



Internationaler
Controller Verein

Green Controlling - eine (neue) Herausforderung für den Controller?

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

**Ergebnisse einer Studie im
Internationalen Controller Verein (ICV)
durch die ICV-Ideenwerkstatt**

© Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Gauting/Stuttgart, im Februar 2011

in Kooperation mit



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Internationaler Controller Verein (ICV) (Hrsg.), Green Controlling - eine (neue) Herausforderung für das Controlling? - Relevanz und Herausforderungen der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Controllingpraxis, Ergebnisse einer Studie im Internationalen Controller Verein (ICV) durch die ICV-Ideenwerkstatt, Gauting/Stuttgart, 2011.

Herausgeber: Internationaler Controller Verein eV

Autor: Dipl.-Kfm. techn. Johannes Isensee, IPRI gGmbH,
Stuttgart

Gauting/Stuttgart, Februar 2011

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Zusammenfassung	2
Hintergrund: Die grüne Herausforderung in der Unternehmensführung und die Rolle des Controllings	4
Methodik der Studie, Vorgehensweise und Stichprobe	6
Grüne Strategien, Stakeholderinteressen und Ziele	8
Vier grüne Strategietypen	11
Implikationen für das Controlling.....	16
Ausbaustand des Green Controllings	20
Fazit	27
Anhang: Beschreibung der Stichprobe und der Cluster.....	28
Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein.....	31

Vorwort

Das Controlling muss die Inhalte der Unternehmensstrategie widerspiegeln und sich folglich frühzeitig an neue Inhalte anpassen, um die Erreichung von Unternehmenszielen adäquat unterstützen und sicherstellen zu können. Die Kunst der Controllerarbeit besteht dabei darin, Änderungen im Umfeld von Unternehmen zu antizipieren, unternehmensspezifische eine Bewertung identifizierter Veränderungen vorzunehmen und geeignete Maßnahmen und Wege aufzuzeigen. Controller reagieren damit nicht nur auf Veränderungen in der Unternehmensführung, sondern wirken selbst aktiv auf Veränderungen in der Unternehmensführung ein.

Eine solche bereits seit einiger Zeit anhaltende Veränderung im Umfeld und im Inneren von Unternehmen ist die zunehmende Bedeutung von ökologischen Themen. Begriffe wie „Green-IT“, „Green Logistics“ und „Green-Procurement“ sind inzwischen etabliert, es kann insgesamt von einem „Greening“ auf Unternehmensebene gesprochen werden. „Green Finance“, „Green Accounting“ oder „Green Controlling“ werden in der Theorie zwar auch schon seit langem behandelt, bspw. in Form eines betrieblichen Umweltinformationssystems, eines Umweltcontrollings oder eines Öko-Controllings, sind in der Controllingpraxis aber bis zur jüngsten Vergangenheit nur in einem begrenzten Umfang zur Anwendung gekommen.

Ziel dieser Studie ist es daher, unter den Mitgliedern des Internationalen Controller Vereins den Stand eines Green Controlling zu untersuchen und dessen Relevanz sowie die künftigen Herausforderungen zu erheben. Die Studie hat im Rahmen der Ideenwerkstatt des ICV stattgefunden. Diese hat es sich zum Ziel gesetzt, Impulse für die Weiterentwicklung der Controller-Arbeit in die Controller-Community zu senden. Das Thema Green Controlling bildete den Schwerpunkt der Arbeit im Jahr 2010. Der vorliegende Ergebnisbericht stellt neben einem eher konzeptionellen Whitepaper mit Hinweisen zur Umsetzung eines Green Controllings ein wichtiges Teilergebnis dar.

Mit diesem Ergebnisbericht möchten wir Sie ermuntern, sich mit der grünen Herausforderung in Ihrem Unternehmen auseinanderzusetzen und damit Ideen für einen langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erarbeiten. Im Rahmen des ICV werden wir dieses Thema weiter aufgreifen und laden Sie ein, aktiv hierbei teilzunehmen.

Ihre,



Siegfried Gänßlen



Prof. Dr. Heimo Losbichler

für den Vorstand des Internationalen Controller Verein



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth



Dr. Uwe Michel

für die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein

Zusammenfassung

Eine Studie der Ideenwerkstatt im ICV

Im September 2010 hat die **Ideenwerkstatt** im **Internationalen Controller Verein (ICV)** die ICV-Mitglieder zur Relevanz, dem aktuellen Stand und den Herausforderungen eines „**Green Controllings**“ befragt. Die Ergebnisse basieren auf 295 Antworten, was einer Rücklaufquote von 5 Prozent entspricht.

Unter dem „**Greening**“ von Unternehmen wird in der Studie die grüne, umweltgerechte Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten und die grüne Gestaltung von Produkten und Leistungen bis hin zu grünen Geschäftsmodellen und dem Aufbau grüner Märkte verstanden. Ein Green Controlling sollte demzufolge als Unterstützungsfunktion der Führung eine angepasste grüne Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen ermöglichen.

Bestehende Studien zeigen das Controlling als eine vergleichsweise gering vom Greening betroffene Funktion. In Ergänzung zu diesen Studienergebnissen ist die Annahme dieser Studie, dass die Relevanz und der Ausbaustand eines „Green Controllings“ mit einer höheren und umfassenderen strategischen Bedeutung grüner Ziele zunehmen. Der **Ausbaustand des Green Controllings** in der Praxis wird in zwei Dimensionen, der Integration grüner Aspekte in **Controllingprozesse** und in **Controllinginstrumente**, erstmalig untersucht.

Stufen-Modell und grüne Strategietypen

Um den **Einfluss der strategischen Bedeutung** des Greenings auf den Ausbaustand eines Green Controlling zu untersuchen, wurden **vier Strategietypen** identifiziert, die auf der heutigen strategischen Bedeutung von fünf Aktionsfeldern basieren. Diese können in einem **Fünf-Stufen-Modell** zusammengefasst werden (von dem Übertreffen gesetzlicher Anforderungen bis zum zur Entwicklung grüner Geschäftsmodelle und Märkte). Abbildung 1 zeigt die vier Strategietypen, die sich im Ausmaß der strategischen Bedeutung des Greenings unterscheiden.

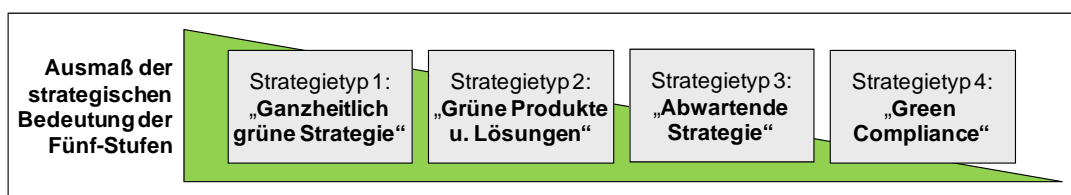


Abbildung 1: Die vier grünen Strategietypen

Die Unternehmen des **Strategietyps 1** weisen die höchste strategische Bedeutung im Vergleich zu den anderen Typen auf. Der **Strategietyp 2** ist vergleichsweise stark auf die Entwicklung und Vermarktung grüner Produkte und Lösungen ausgerichtet und damit eher marktorientiert. **Strategietyp 3** weist eine unterdurchschnittliche Bedeutung auf und wird daher als abwartende Strategie bezeichnet, da intern zwar Bewusstsein besteht, von außen aber noch nicht genug Handlungsdruck besteht. Im **Strategietyp 4** steht die Einhaltung der gesetzlichen Pflichten im Fokus der Strategie „Green Compliance“.

Stand des Green Controllings in Abhängigkeit der strategischen Bedeutung

Die Ergebnisse zeigen, dass Controller in der aktuellen Diskussion um das „Greening“ eine **fortwährende Entwicklung** sehen und hieraus **Herausforderungen** für die Controller-Arbeit ableiten. Controller sehen in der Unterstützung des Greenings eine **aktive Rolle** ihrer Funktion, die sich nicht auf den Nachweis der **Wirtschaftlichkeit** oder die Erhebung von **Kennzahlen** beschränkt, sondern auch die **Sensibilisierung, Beratung** und **Motivation** der Führung und anderer Akteure umfasst, indem u.a. ökologische und ökonomische **Zusammenhänge** laufend zu hinterfragen sind.

Bezüglich der **Aufgabenwahrnehmung** eines Green Controllings geht die Mehrheit der Befragten von einer **Integration grüner Aspekte in das Unternehmenscontrolling** aus. Ein separates und isoliertes Green Controlling durch Akteure des Umweltmanagements soll hierdurch vermieden werden. Bei einer geringen strategischen Bedeutung des Greenings ist diese Position weniger eindeutig.

Die **Controllingaufgaben**, die aus der zunehmenden strategischen Bedeutung des Greenings resultieren, stellen keine grundsätzlich neuen Controllingaufgaben dar, sondern eher eine **Erweiterung der Kernaufgaben** des Controllings auf neue grüne Ziele und Informationen.

Unklarheit besteht bei den meisten Unternehmen zu der Frage, wie sich die Controller dieser Aufgabenerweiterung annehmen sollten. Die Studie zeigt hier, dass zwar bereits konkrete Ansätze ergriffen und Wege eingeschlagen worden sind, aber dennoch eine Vielzahl zu lösender **Herausforderungen** in der Controlling-Praxis besteht, für die Lösungen erarbeitet werden müssen.

Die **Annahme der Studie**, dass sich der Ausbaustand eines Green Controllings mit dem Ausmaß der strategischen Bedeutung grüner Themen unterscheidet, wird durch die Ergebnisse bestätigt. Während das Controlling in den Unternehmen des Strategietyps „**Ganzheitlich Grüne Strategie**“ am weitesten mit der Integration grüner Themen vorangeschritten ist, sind in den Unternehmen mit der Strategie „**Green Compliance**“ kaum Ansätze der Integration erkennbar. Dieser Unterschied ist jedoch nicht als ein Defizit zu interpretieren, sondern kann als strategieadäquat angesehen werden.

Insgesamt ist ein **hohes Bewusstsein** der Controller für grüne Themen festzustellen und angeführte Handlungs- sowie Weiterentwicklungsbedarfe in Richtung eines **strategieadäquaten Green Controllings**, werden über alle Strategietypen geäußert.

Hintergrund: Die grüne Herausforderung in der Unternehmensführung und die Rolle des Controllings

Das „Greening“, hierunter ist die umweltgerechte Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten sowie der Produkte und Leistungen zu verstehen, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Der fortwährende Klimawandel, das zunehmende ökologische Bewusstsein in der Gesellschaft - und damit auch bei vielen Kundengruppen - sowie die Erkenntnis, dass Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit eine Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen finden müssen, treiben die **strategische Auseinandersetzung** mit grünen Herausforderungen und deren Chancen und Risiken.

