



Nachhaltigkeit und Controlling: Ein Aufruf zum Handeln

Utz Schäffer¹



Nachhaltigkeit ist kein neues Thema. Schon seit Jahrzehnten werden Konzepte und

Instrumente entwickelt, wird ein nachhaltigeres Wirtschaften angemahnt. Auch wir an der WHU haben uns schon vor vielen Jahren mit dem verwandten Thema Umweltcontrolling befasst (Schäffer 2003; Schäffer & Jais 2005). Vor ungefähr 10 Jahren standen dann das Carbon Accounting und die Frage, wie das Rechnungswesen auch Steuerungsrelevanz gewinnen kann, im Vordergrund (Weber et al. 2011; Botta et al. 2012). Zudem konnten wir im Rahmen der ersten WHU Zukunftsstudie die Nachhaltigkeit schon früh als eines der zentralen Zukunftsthemen des Controllings identifizieren (Schäffer & Weber 2012). In den Jahren danach ist es dann aber zumindest im Controlling wieder ruhiger um das Thema geworden. In allen drei Folgestu-

dien hat es die Nachhaltigkeit nicht in die Top 10 der wichtigsten Zukunftsthemen geschafft (vgl. Schäffer & Weber 2021).

Aber wie so oft: Totgeglaubte leben länger. Der Klimawandel und auch die lange vernachlässigten sozialen und gesellschaftlichen Aspekte der Nachhaltigkeit haben durch den zunehmenden Druck von Regulatoren, Kunden und Investoren an Bedeutung für die Bottom-line der Unternehmen gewonnen. Zudem kommen im Rahmen des Green Deals der Europäischen Union seit Januar 2022 auch die sogenannte EU-Taxonomie und die damit verbundenen Anforderungen an die Berichterstattung zum Themenfeld ökologische Nachhaltigkeit für alle Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern schrittweise zur Anwendung. Langsam wird es also ernst.



Summary

Eine Studie des WHU Controller Panels ergab: Das Thema Nachhaltigkeit wird im Controlling häufig immer noch als Compliance- und Marketingthema wahrgenommen, das Controlling ist in den wenigsten Unternehmen federführend mit von der Nachhaltigkeitspartie. Das wird auf Dauer nicht reichen, wenn das Controlling als Business Partner ernstgenommen werden will. Es gilt, die relevanten Aspekte der Nachhaltigkeit nicht nur zu berichten, sondern systematisch in die Unternehmenssteuerung zu integrieren.

Wo steht das Controlling heute?

Wo aber steht das Controlling heute mit Blick auf die Nachhaltigkeit? Um diese Frage zu beantworten, haben wir im Sommer 2021 die Mitglieder des WHU Controller Panels befragt. Die Zusammensetzung der Teilnehmer repräsentiert wieder einen breiten Mix an Branchen aus Handel, Produktions- und Dienstleistungssektor. Mit 57 Prozent sind mittelgroße Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz zwischen 50 Millionen und 1 Milliarde Euro am stärksten vertreten, gefolgt von großen Unternehmen mit einem Umsatz von über einer Milliarde Euro mit einem Anteil von 22 Prozent. Vor dem Hintergrund der EU-Taxonomie differenziere ich im Folgenden zwischen Unternehmen, die die EU-Taxonomie betrifft, also Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern (62% der Unternehmen), und Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern (38% der Unternehmen). Die Respondenten sind auf unterschiedlichen Hierarchiestufen innerhalb des Unternehmens tätig: Etwa 5% Prozent sind CEOs oder Geschäftsführer, 19% Prozent sind CFOs oder kaufmännische Leiter, 46% Prozent haben die Position des Controlling-Leiters oder eine andere Führungsposition in der Finanzfunktion inne und berichten direkt an den CFO oder kaufmännischen Leiter, 30% Prozent sind in anderen Positionen in der Finanzfunktion tätig, beispielsweise als Team-Leiter oder Mitarbeiter im Controlling.

Externe Berichterstattung

Zunächst haben wir im Rahmen unserer Studie gefragt, ob das Unternehmen über einen Nachhaltigkeitsbericht für externe Adressaten verfügt. Es zeigt sich, dass wenige Monate vor der teilweisen Scharfschaltung der EU-Taxonomie 54% der Unternehmen mit mindestens 500

Mitarbeitern und 72% der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern noch über keinen entsprechenden Bericht verfügen. Offenbar – so der Tenor in den von uns ergänzend geführten Interviews – schrecken der Aufwand und die Komplexität des Vorhabens vielfach ab. Zudem spekulieren viele Unternehmen darauf, dass die Richtlinie noch vereinfacht oder der Termin erneut verschoben wird.

