Vorstandsstäbe
- Für Mitarbeiter:innen in Banken/Versicherungen (Kreditanalyse, Avale/Garantien) sowie bei Investoren und Rating-Agenturen (Unternehmensanalysen)
- 13 Top-Referenten aus Unternehmen und von Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleistern sowie aus der Wissenschaft
- 7 Tage in zwei Blöcken plus schriftliche Prüfung mit Teilnahme vor Ort oder via Zoom
- Credits für Part-time Master in Business mit Fokus Sustainable Finance

- Universitätszertifikat: ESG Performance Manager (EBS)
- Kursgebühr EUR 4.950,- (USt.-befreit)
- Rabattierte Kursgebühr EUR 4.450,- (USt.-befreit) für alle Kooperationspartner (B.A.U.M., Bundesinitiative Impact Investing, Deutsches Aktieninstitut, DIRK, FNG, ICV, VFU) und alle Alumni der EBS Executive School

KERNNUTZEN

Die Teilnehmer:innen stärken ihre Rolle als „betriebswirtschaftliches Gewissen“ des Unternehmens, das sein um ESG-Dimensionen erweitertes Zielsystem durch ständige regelbasierte Abwägungen im Gleichgewicht halten muss.

Zudem steigern die Teilnehmer:innen ganz entscheidend ihre Diskussionsfähigkeit zu allen materiellen Nachhaltigkeitsthemen für den Austausch mit internen Schnittstellenpartnern. Das versetzt sie in die Lage, nicht nur mit ökonomischen Argumenten zu überzeugen, sondern auch ökologische und gesellschaftliche Notwendigkeiten, Risiken und Chancen aufzuzeigen.

■ Jetzt informieren unter www.ebs.edu/epm

EBS Kooperationspartner



Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.



EBS
UNIVERSITÄT

EBS Executive School

*Oestrich-Winkel/
Rheingau*

Tel.: +49 611 7102 2010

info.es@ebs.edu

www.ebs.edu/sum