Die Auffassung des Umweltschutzes als Kostenfaktor gilt als überholt und ist durch eine **chancenorientierte Betrachtung** zu ersetzen. In Managementzeitschriften wird fortlaufend über Unternehmen berichtet, die mit einer verstärkten Ökologieorientierung langfristig Innovationen, das Unternehmensimage, die Mitarbeitermotivation und die Wettbewerbsposition fördern und gleichzeitig Kosten senken. Der Harvard Business Review titelte in 2010 in einem Sonderheft „**Make Green Profitable**“¹ und verdeutlichte, dass langfristiger unternehmerischer Erfolg nur noch unter Beachtung einer „grünen Nebenbedingung“ erreicht werden kann. In dieser Ausgabe des HBR wurde ebenfalls ein **Fünf-Stufen-Modell** vorgestellt, welches aufzeigt, wie Unternehmen langfristig mit der Nachhaltigkeit erfolgreich sein können. Jede dieser fünf Stufen stellt ein strategisches Aktionsfeld dar, welches die Unternehmensführung und damit auch das Controlling vor neue Herausforderungen stellt. Aus Sicht des Controllings bedarf es letztlich einer angepassten grünen Planung, Steuerung und Kontrolle von grünen Zielen, Maßnahmen und Ergebnissen. Informationen zur Zielerreichung sind bspw. in das interne und externe Reporting zu integrieren, grüne Aspekte müssen in allen unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden, sei es z.B. die Beurteilung einer Investition, die Festlegung von Preisen oder die Allokation von Ressourcen auf Projekte.

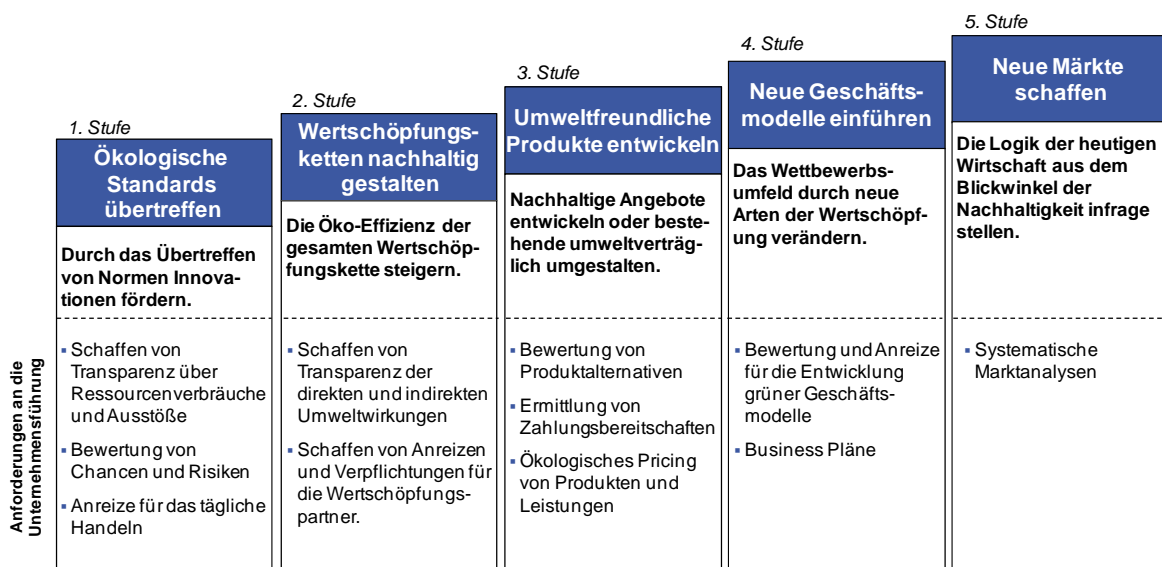


Abbildung 2: Fünf-Stufen-Modell zum nachhaltigen Unternehmenserfolg²

¹ Harvard Business Review OnPoint Spring 2010, Make Green Profitable

² In Anlehnung an: Nidumolu/Prahalad/Rangaswami (2009), In fünf Schritten zum Nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, H. 12 (2009), S. 56

Studien, die die **Relevanz des Greenings** auf Unternehmens- und Unternehmensfunktionsebene untersuchen, zeigen, dass die Bereiche Controlling und Finanzen bislang im Vergleich zu anderen Funktionen **wenig von grünen Themen betroffen** sind und in den Unternehmen als wenig für die Umsetzung ökologischer Themen förderliche Partner wahrgenommen werden.³

Ausgehend von einem **modernen Controllingverständnis** und der **Mitverantwortung** des Controllers für das Erreichen der Unternehmensziele erscheinen diese Erkenntnisse überraschend. In der Rolle als Business Partner der Führung sollte das (strategische) Controlling **Veränderungsbedarfe** und damit verbundene **Chancen** und **Risiken** innerhalb wie außerhalb des Unternehmens erkennen und die Führung hierfür **sensibilisieren**. Hierzu sind Veränderungen und deren Auswirkungen möglichst objektiv zu bewerten und so ein Veränderungsprozessprozess mit anzustoßen. Die **Umsetzung** dieses Veränderungsprozesses ist durch das (operative) Controlling sicherzustellen und zu unterstützen.

Zur Erklärung dieses Unterschieds zwischen der Realität aus den Studienergebnissen und dem aus dem Controllingverständnis abgeleiteten Ideal kann möglicherweise die strategische Bedeutung der grünen Themen auf Unternehmensebene herangezogen werden.

Die Studie wird daher von der **Annahme** geleitet, dass sich ein **grünes Controlling in den Unternehmen erst dann entwickelt, wenn grüne Themen von einer hohen strategischen Bedeutung sind**.⁴

Ziel der Studie ist es, basierend auf dem Fünf-Stufen-Modell die Auswirkungen grüner Unternehmensstrategien auf den **Ausbaustand** eines Green Controllings in den Unternehmen zu untersuchen. Dabei soll aus Sicht der Controller die **ökologische Betroffenheit** und der **mögliche Beitrag des Controllings** zum Greening von Unternehmen analysiert werden.

³ Vgl. Schaltegger/Windolph/Harms (2010), Corporate Sustainability Barometer. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland?, Hechingen 2010 und Herzig/Schaltegger (2009), Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit? Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in den 120 größten Unternehmen Deutschlands, Lüneburg 2009.

⁴ Vgl. Horváth/Isensee/Michel (2011), Green Controlling - Bedarf einer Integration von ökologischen Aspekten in das Controlling, in: Tschandl/Posch (2011, Hrsg.), Integriertes Umweltcontrolling, Gabler, Wiesbaden, 2011, im Druck.

Methodik der Studie, Vorgehensweise und Stichprobe

Exklusive Befragung der ICV-Mitglieder

Im Zeitraum vom 06. September 2010 bis zum 27. September 2010 wurden die Mitglieder des Internationalen Controller Vereins (ICV) durch den ICV-Vorstand zur Teilnahme an dieser Studie eingeladen. Die Studie wurde durch die Ideenwerkstatt, eine Arbeitsgruppe im ICV zur Erarbeitung von Impulsen für das Controlling, durchgeführt. Zu den Mitgliedern des ICV zählen Controller, Berater und Wissenschaftlicher aus über zwölf Ländern. Der ICV gilt als internationale Adresse für Controlling-Kompetenz in Europa.

Länderübergreifende Online-Befragung

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

295 Teilnehmer

Insgesamt haben sich 295 ICV-Mitglieder bis zur letzten Seite des Fragebogens an der Studie beteiligt (deutsche Version: 290, englische Version: 5). Dies ergibt eine Rücklaufquote von 5%.

Gegenstand der Befragung

Die Studie untersucht die Ausgestaltung eines Green Controlling und die damit einhergehenden Herausforderungen aus Sicht von ICV-Mitgliedern in Abhängigkeit grüner Unternehmensstrategien. Die Annahme der Studie ist, dass die Integration grüner Themen in das Controlling mit zunehmender Bedeutung grüner Ziele in der Unternehmensstrategie zunimmt. Die Integration grüner Aspekte in das Controlling wird in zwei Perspektiven erhoben: Berücksichtigung in Controlling-Hauptprozessen und Abbildung grüner Aspekte in Controllinginstrumenten sowie die Anwendung von spezifischen Öko-Controllinginstrumenten, welche überwiegend durch Akteure des Umweltmanagements eingesetzt werden.

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen adressierte die Sicht der ICV Mitglieder zu folgenden Themenbereichen, welche auch die Struktur des Fragebogens darstellen:

- Treiber und Ziele der ökologischen Ausrichtung der Unternehmen,
- Strategische Verankerung des „Greenings“ auf Unternehmensebene,
- Rolle des Controllers im Greening, Organisation des Umweltmanagements und Partizipation der Controller in Umweltmanagementaufgaben,
- Gestaltung eines Green Controllings in Form von Controllingprozessen und -instrumenten,
- Synergien und Herausforderungen des integrierten Green Controllings sowie Schritte in Richtung einer „Green Controlling-Agenda“

Die Teilnehmer waren 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 oder den Einsatz von Controllinginstrumenten ebenfalls auf einer fünfstufigen Skala zu beurteilen. Durch offene Fragestellungen konnten zudem persönliche Meinungen, Erfahrungen und Herausforderungen abgefragt werden.

Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich überwiegend aus Controllern verschiedener Funktionen und Positionen zusammen (63%), daneben antworteten Mitarbeiter des Finanzbereichs (7%) sowie Geschäftsführer bzw. Mitglieder der Unternehmensführung (23%) und sonstige Funktionen (bspw. Umweltmanager, Verwaltungsräte) (7%) (siehe Anhang).

Trotz der fast ausschließlichen Beantwortung der deutschen Fragebogen-Version handelt es sich um Unternehmen, die ihren Hauptsitz in unterschiedlichen Ländern haben und damit unterschiedlichen internen und externen Vorgaben unterliegen. Hauptsitz der Unternehmen ist zu 63% Deutschland, zu 15% die Schweiz, zu 10% Österreich und zu 4% die USA. Weitere 8% fallen auf sonstige Länder; darunter Albanien, Frankreich, Großbritannien, Italien, Liechtenstein, Niederlande, Norwegen, Schweden, Spanien, Slowakei, und Ungarn (siehe Anhang).

Die von den Teilnehmern repräsentierten Unternehmen stellen überwiegend nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaften (53%) dar, gefolgt von Personengesellschaften (18%) und börsennotierten Kapitalgesellschaften (17%). Sonstige Rechtsformen (bspw. öffentliche Organisationen) umfassen 11% (siehe Anhang).