Von den Unternehmen, die schon über Nachhaltigkeitsaspekte berichten, haben 19% das Thema in ihren normalen Geschäftsbericht integriert und 27% verfügen über einen eigenständigen Bericht. Dabei ergibt sich ein eher unübersichtliches Bild. Die Unternehmen berichten nach einer Vielzahl verschiedener Standards. Mit der ISO-Zertifizierung und der Global Reporting Initiative dominieren dabei die Standards, die im Vergleich als eher etabliert, klar, konkret und einfach wahrgenommen werden. Groß ist offenbar die Sorge vor zu viel Aufwand und einer Flut von offenen Detailfragen. Andere Unternehmen berichten, ohne konsequent einem Standard zu folgen, und eine ganze Reihe von Controllern im WHU Controller Panel hat uns schließlich mit entwaffnender Ehrlichkeit erzählt, dass sie schlicht nicht wissen, nach welchem Nachhaltigkeitsstandard ihr Unternehmen berichtet.

Ganz offensichtlich gibt es also noch viel zu tun, um der EU-Taxonomie gerecht zu werden und gleichzeitig sicherzustellen, dass die externe Berichterstattung nicht noch bürokratischer wird als sie eh schon ist. Die damit verbundenen Herausforderungen sollen aber nicht der Fokus des vorliegenden Beitrags sein. Vielmehr geht es im Folgenden darum, wie es um den Nachhaltigkeitsgedanken in der internen Unternehmenssteuerung der befragten Unternehmen steht.



Prof. Dr. Utz Schäffer

Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC), WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.
Kuratoriumsvorsitzender des ICV.
utz.schaeffer@whu.edu
www.whu.edu/controlling

HAUFE.

**NEUE AUFGABE
FÜRS CONTROLLING**



Unternehmen stehen aktuell mehr denn je vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit ins Zentrum ihres Tuns zu stellen. Welche Schlüsselrolle das Controlling dabei spielt, erläutern Expert:innen in diesem Buch anhand von Konzepten, Instrumenten und sofort umsetzbaren Empfehlungen.