Die Stichprobe umfasst Unternehmen aller Größenklassen. Während 36% der Unternehmen nach EU-Definition bezogen auf die Mitarbeiterzahl als kleines und mittleres Unternehmen (KMU) gelten (<250 Mitarbeiter), handelt es sich bei weiteren 46% um Unternehmen mit 250 bis 5.000 Mitarbeiter, mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigten 17% der Unternehmen (siehe Anhang).

Methodik der Auswertung

Die Antworten auf die gestellten Fragen werden in diesem Studienbericht deskriptiv ausgewertet. Die Abhängigkeit des Ausbaustands des Green Controllings wird über Antwortunterschiede zwischen verschiedenen Strategietypen dargestellt, welche über eine Clusteranalyse identifiziert werden.⁵ Es wird ein aktueller Stand des Green Controllings in der Praxis gewonnen und Unterschiede zwischen den Clustern aufgezeigt.

Die Antworten auf die offenen Fragen wurden bei der Auswertung inhaltlich kodiert und somit auch quantitativ erfasst. Da die Beantwortung der offenen Fragen freiwillig war und in unterschiedlichem Ausmaß genutzt wurde, können die Antworten auf diese Fragen nur als Tendenzen verstanden werden.

⁵ Neben der strategischen Bedeutung des Greenings können natürlich noch viele andere Variablen den Ausbaustand des Green Controllings beeinflussen. So ist bspw. davon auszugehen, dass die Unternehmensgröße, die Branche, das Herkunftsland, die Rechtsform und die Existenz eines zertifizierten Umweltmanagements den Ausbaustand des Green Controllings mit bestimmen können. Die Ausprägungen dieser Variablen sind im Anhang sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die einzelnen Cluster dargestellt. Auffällige Abweichungen der Cluster untereinander bzw. im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt sind farblich hervorgehoben.

Grüne Strategien, Stakeholderinteressen und Ziele

Die folgenden vier Abschnitte zeigen die Relevanz des Greenings im Gesamtdurchschnitt über alle Unternehmen. Dargestellt werden die Bedeutung der fünf Stufen, die ökologische Einflussnahme von Stakeholdern und die mit dem Greening verbundenen Zielsetzungen. Es zeigt sich, dass das Greening als anhaltende Veränderung in den Unternehmen angesehen werden kann, mit der sowohl ökologische, soziale und auch ökonomische Ziele verfolgt werden. Die Bedeutung scheint in Zukunft weiter zuzunehmen.

Bedeutung der Fünf Stufen zur ökologischen Nachhaltigkeit

Abbildung 3 zeigt die strategische Positionierung der Unternehmen im Greening an Hand der Bedeutung der fünf Stufen im Gesamtdurchschnitt. Der jeweils linke Balken stellt die heutige Bedeutung, der rechte Balken die künftige Bedeutung dar. Die strategische Bedeutung der fünf Stufen ist im Gesamtdurchschnitt aus heutiger Sicht folglich als eher gering bis mittelmäßig zu beurteilen. Die strategische Bedeutung wird den Erwartungen zur Folge künftig zunehmen.

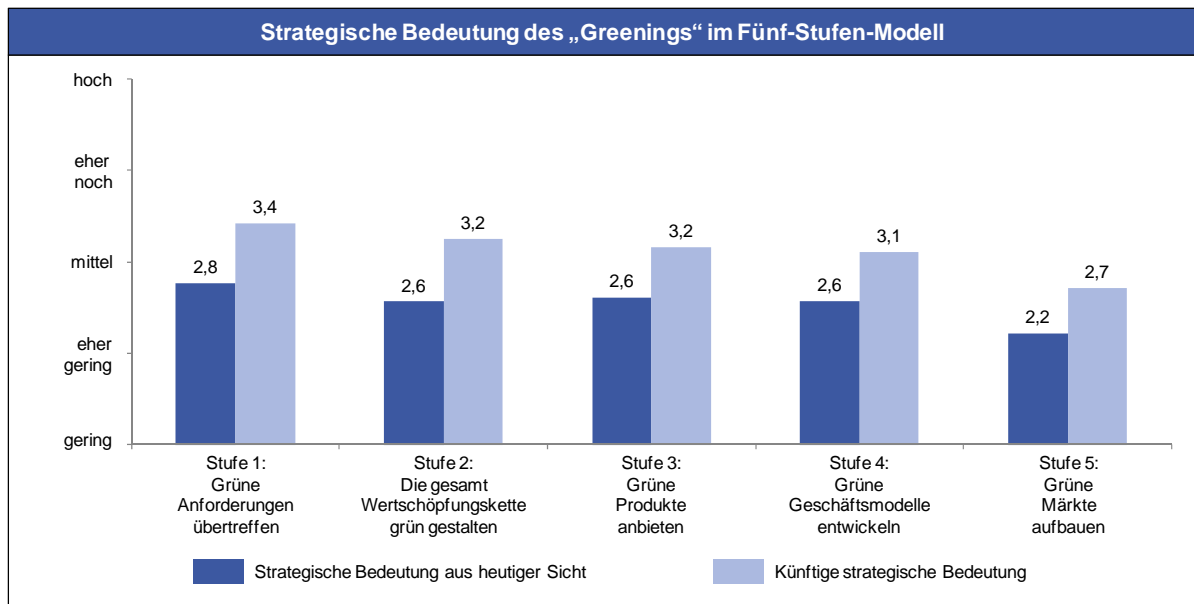


Abbildung 3: Heutige und künftige strategische Bedeutung des Greenings

Die Stufen können inhaltlich wie folgt beschrieben werden:

Stufe 1: Wir bemühen uns künftige ökologische Anforderungen zu antizipieren und sind bestrebt, diese Anforderungen zu übertreffen, auch wenn dies einen höheren Aufwand als unbedingt notwendig erfordert.

Stufe 2: Wir nehmen Einfluss auf unsere Zulieferer, damit ökologische Anforderungen nicht nur bei uns übertroffen werden.

Stufe 3: Wir gestalten unsere Produkte im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ökologischer und realisieren dadurch Wettbewerbsvorteile.

Stufe 4: Durch das ökologische Hinterfragen bestehender Geschäftspraktiken gelingt es uns, neue Lösungen und Geschäftsmodelle zu erarbeiten, die unseren Kunden neuen Mehrwert liefern.

Stufe 5: Durch unsere ökologischen Aktivitäten können wir in neue Märkte vorstoßen, die uns ohne diese verschlossen geblieben wären.

Einflussnahme durch externe und interne Stakeholder

Die grüne Ausrichtung der Unternehmen hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: Erstens der internen Überzeugung der Geschäftsführung, der Eigentümer oder der Mitarbeiter, einer ökologischen bzw. sozialen Verantwortung nachzukommen und zweitens der Einflussnahme externer Interessensgruppen, die ökologische Ansprüche an das Unternehmen richten.

Die zuvor beschriebene strategische Positionierung sollte folglich die internen und externen Anforderungen in Einklang bringen. Abbildung 4 zeigt die von den Controllern wahrgenommene ökologische Einflussnahme über eine Auswahl von externen und internen Stakeholdern in absteigender Reihenfolge.

Der höchste Einfluss auf die ökologische Aktivität der Unternehmen geht demzufolge vom Gesetzgeber aus; gefolgt von den Kunden, der Geschäftsführung und der Gesellschaft. Neben der hohen Einflussnahme der Kunden deutet auch die Einflussnahme der Wettbewerber auf die Relevanz des „Greenings“ in den Absatzmärkten hin. Von Verbänden, Mitarbeitern bzw. Gewerkschaften, dem Controlling- und Finanzbereich und dem Kapitalmarkt gehen im Vergleich zu den erst genannten eher geringe Einflüsse aus.

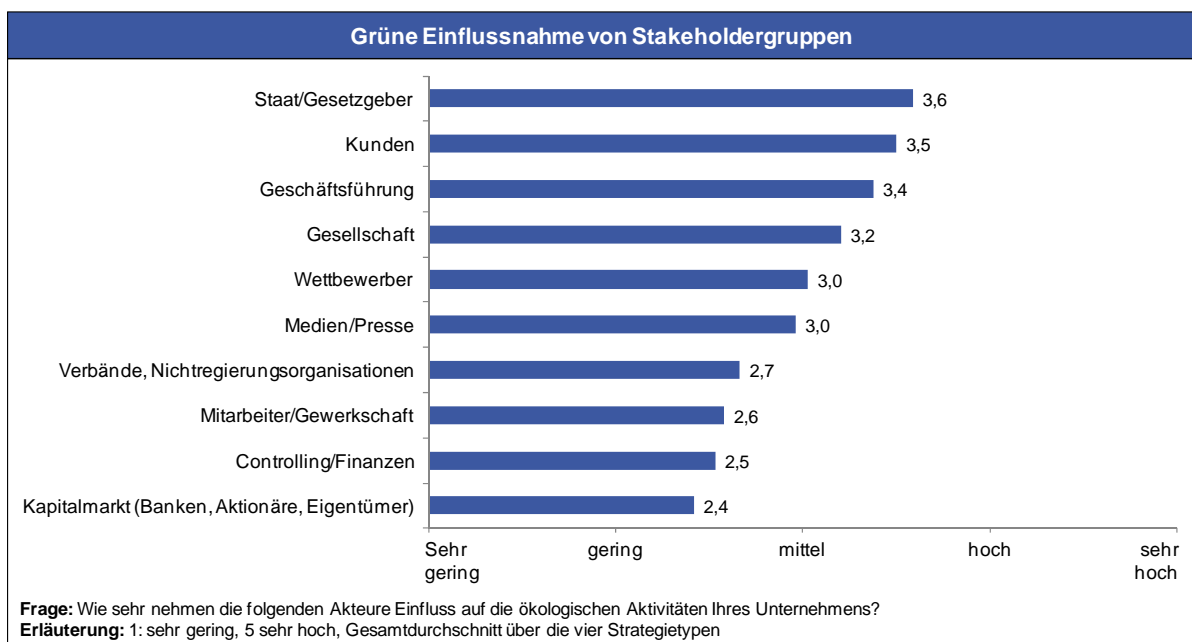


Abbildung 4: Externe und interne Treiber des Greenings

Strategische Zielsetzungen des Greenings

Eine Folge der strategischen Positionierung sind die mit der grünen Ausrichtung verbundenen Zielsetzungen. Abbildung 5 zeigt die verfolgten Ziele im Gesamtdurchschnitt.