272 Seiten
Buch: **79,95€** [D] | eBook: **69,99€**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

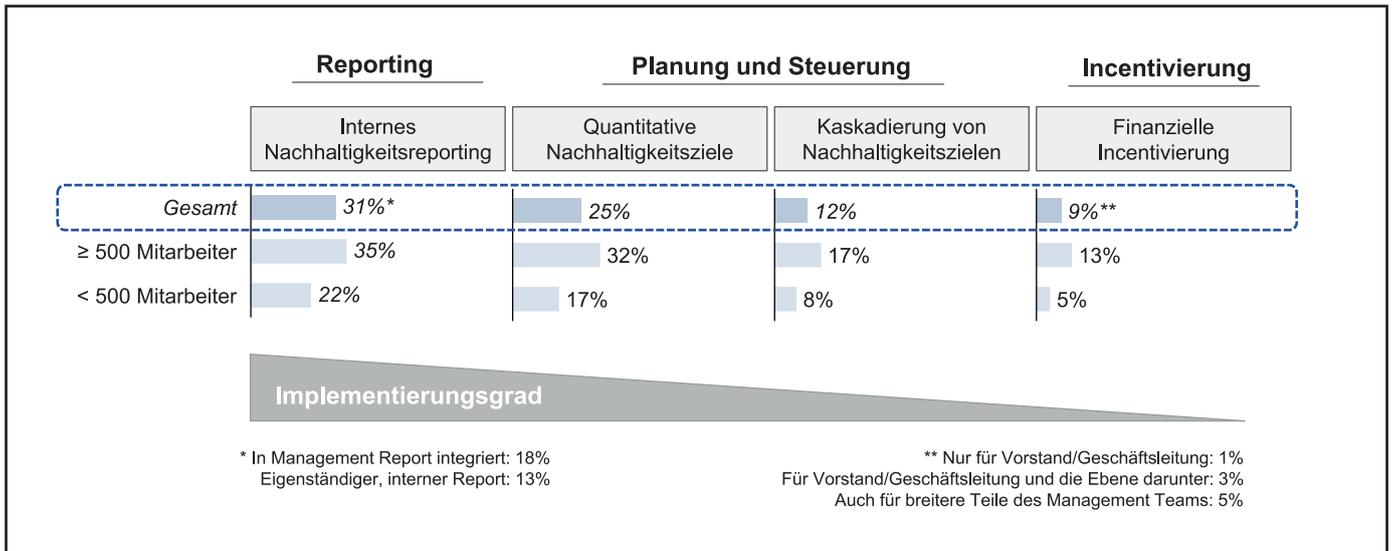


Abb. 1: Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Unternehmenssteuerung

Unternehmenssteuerung

Grundsätzlich muss jedes Unternehmen entscheiden, wie es mit der Nachhaltigkeit des eigenen Wirtschaftens umgehen will. Ist Nachhaltigkeit ein Berichts-, Compliance- und Marketing-Thema oder ist es auch darüber hinaus ein wichtiger Gedanke, den es fest im Unternehmen zu verankern gilt? Das ist die alles entscheidende Gretchenfrage und sie bedarf einer ehrlichen Antwort: „Nun sag, wie hast du’s mit der Nachhaltigkeit? Du bist ein herzlich guter Vorstandsvorsitzender, allein ich glaub, du hältst nicht viel davon.“

Wenn ein Unternehmen tatsächlich viel davon hält, sich also bewusst dafür entscheidet, dass Nachhaltigkeit mehr sein soll als

Reporting und Greenwashing, wenn Nachhaltigkeit auch als Chance gesehen wird und wenn sich Vorstand oder Geschäftsführung öffentlich mit klaren mittel- und langfristigen Zielvorgaben auf einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit committed haben, ist die Verankerung in der Unternehmenssteuerung alternativlos und muss im Mittelpunkt der Bemühungen zum Thema Nachhaltigkeit stehen. Auf der Basis des internen Berichtswesens müssen dann nachhaltigkeitsorientierte Ziele gesetzt werden. Diese gilt es, herunter zu kaskadieren, zu kontrollieren und ggf. auch mit klaren finanziellen und nichtfinanziellen Anreizen zu incentivieren. So, und nur so wird das gemeinsame Lernen im Regelkreis ermöglicht (vgl. Weber et al. 2011; ICV 2014). Daneben gilt es, auch ent-

sprechende Ressourcen bereit zu stellen und – ganz im Sinne des alten Arguments von Bob Kaplan und David Norton (vgl. Kaplan & Norton 1996) – im Reporting vielleicht auch mal für eine gewisse Zeit mit pragmatischen Zwischenlösungen zu leben.

In jedem Fall muss dann vermieden werden, dass die Verankerung in der Unternehmenssteuerung auf die lange Bank geschoben wird. Zu groß ist sonst die Gefahr, dass die nächsten Jahre allein damit verbracht werden, der EU-Taxonomie und anderen Regelwerken gerecht zu werden, und sich in der nachhaltigen Sache selbst wenig bewegt. Es ist mir dabei sehr bewusst, dass ein solides Berichtswesen und die dadurch generierte Transparenz die Basis der Unternehmens-

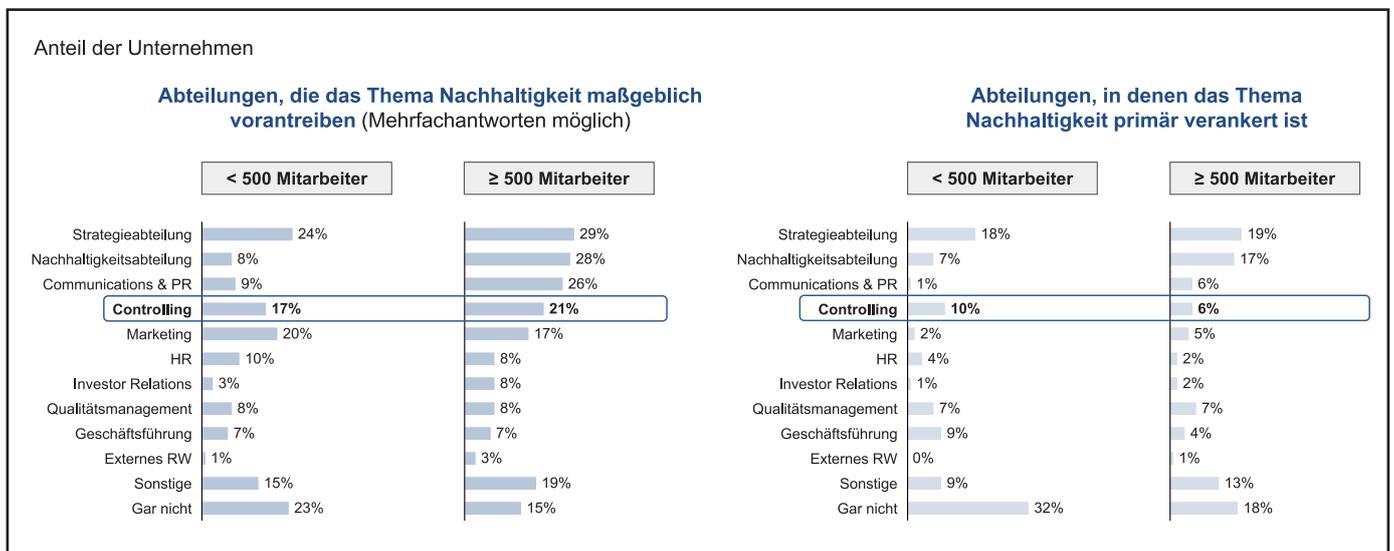


Abb. 2: Organisationale Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens



FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Praxisnahe Weiterbildungsangebote
für Einzelpersonen oder komplette
Teams.

Ihre Pluspunkte:

- + Große Seminar-Auswahl – vor Ort oder online
- + Kompetente Trainer:innen / Expert:innen
- + Nachhaltige Wissensvermittlung für die Praxis
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere
Qualifizierungsangebote für Ihren
Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

- Seminare und Trainings
- Live-Online-Trainings und E-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen

steuerung sind. Mir ist auch bewusst, dass der nicht zuletzt durch die EU-Taxonomie ausgelöste Legitimationsdruck auf Unternehmen einen Fokus auf die Arbeit an den vielen offenen und durchaus nicht trivialen Reportingfragen fast schon alternativlos erscheinen lassen mag. Aber dennoch haben wir im Controlling immer wieder die gleiche Erfahrung gemacht: Wenn die Verankerung in der Unternehmenssteuerung nicht konsequent erfolgt, ist jede neue Form des Berichtswesens am Ende zum Scheitern verurteilt – unabhängig davon, ob die Überschrift Balanced Scorecard, Value Based Management oder Nachhaltigkeit lautet. Ein zahnloser Papiertiger mehr (vgl. etwa Schäffer & Matlachowsky 2006).

Die gute Nachricht: Das Umsetzen des Steuerungsgedankens ist keine Raketenwissenschaft, sondern altbewährtes Handwerk. Man muss es nur wollen und wirklich tun. Leadership ist gefragt. Der Prozess hilft zudem, das eigene Denken zu schärfen: Was will ich mit den einzelnen Metriken wirklich erreichen? Welche Nachhaltigkeitskennzahlen dienen nur der externen Berichterstattung und Dokumentation und welche möchte ich diagnostisch, welche interaktiv nutzen (vgl. Simons 1995)? Mit anderen Worten: Welche Nachhaltigkeitsaspekte sollen nur dann die Aufmerksamkeit des Managements genießen, wenn die Zielerreichung oder die regulatorische Norm nicht erreicht zu werden droht? Und welche (wenigen) Kennzahlen sollen laufend im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen? Ein Berg von zusätzlichen Kennzahlen in einem schönen Bericht wird kaum handlungsleitend werden. Es gilt daher, klar zu unterscheiden, Schwerpunkte zu setzen und festzulegen, was warum wie wichtig ist.

Und noch eine gute Nachricht: Schon eine ganze Reihe von Unternehmen hat mit dem Prozess der Verankerung in der Unternehmensteuerung begonnen (vgl. etwa Schäffer & Kusterer 2021 und Weber & Kreis 2021). Auch unsere Befragung im WHU Controller Panel hat gezeigt, dass vielfach ein Anfang gemacht ist und das nicht nur bei den Großen (vgl. Abbildung 1). Immerhin 31% unserer Respondenten geben an, dass ihr Unternehmen über ein internes Berichtswesen zum Thema Nachhaltigkeit verfügt – sei es im Rahmen des normalen Management Reportings (18%) oder in Form eines eigenständigen Berichts (13%). 25% verfügen über quantifizierte Ziele und 12% kaskadieren diese im Unternehmen auch herunter. Ein kleiner Teil hat sogar schon damit begonnen, entsprechende Ziele finanziell zu incentivieren – sei es nur für den Vorstand oder sei es für mehrere Managementebenen.