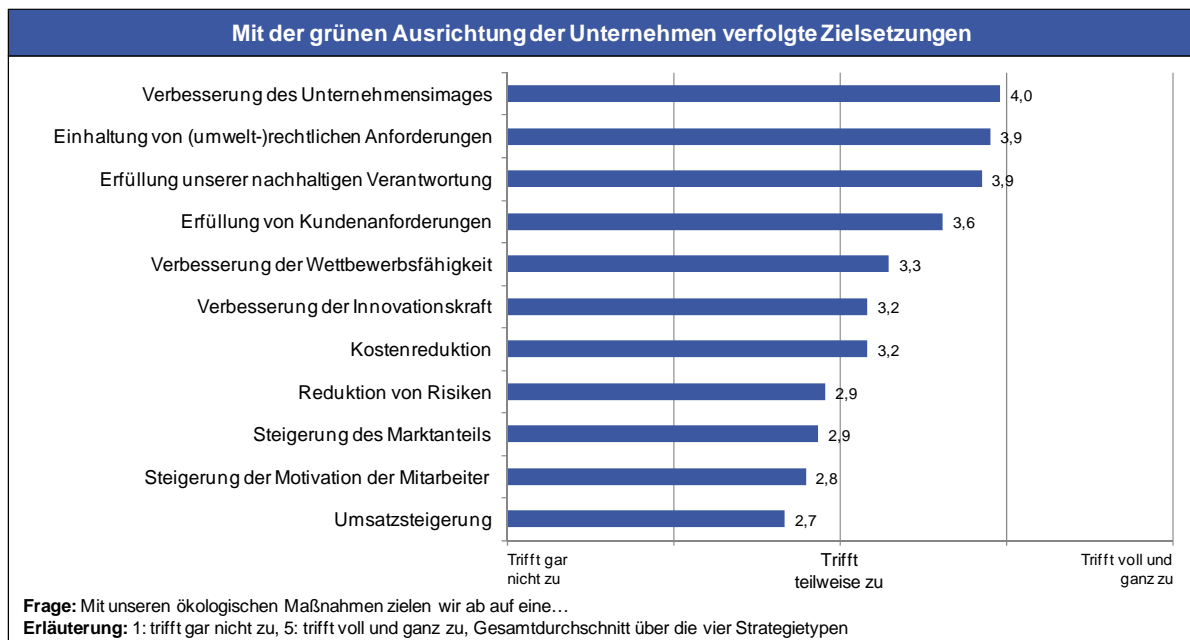


Abbildung 5: Zielsetzungen des Greenings

Neben der Einhaltung der **rechtlichen Anforderungen** zielt das Greening der Unternehmen insbesondere auf eine **Steigerung des Unternehmensimages** und die **Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung** ab.

Durch eine grüne Ausrichtung soll aber nicht nur ein gesellschaftlicher Beitrag geleistet, sondern auch ein **ökonomischer Erfolgsbeitrag** erreicht werden. Dies zeigen die Ziele „**Erfüllung von Kundenanforderungen**“, „**Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**“, „**Verbesserung der Innovationskraft**“ und „**Reduktion der Kosten**“. Diese Ziele sind jedoch stark langfristig orientiert und zum Teil schwer quantifizierbar. Direkt messbare Ziele auf der Marktseite, wie z.B. „**Umsatzsteigerung**“ und „**Steigerung des Marktanteils**“ durch grüne Produkte und Leistungen werden mit Mittelwerten von unter 3,0 im Gesamtdurchschnitt weniger intensiv verfolgt.

Vier grüne Strategietypen

Um die Annahme der **Strategieabhängigkeit** des Green Controllings zu prüfen, wurden mittels einer Clusteranalyse⁶ Strategietypen hergeleitet. Diese Clusterbildung hat auf Basis der heutigen strategischen Bedeutung der fünf Stufen stattgefunden. Als Ergebnis haben sich **vier Strategietypen** ergeben, welche in Abbildung 6 dargestellt sind. In den folgenden Abschnitten werden zur Beschreibung der Strategietypen die **strategische Bedeutung der Stufen**, die **Einflussnahme der Stakeholder**, die mit dem Greening verfolgten **Zielsetzungen** und abschließend das jeweils vorherrschende **Begriffsverständnis „Grün“** betrachtet.

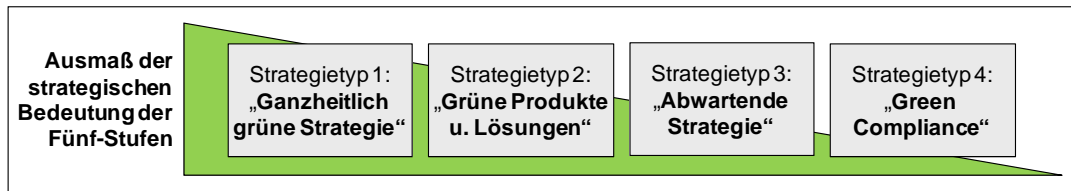


Abbildung 6: Die vier grünen Strategietypen

Bedeutung der fünf Stufen in den Strategietypen

Die jeweils heutige und künftige strategische Bedeutung der fünf Stufen ist für jeden Strategietyp differenziert in Abbildung 7 dargestellt.

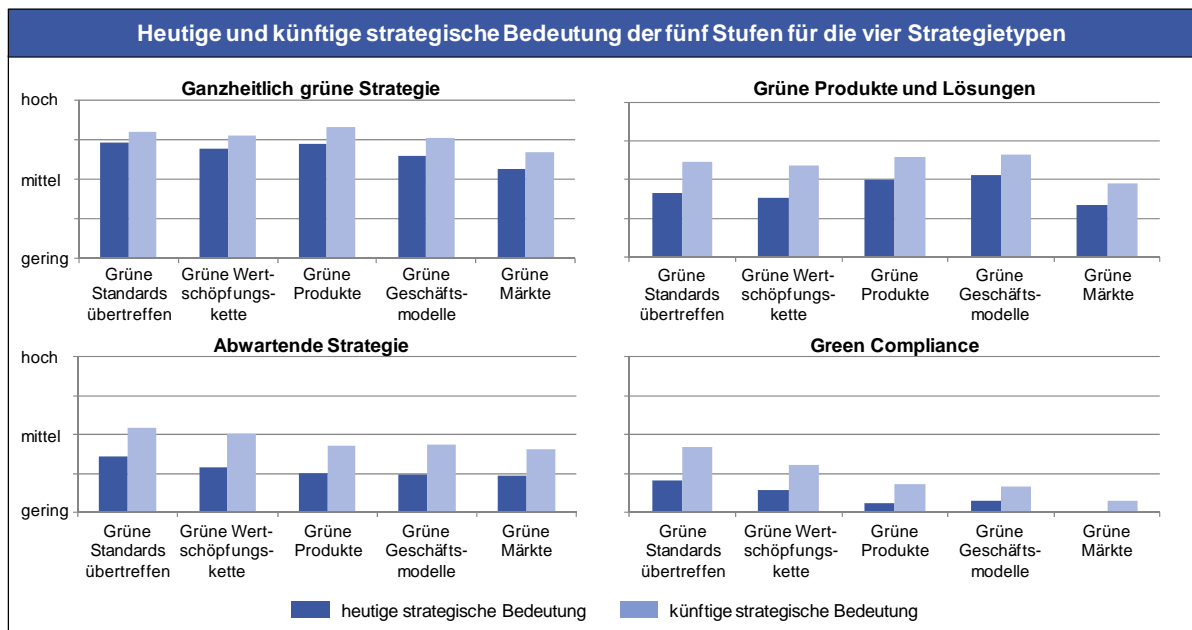


Abbildung 7: Heutige und künftige strategische Bedeutung der fünf Stufen für die Strategietypen

⁶ Aufgrund einiger fehlender Angaben zur heutigen strategischen Bedeutung der fünf Stufen konnten in die durchgeführte Clusteranalyse und in die folgenden Analysen nur 262 der 295 Antworten einbezogen werden. Die Clusteranalyse wurde mit dem Ward-Verfahren und einer euklidischen Distanzmatrix durchgeführt. Die dargestellte vier Clusterlösung wies neben einer drei und einer fünf Clusterlösung die besten Werte auf.

Strategietyp 1 (oben links) weist über alle fünf Stufen absolut die höchste strategische Bedeutung auf, die sich in der Höhe über die ersten drei Stufen ungefähr ähnelt, die Werte für die Stufen 4 und 5 sind etwas geringer aber immer noch vergleichsweise hoch. Die dem Strategietyp zugrunde liegende Strategie kann daher als „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ bezeichnet werden.

Im Strategietyp 2 „**Grüne Produkte und Lösungen**“ (oben rechts) liegt der Fokus der strategischen Bedeutung auf der Entwicklung und dem Angebot von grünen Produkten und Leistungen sowie Geschäftsmodellen. Im Vergleich zur Ausprägung der anderen drei Stufen bei diesem Typen ist die Strategie damit eher **marktorientiert**.

Die Unternehmen des dritten Strategietyps (unten links) weisen über alle fünf Stufen eine etwa gleichmäßig geringe strategische Bedeutung auf; erwarteten in Zukunft aber eine mittlere Bedeutung für alle Stufen. Unter Vorwegnahme der folgenden Analyse der externen Stakeholdereinflüsse für dieses Cluster kann diese Strategie als „**Abwartende Strategie**“ bezeichnet werden.

Die strategische Bedeutung der fünf Stufen ist für die Unternehmen des vierten Strategietypen durchweg gering. Aus heutiger Sicht erfährt lediglich das Übertreffen der gesetzlichen Anforderungen eine geringe bis eher geringe strategische Bedeutung. Die zugrundeliegende Strategie kann daher als „**Green Compliance**“ bezeichnet werden.

Zur Interpretation der Strategietypen zeigt Abbildung 8 die Abweichungen der einzelnen Clustermittelwerte vom Gesamtmittelwert über alle Studienteilnehmer. Ein positiver Wert einer Stufe bedeutet eine überdurchschnittliche Bedeutung der Stufe in dem Cluster; ein negativer Wert hingegen eine unterdurchschnittliche Bedeutung. Demzufolge verfolgen z.B. die Unternehmen des Typs „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ alle fünf Stufen stark überdurchschnittlich, wohin gegen die Unternehmen mit der Strategie „**Green Compliance**“ alle Stufen stark unterdurchschnittlich verfolgen.

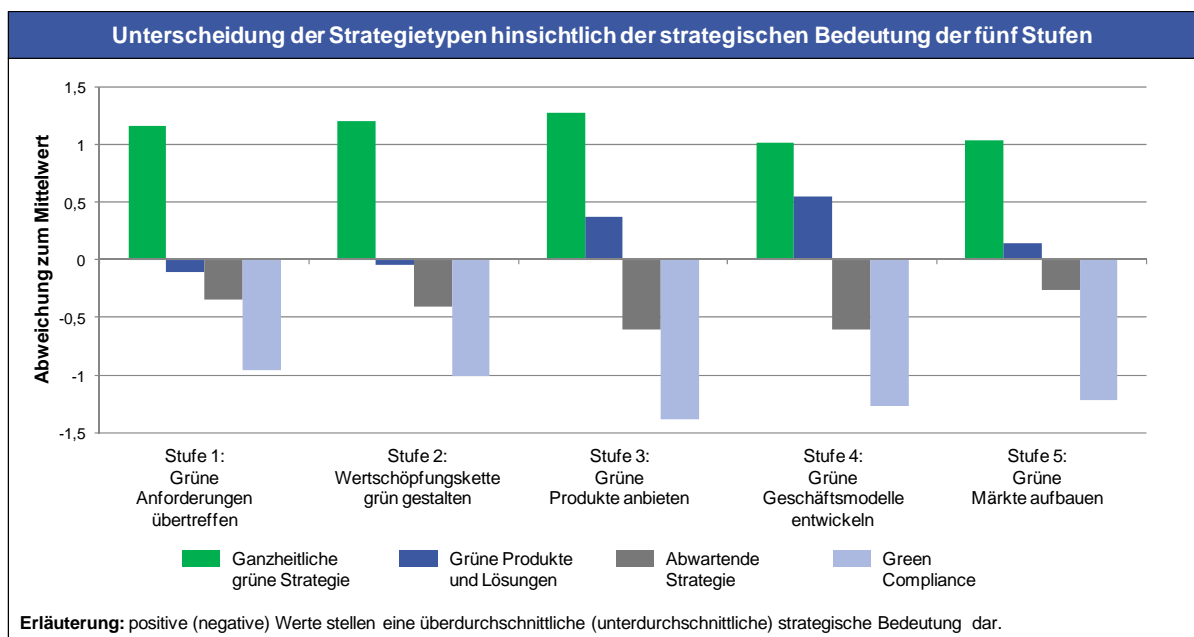


Abbildung 8: Strategische Bedeutung der fünf Stufen der Strategietypen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt

Einfluss von Stakeholderinteressen auf die Strategietypen

Eine Ursache für die unterschiedliche strategische Positionierung auf dem Fünf-Stufen-Modell kann wie Abbildung 9 zeigt, in der unterschiedlichen Einflussnahme der externen und internen Stakeholder liegen.

Die Unternehmen des Strategietyps „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ erfahren eine **stark überdurchschnittliche Einflussnahme** aller Stakeholder. Im **zweiten Strategietyp** besteht eine überdurchschnittliche Einflussnahme der Wettbewerber, durch die Medien und durch Verbände sowie Nichtregierungsorganisationen (NGO), was die eher **marktorientierte Positionierung** erklären kann. Beim dritten Strategietyp, der „**abwartenden Strategie**“, fällt auf, dass die interne Einflussnahme durch die Geschäftsführung durchschnittlich ausgeprägt ist, der Einfluss von außen im Vergleich zu den beiden ersten Strategietypen aber leicht unterdurchschnittlich ist. Hieraus kann die zögernde Position der Unternehmen erklärt werden, da der Handlungsdruck von außen vergleichsweise gering ausfällt. Die Unternehmen des Strategietyps „**Green Compliance**“ scheinen in einem Umfeld zu agieren, in dem die externe Einflussnahme sehr gering bzw. stark unterdurchschnittlich ausgeprägt ist und letztlich kein strategischer Handlungsbedarf besteht.

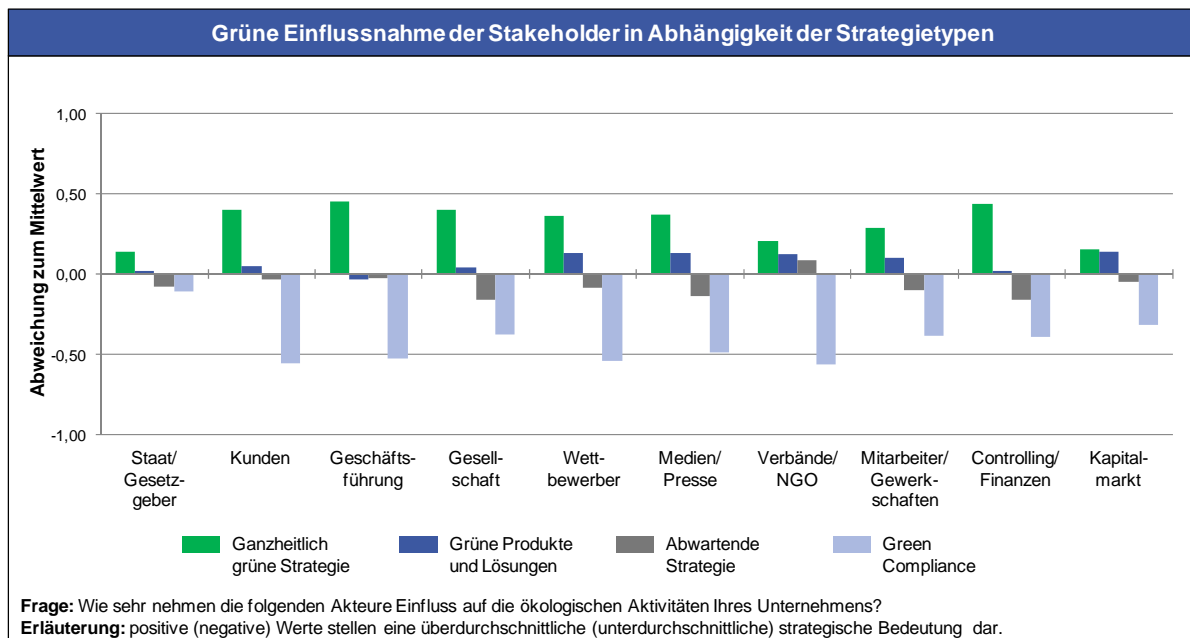


Abbildung 9: Stakeholder-Einfluss für die Strategietypen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt

Zielsetzungen der grünen Ausrichtung

Die unterschiedlichen Strategietypen spiegeln sich auch in den mit dem Greening verfolgten Zielsetzungen wider. Mit steigender strategischer Bedeutung sollten Unternehmen zunehmend auch finanzielle Ziele und Erfolgspotenziale mit der ökologischen Ausrichtung verbinden. Hieraus ergeben sich wiederum Anforderungen an das Controlling, diese Ziele mess- und steuerbar zu machen und letztlich einen Erfolgsnachweis zu ermöglichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen des Strategietyps „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ einerseits stärker auch kurzfristig messbare Marktziele mit dem Greening verbinden und anderer-

seits auch stärker die eher langfristigen, chancenorientierten Ziele wie Innovationskraft, Motivation der Mitarbeiter und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit stärker verfolgen.

Die Zielsetzungen der Unternehmen im Strategietyp „**Grüne Produkte und Lösungen**“ ähneln mit wenigen Ausnahmen (Steigerung der Mitarbeitermotivation und des Unternehmensimages) den Zielen des ersten Strategietyps, wobei Werte näher beim Gesamtdurchschnitt liegen. Die „**abwartenden Unternehmen**“ verfolgen alle Ziele im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt leicht unterdurchschnittlich; mit Ausnahme der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen. Die Zielsetzungen des Strategietyps „**Green Compliance**“ liegen mit Ausnahme der Kostenreduktion und der Einhaltung der umweltrechtlichen Anforderungen stark unter dem Gesamtdurchschnitt, was sich mit den geringen Stakeholderinteressen, der strategischen Bedeutung und dem fehlenden Handlungsdruck von außen deckt.

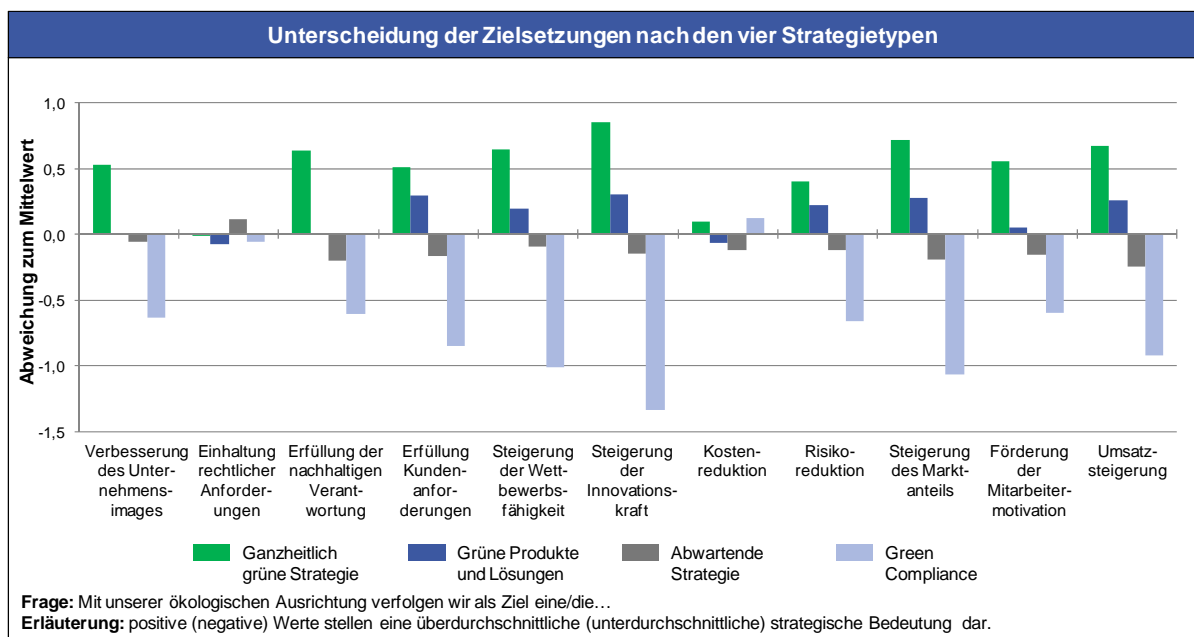


Abbildung 10: Ziele des Greenings der Strategietypen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt

Grünes Begriffsverständnis in den Strategietypen

Die Beschreibung der Strategietypen zeigt abschließend mit Abbildung 11, was die Unternehmen der vier Strategietypen jeweils unter dem Begriff „**Grün**“ verstehen. Hier zeigt sich, dass die Förderung der **Energieeffizienz**, die **Reduktion des CO₂-Ausstoßes** und die Vermeidung **gefährlicher Abfälle** das Begriffsverständnis dominieren. Auch ist zu erkennen, dass die aktuelle vielfach diskutierte CO₂-Reduktion zwar einen wichtigen Teil darstellt, den Begriff „Grün“ aber nicht vollständig umfasst (bspw. Abfallvermeidung, sowie Optimierung des Wassereinsatzes).