Langfristig muss es darum gehen, den Nachhaltigkeitsgedanken über Leadership und die Einbettung in der Unternehmenssteuerung auch in der Kultur zu verankern. Immerhin geben 14% der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und 11% der Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern an, dass Nachhaltigkeit schon heute sehr stark in die Kultur ihres Unternehmens eingebettet sei. Das sind nicht viele, aber die Zahlen zeigen, dass es funktionieren kann – wenn man nur will.

Organisationale Verankerung

Wer aber soll sich um das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen kümmern? Wo sollte es organisatorisch verankert werden? Ein Blick in die Ergebnisse unserer Studie zeigt, dass es im deutschsprachigen Raum aktuell noch keine dominante organisatorische Lösung gibt (vgl. Abbildung 2). Vor allem die Strategieabteilung, Kommunikation und Investor Relations, aber auch Marketing, Qualitätsmanagement, Personal, Controlling oder eigens etablierte Nachhaltigkeitsabteilungen sind häufiger maßgeblich involviert. Bei der Frage, wo das Querschnittsthema primär verankert ist, findet sich ebenfalls keine klare Antwort. Ganz unterschiedliche Lösungen stehen nebeneinander.

Und welche Rolle spielt das Controlling? Nur 21% der Respondenten aus Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern und 17% der Respondenten aus Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern berichten, dass ihr Controlling das Thema maßgeblich mit vorantreibt. Gerade mal 6% der Studienteilnehmer aus Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern und 10% der Respondenten aus Häusern mit weniger als 500 Mitarbeitern

sehen Nachhaltigkeit primär im Controlling verankert. Gleichzeitig werden gerade im Kontext größerer Unternehmen die Rufe nach einer die entsprechenden Bemühungen koordinierenden Nachhaltigkeitsabteilung lauter und in immerhin 17% der Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern ist das Thema dort auch schon primär verortet.

Aus einer Steuerungsperspektive gibt dieser Befund zu denken. Wer, wenn nicht das Controlling, soll das Thema Nachhaltigkeit federführend in der Unternehmenssteuerung verankern? Wer, wenn nicht das Controlling, soll die Verbindung zwischen den Treibern eines nachhaltigen Wirtschaftens und der Finanzperspektive aufzeigen? Wer, wenn nicht das Controlling, hat einen guten Überblick über alle wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen? Und wer, wenn nicht das Controlling, kann den zunehmenden Druck von Kunden und Investoren gut in ein systematisches Programm interner Nachhaltigkeitsinitiativen übersetzen?

Nach mehr als zwanzig Jahren Business Partner Rhetorik: Kann es wirklich sein, dass sich das Controlling auf Berichtsfragen und eine finanzielle Kernsteuerung beschränkt – gewissermaßen als Scorekeeper 2.0? Ich meine, dass eine engagierte und zentrale Rolle des Controllings beim Thema Nachhaltigkeit im-

mer dann unabdingbar ist, wenn es sich für das Unternehmen dabei nicht primär um ein Marketing- und Compliance-Thema handelt und der Verankerung in die Steuerung somit eine zentrale Rolle zukommt. Also immer dann, wenn das Thema Nachhaltigkeit wirklich ernst genommen wird.

Fazit

Fassen wir zusammen: Das Thema Nachhaltigkeit wird im Controlling häufig immer noch als Compliance- und Marketingthema wahrgenommen. Nur ein gutes Drittel der Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern berichtet auch in unserer Studie intern über relevante Nachhaltigkeitsaspekte. Knappe zwei Drittel tun dies noch nicht. Weniger als ein Fünftel der Unternehmen hat weitergehende Schritte zur Verankerung des Themas in der Unternehmenssteuerung realisiert. Und das Controlling ist in den wenigsten Unternehmen federführend mit von der Nachhaltigkeitspartie. Wir an der WHU meinen: Das wird auf Dauer nicht reichen, wenn das Controlling als Business Partner ernstgenommen werden will. Es gilt, die relevanten Aspekte der Nachhaltigkeit nicht nur zu berichten, sondern systematisch in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Die gute Nachricht: Schon eine ganze Reihe von Finanzbereichen hat sich auf die Reise gemacht. Und: Das da-