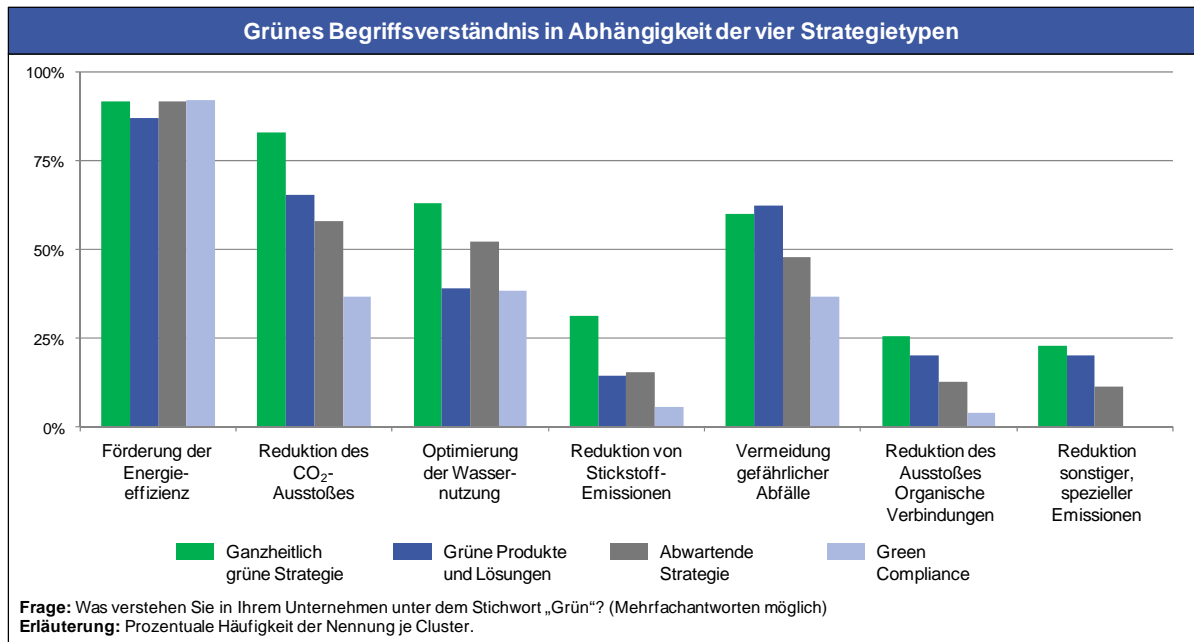


Abbildung 11: Grünes Begriffsverständnis in den Strategietypen

Implikationen für das Controlling

Geänderte Informationsbedarfe durch grüne Einflussnahme und Ziele

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass sich die Unternehmen in Abhängigkeit der internen und externen Interessen unterschiedlich strategisch in Bezug auf grüne Themen positionieren. Aus dieser Positionierung resultieren wiederum unterschiedliche Ziele für das Greening.

Entsprechend der strategischen Positionierung, der Zielsetzungen und der treibenden Einflüsse externer und interner Stakeholder bedarf die Unternehmensführung geeigneter Informationen, um Einflüsse zu erkennen und die Zielerreichung zu prüfen.

Einerseits bedarf es, Informationen zu den Ausprägungen der Stakeholderinteressen, um Handlungsbedarfe zu erkennen, zu bewerten und zu priorisieren. Zum anderen bedarf es Informationen und Kennzahlen, die die Messung, Bewertung und Steuerung der verfolgten Zielsetzungen ermöglichen. Abbildung 12 fasst diese **Informationsbedarfe** für die vier Strategietypen zusammen. Ein Green Controlling sollte in der Lage sein, diese Informationsbedarfe zu decken, um die Informationsversorgung der Führung sicherzustellen.

	Ganzheitlich Grüne Strategie	Grüne Produkte u. Lösungen	Abwartende Strategie	Green Compliance
Informationsbedarf zur Umfeldbewertung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunden ▪ Gesellschaft ▪ Wettbewerber ▪ Medien/Presse ▪ Gewerkschaften ▪ Kapitalmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunden ▪ Wettbewerber ▪ Medien/Presse ▪ Kapitalmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunden ▪ Wettbewerber ▪ Verbände 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Staat/Gesetzgeber
Informationsbedarf zur Messung der mit dem Greening verbundenen Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensimage ▪ Nachhaltige Verantwortung ▪ Kundenanforderungen ▪ Innovationskraft ▪ Wettbewerbsvorteile ▪ Kundenanforderungen ▪ Umsatz- und Marktanteilssteigerung ▪ Risikominderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensimage ▪ Nachhaltige Verantwortung ▪ Kundenanforderungen ▪ Wettbewerbsvorteile ▪ Innovationskraft ▪ Marktanteilssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen ▪ Unternehmensimage ▪ Nachhaltige Verantwortung ▪ Erfüllung von Kundenanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen ▪ Unternehmensimage ▪ Kostenreduktion

Abbildung 12: Folgerungen für das Controlling im Hinblick auf Informationsbedarfe

Aktive Rolle des Controllers bei grünen Themen gefordert

Der linke Teil in Abbildung 13 zeigt die Zustimmung der antwortenden ICV-Mitglieder zu Aussagen zur Relevanz des Greenings für das Controlling und zur Rolle des Controllers im Greening der Unternehmen. Das durchschnittliche Maß der Zustimmung reicht hierbei von mittel (3,2) bis zu sehr hoch (4,5).⁷ Mit Hilfe einer statistischen Faktorenanalyse⁸ über alle Aussagen lässt sich ein Mittel-

⁷ Die letzte Aussage in Abbildung 10 ist im Vergleich zu den anderen Aussagen negativ kodiert und ist invertiert zu betrachten.

⁸ Die Faktorbildung erfolgt durch eine Faktorenanalyse im Softwareprogramm SPSS. Als Ergebnis bildet sich ein einzelner Faktor, mit unterschiedlichen Gewichtungen für jede der Aussagen.

wert von 4,0 über alle Aussagen berechnen, der einer hohen Zustimmung zu einer aktiven Rolle des Controllers im Greening entspricht.

Eine Unterscheidung dieses Durchschnittswerts für die Antworten der vier Strategietypen, zeigt weiterhin (im rechten Teil der Abbildung), dass sich das Bewusstsein für die aktive Rolle der Controller nur minimal zwischen den Strategietypen unterscheidet. Unterschiedliche Ausprägungen eines Green Controllings zwischen den Clustern können demzufolge nur bedingt auf Unterschiede im Bewusstsein der Antwortenden und auch nicht auf einen fehlenden Willen der Controller zurückgeführt werden.

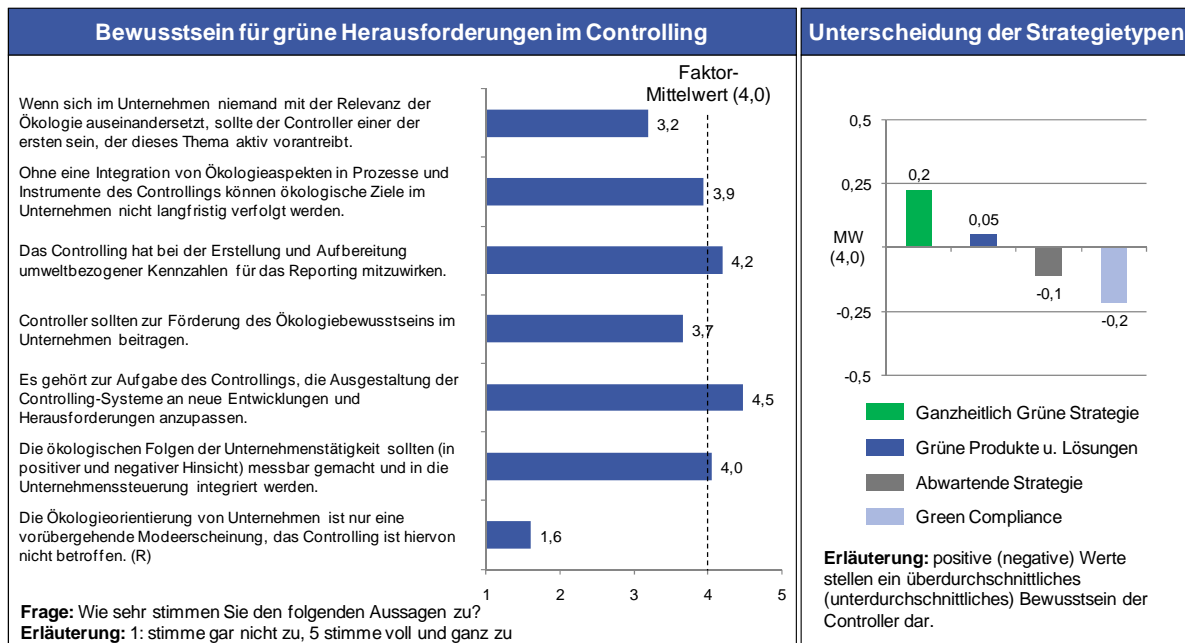


Abbildung 13: Einschätzung der Rolle des Controllings im "Greening"

Integration grüner Inhalte in das Controlling

Trotz des clusterübergreifend hohen Bewusstseins für eine Beteiligung des Controllings im „Greening“ der Unternehmen, bestehen unterschiedliche Ansichten zur Verantwortung bzw. zur Durchführung eines Green Controlling. Abbildung 14 zeigt, dass die Mehrheit (59%) der Antworten eine Integration ökologischer Aspekte in das Unternehmenscontrolling in Form eines integrierten Green Controlling als zukünftiges Szenario befürworten. 41% hingegen sehen die Durchführung eines Green Controlling als Aufgabe der Akteure des Umweltmanagements, was eher auf ein separates Öko-Controlling neben dem Unternehmenscontrolling abzielt. Die Betrachtung der Strategietypen zeigt, dass in den ersten beiden Strategietypen die Befürwortung der Integration in das Unternehmenscontrolling deutlicher als im Gesamtdurchschnitt ausfällt, wohingegen der dritte und vierte Strategietyp bzgl. der künftigen Durchführung eher unentschlossen ist.