für erforderliche Know-how liegt in aller Regel vor, ist bewährtes Handwerkszeug eines guten Controllers. Die schlechte Nachricht: Das Thema erledigt sich nicht über Nacht. Vielmehr wird die Reise zu einer wirklich nachhaltigen Unternehmensteuerung eine sehr lange sein. Umso mehr gilt es, bald aufzubrechen und sich dabei nicht auf das Thema Reporting zu beschränken. ■

Literatur

- Botta, J. / Freigang, S. / Hufschlag, K. / Spittler, S. / Weber, J. (2012): *Carbon Accounting und Controlling – Grundlagen und Praxisbeispiel Deutsche Post DHL*, Weinheim: Wiley 2012.
- Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.) / Schriftleitung: Steinke, K.-H. / Schulze, M. / Berlin, S. / Stehle, A. / Georg, J. (2014): *Green Controlling: Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung*, Freiburg im Breisgau: Haufe 2014.
- Kaplan, R. / Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press 1996.
- Schäffer, U. (2003): *Controlling-Instrumente im strategischen Umweltmanagement*. In: M. Schmidt und R. Schwegler (Hrsg.): *Umweltschutz und strategisches Handeln. Ansätze zur Integration in das betriebliche Management*. Wiesbaden: Gabler, S. 239-252.
- Schäffer, U. / Jais, S.-D. (2005): *Überblick über das Umweltcontrolling*. In: U. Schäffer und J. Weber (Hrsg.): *Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 371-387.
- Schäffer, U. / Kusterer, T. (2021): "Das Controlling ist beim Thema Nachhaltigkeit mittendrin." Utz Schäffer im Gespräch mit Thomas Kusterer. In: *Controlling & Management Review* 65 (5-6), S. 40-45.
- Schäffer, U. / Matlachowsky, P. (2008): *Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementinstrument genutzt wird*. In: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung* 19 (3), S. 207-232.
- Schäffer, U. / Weber, J. (2012): *Zukunftsthemen des Controllings*. In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 24 (2), S. 78-84.
- Schäffer, U. / Weber, J. (2021): *Die Digitalisierung steht weiter im Mittelpunkt – Die Veränderung des Controllings im Spiegel der vierten WHU-Zukunftsstudie*. In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 33 (1), S. 50-57.
- Simons, R. (1995): *Levers of Control*, Boston: Harvard Business School Press 1995.
- Weber, J. / Kreis, M. (2021): "Meine große Hoffnung ist, dass es teurer wird schmutzig zu sein." Jürgen Weber im Gespräch mit Melanie Kreis, in: *Controlling & Management Review*, 65 (7), S. 38-43.
- Weber, J. / Georg, J. / Janke, R. / Mack, S. (2011): *Nachhaltigkeit und Controlling*, Weinheim: Wiley 2011.



Controller Panel

Das WHU Controller Panel wurde 2007 in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) gegründet. Unter der Leitung von Prof. Dr. Marko Reimer, Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber bietet das Panel seither wissenschaftlich fundierte Analysen und praxisrelevante Benchmarks zu allen wichtigen Facetten des Controllings. Über 1.000 Mitglieder nehmen regelmäßig an den Studien teil.

Wer noch nicht Mitglied im WHU Controller Panel ist und Interesse daran hat, das Panel regelmäßig bei seinen Studien zu unterstützen und spannende Benchmarks zu Kernthemen der Controllertätigkeit zu erhalten, kann sich auf der Homepage unter dem Button „Mitglied werden“ registrieren: whu-controllerpanel.de Die Mitgliedschaft ist kostenfrei und kann jederzeit beendet werden.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Marko Reimer | Prof. Dr. Utz Schäffer | Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
E-Mail: whu-controllerpanel@whu.edu
WHU – Otto Beisheim School of Management
Institut für Management und Controlling (IMC)

Fußnote

1 Ich danke Marina Metz für die Unterstützung bei der Analyse der Daten des WHU Controller Panels und Alisa Bach, Lars Brückner, Sebastian Ebert, Johannes Pauleikoff, Björn Radtke und Jürgen Weber für wertvolle Hinweise.