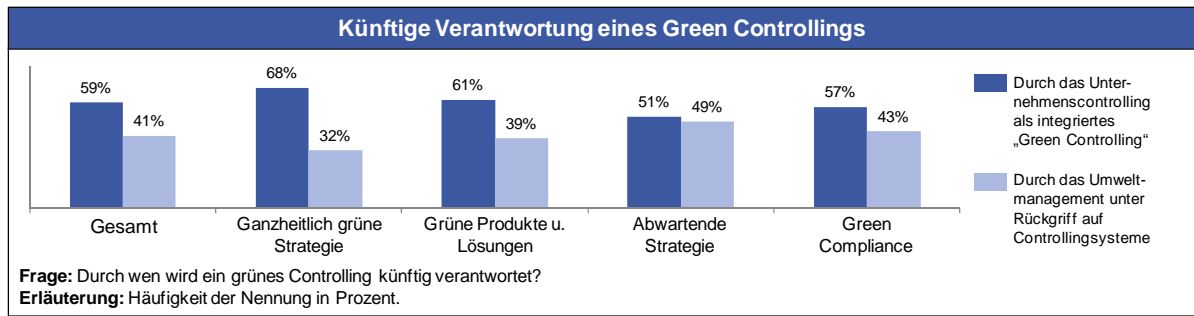


Abbildung 14: Szenarien zur künftigen Durchführung eines Green Controlling

Ein nahezu einheitliches Bild über vier Strategietypen ergibt sich auf die Frage, ob in den Unternehmen bereits Pläne oder Maßnahmen zum Umgang mit ökologischen Themen im Sinne einer „Green Controlling-Agenda“ bestehen. Lediglich 21 der antwortenden Unternehmen (8%) verfügt über einen solchen Plan.

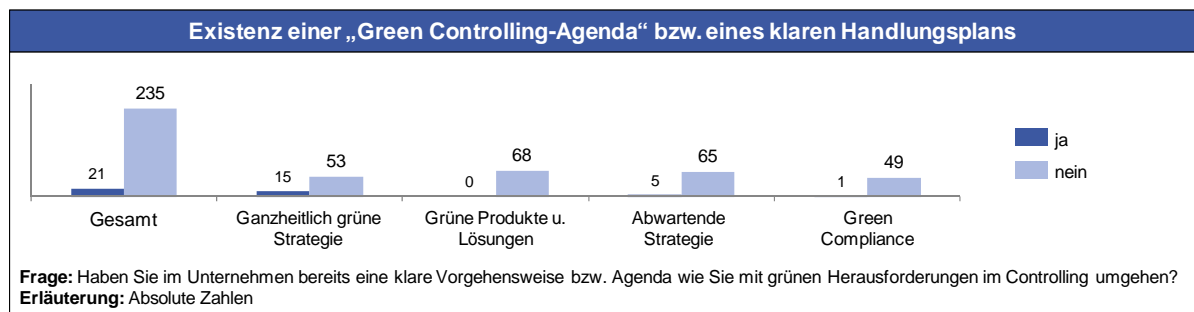


Abbildung 15: Existenz einer "Green Controlling-Agenda"

Künftige Aufgaben eines Green Controllings

Zur weiteren Konkretisierung des Begriffs Green Controlling und um Hinweise für eine mögliche „Green Controlling-Agenda“ zu gewinnen, sind in Abbildung 16 die am häufigsten Aufgaben für ein Green Controlling dargestellt, die sich aus der strategischen Positionierung der Unternehmen auf dem Fünf-Stufen-Modell ergeben.

Die am häufigsten genannten Aufgaben lassen sich in die **drei Aufgabengruppen:** „Grüne Wirtschaftlichkeit nachweisen und sicherstellen“, „Grüne Zielerreichung monitoren und überwachen“ und „Transparenz über grüne Themen durch Kennzahlen für Planung, Steuerung und Kontrolle fördern“ zusammenfassen. Diese Aufgaben zeigen, dass es sich beim Green Controlling **nicht um neue Aufgaben handelt**, sondern es den Controllern vielmehr gelingen muss, die **Kernaufgaben** des Controllings auf ein neues inhaltliches Feld zu **übertragen** und **neue Informationen** in die Unternehmenssteuerung zu **integrieren**.

Die weiterhin genannten Aufgaben „Akteure im Unternehmen aktiv begleiten, beraten und Support bieten“, „Sensibilisieren und Überzeugungsarbeit leisten“, Impulse geben und deren Implementierung im Unternehmen koordinieren“ sowie das „ständige Hinterfragen ökologischer Zusammenhänge“ lassen auf eine nicht nur messende und bewertende Rolle des Controllings schließen, sondern erfordern auch die Rolle des **Business Partners** bzw. eines **Moderators** und **Beraters für ökologische und ökonomische Zusammenhänge**.

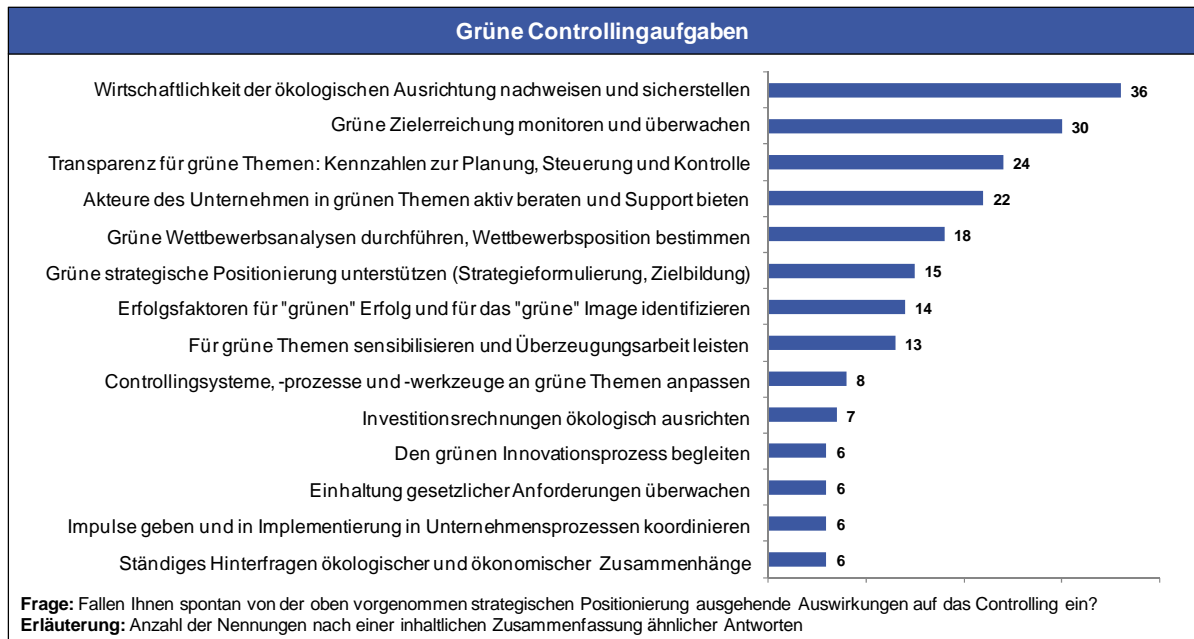


Abbildung 16: Aufgaben eines Green Controlling

Der Controller sollte künftig in der Lage sein, „Erfolgsfaktoren für den grünen Unternehmenserfolg und ein grünes Image“ zu identifizieren und dazu beitragen, „Wettbewerbsanalysen durchzuführen und die „grüne“ Wettbewerbsposition“ zu bestimmen. Letztlich sollte der Controller die „Controlling-systeme, -prozesse und -werkzeuge“ anpassen und auch z.B. „Investitionsrechnungen nach ökologischen Gesichtspunkten ausrichten“.

Ausbaustand des Green Controllings

Zusammenarbeit zwischen Controlling und Umweltmanagement

Abbildung 17 zeigt das Ausmaß der Beteiligung von Controllern an typischen Aufgaben des Umweltmanagements (unabhängig von deren organisatorischer Wahrnehmung). Für jeden der vier Strategietypen ist mittels einer **Profillinie** dargestellt, inwieweit Akteure des Umweltmanagements und Controller bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben kooperieren (mittleres Profil).

Die **höchste Zusammenarbeit** zwischen beiden Akteuren ergibt sich für die Unternehmen des ersten Strategietypen „**Ganzheitlich grüne Strategie**“. Insgesamt folgen alle Profillinien einem ähnlichen Verlauf, was auf eine gewisse Homogenität in der Zusammenarbeit schließen lässt. Aufgaben, bei denen clusterübergreifend eine Tendenz zur integrativen Durchführung erkennbar ist, sind die **Ermittlung von umweltbezogenen Kennzahlen**, die **Bewertung der ökologischen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit** und das **interne Reporting**.

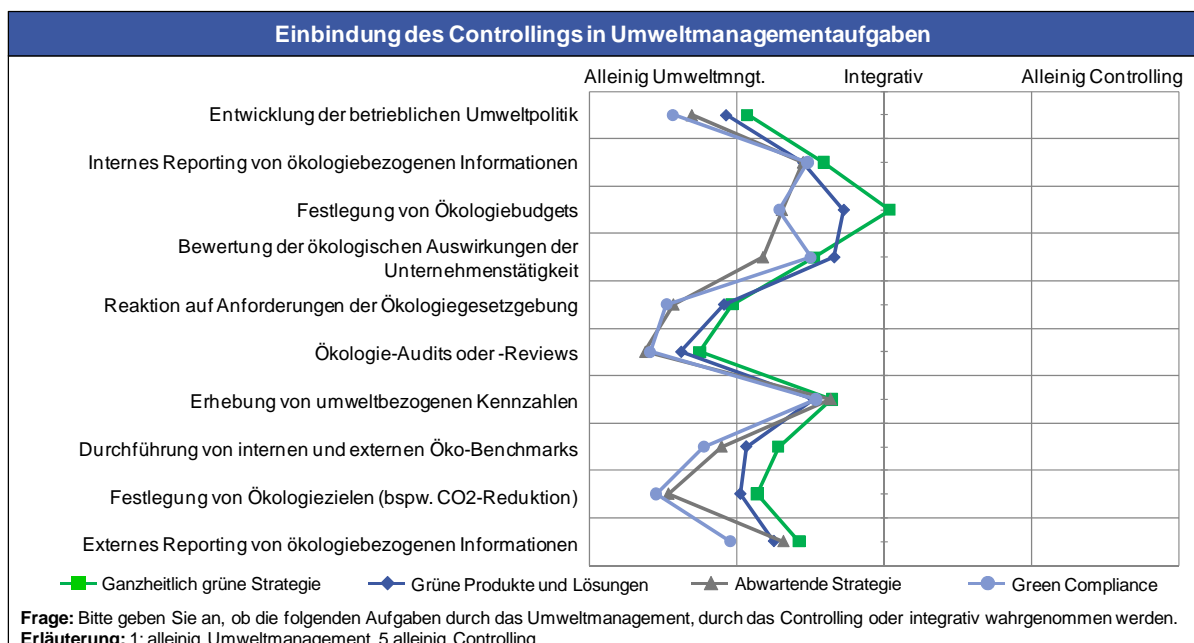


Abbildung 17: Durchführung von Umweltmanagementaufgaben

Genauer betrachtet gleichen sich ähneln sich die Profillinien des **dritten und vierten Clusters** untereinander und weisen eine tendenziell **geringere Zusammenarbeit** zwischen beiden Akteuren auf (mit Ausnahme der Bewertung der ökologischen Auswirkungen und externes Reporting).

Gleichermaßen ähneln sich die Profillinien der **beiden ersten Strategietypen** und sind generell durch ein **höheres Maß an Kooperation** gekennzeichnet. In den Unternehmen der beiden Strategietypen arbeiten Controlling und Umweltmanagement insbesondere mehr bei der **Festlegung von Ökologiebudgets**, bei der **Durchführung von internen und externen Benchmarks** und bei der **Festlegung von ökologischen Zielen** sowie beim **externen Ökologie-Reporting** (bzw. dem Nachhaltigkeitsreporting) zusammen.

Ausmaß der Integration grüner Aspekte in das Unternehmenscontrolling

Das Ausmaß der Integration ökologischer Aspekte in das Unternehmenscontrolling wird im Folgenden aus zwei Perspektiven untersucht.

- 1) Integration ökologischer Aspekte in **Controlling-Hauptprozesse**
- 2) Abbildung ökologischer Aspekte in den **Controlling-Instrumenten** sowie Anwendung klassischer **Instrumente des Öko-Controllings** im Unternehmenscontrolling

Integration ökologischer Aspekte in Controlling-Hauptprozesse

Abbildung 18 stellt dar, inwieweit ökologische Aspekte in die Durchführung von Controlling-Prozessen einfließen. Die hier dargestellten Prozesse repräsentieren das Controlling Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC) und umfassen neben der Durchführung der Controlling-Kernprozesse auf Unternehmensebene auch die Durchführung der sogenannten Funktionalcontrollings (bspw. IT-Controlling, Produktionscontrolling etc.).⁹ Das Ausmaß der Berücksichtigung grüner Aspekte in den Prozessen nimmt ausgehend vom Kern des Diagramms (sehr gering) bis zur äußersten Linie (sehr hoch) zu.

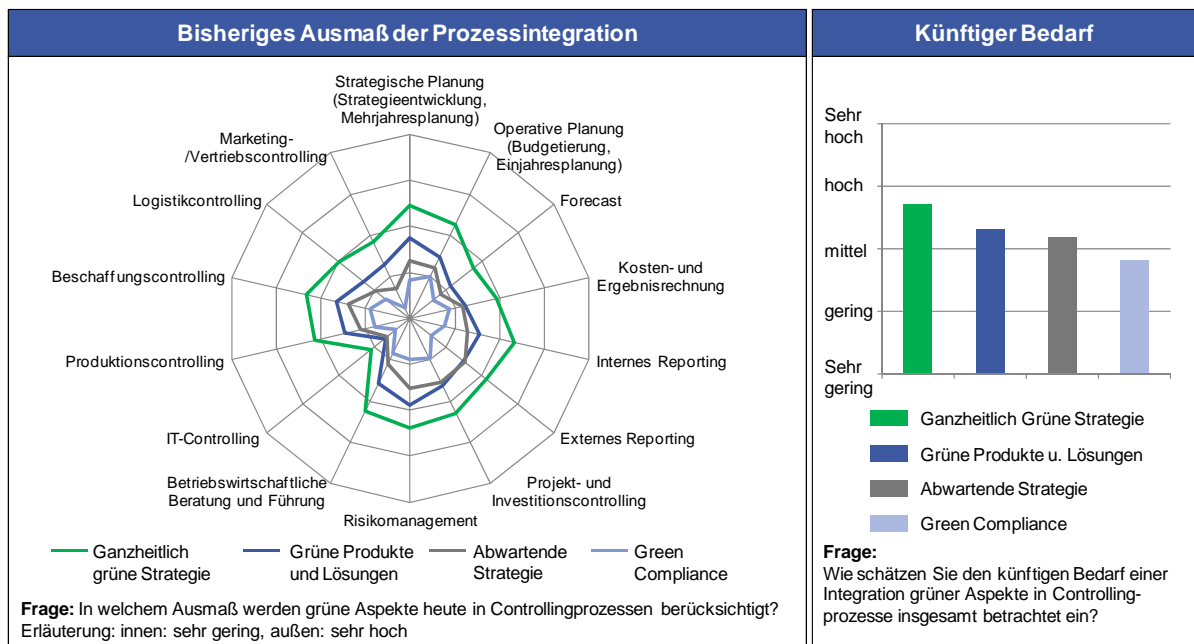


Abbildung 18: Integration ökologischer Aspekte in Controlling-Hauptprozesse

Unternehmen mit einer hohen strategischen Bedeutung sind bei der Integration ökologischer Aspekte in die Controllingprozesse weiter fortgeschritten als Unternehmen mit einer geringen strategischen Bedeutung des Greenings, was aus den Werten für den Strategietyp „Ganzheitlich Grüne Strategie“ hervorgeht. Doch auch in diesem Cluster sind die absoluten Werte nur mittelhoch ausgeprägt, womit der bisherige Integrationsgrad insgesamt eher gering einzuschätzen ist.

Die Prozesse, in denen grüne Themen am weitesten berücksichtigt werden, sind die **strategische und operative Planung**, das **interne und externe Reporting**, das **Projekt- und Investitionscon-**

⁹ International Group of Controlling (2011), Controlling Prozessmodell. Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, Haufe, Freiburg 2011.

Controlling sowie das **Risikomanagement**. Unter den Formen des Funktionscontrollings werden insbesondere beim Beschaffungs- und Logistikcontrolling grüne Themen berücksichtigt. Entsprechend der höheren strategischen Marktorientierung des Greenings fließen grüne Themen bei den Unternehmen der ersten beiden Strategietypen auch vermehrt in das Marketing- und Vertriebscontrolling ein.

Während die linke Seite der Abbildung das heutige Maß der Prozessintegration darstellt, zeigt der rechte Teil den künftigen Bedarf der Integration grüner Aspekte über alle Controllingprozesse betrachtet. Gerade die Unternehmen mit einer hohen strategischen Bedeutung des Greenings sehen einen weiteren Integrationsbedarf trotz des bereits größten Fortschritts.

Controllinginstrumente decken grüne Aspekte nur begrenzt ab

Die zweite Perspektive des Ausbaustands des Green Controllings untersucht die Abbildung grüner Themen in Controllinginstrumenten. Abbildung 19 zeigt analog zu den Prozessen in Abbildung 18, inwieweit grüne Themen in einer Auswahl von Controllinginstrumenten¹⁰ erfasst werden.

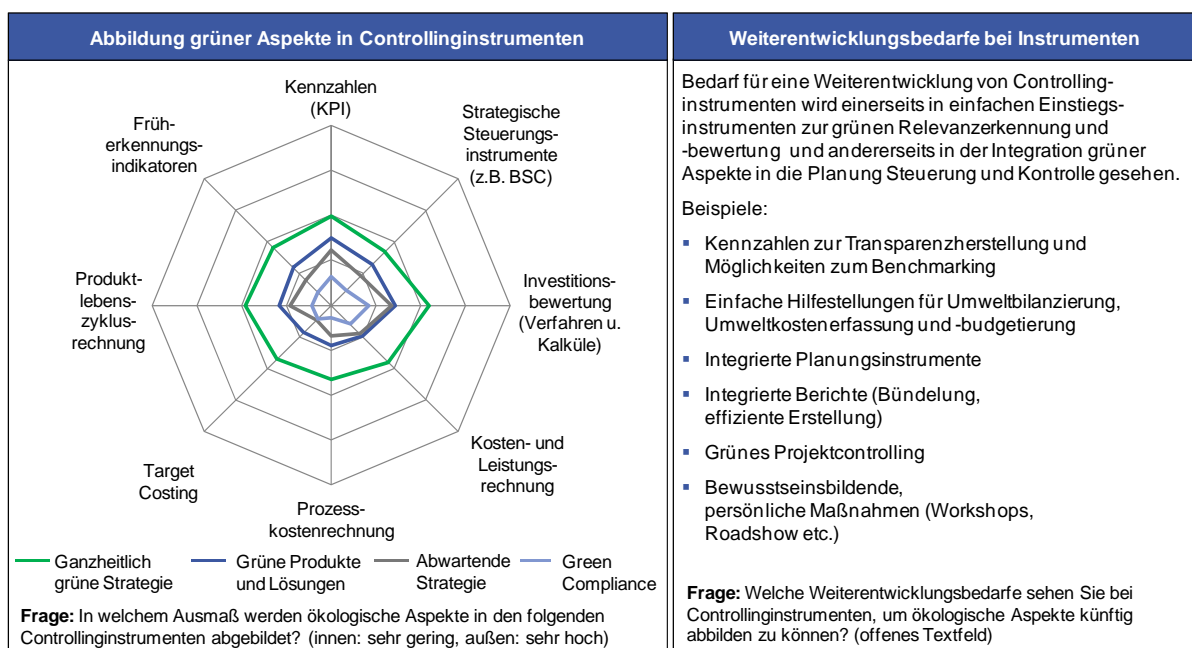


Abbildung 19: Abbildung grüner Aspekte in Controllinginstrumenten sowie Weiterentwicklungsbedarfe

Insgesamt sind die untersuchten Controllinginstrumente bislang nur begrenzt in der Lage, grüne Aspekte abzubilden und damit den Ablauf von „begrüntem“ Controllingprozessen zu unterstützen.

Die Instrumente **Kennzahlen und Kennzahlensysteme, strategische Steuerungsinstrumente, und Investitionsbewertungsverfahren** sind den Antworten folgend am bislang am weitesten, wenn auch nur geringfügig in der Lage, ökologische Aspekte abzubilden. Im Vergleich der Strategiecluster sind auch hier die Unternehmen des Strategietyps „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ am weitesten fortgeschritten.

Im rechten Teil der Abbildung sind von den Antwortenden geäußerte Weiterentwicklungsbedarfe auf Instrumentenebene dargestellt. Die Weiterentwicklungsbedarfe gehen in zwei Richtungen einerseits sind einfache Hilfsmittel zum Einstieg in das Thema (bspw. Relevanzerkennung und -bewertung mit Hilfe der „richtigen“ Kennzahlen, Benchmarking-Verfahren) zu entwickeln und andererseits sind be-

¹⁰ Der Einsatz von IT-Systemen wurde unter den Instrumenten nicht erhoben.

reits bestehende separate Lösungen (wie bspw. ein getrenntes Kennzahlensystem, ein von der Unternehmensplanung losgelöstes Planungssystem, sowie getrennte Berichte) zu integrierten Lösungen weiterzuentwickeln.

Über die instrumentelle Weiterentwicklung hinaus, wurde auch auf die Wichtigkeit der persönlichen Diskussion, der Durchführung von Workshops und Gesprächen durch den Controller hingewiesen, um die Bewusstseinsbildung im Unternehmen zu unterstützen.

Einsatz und Bekanntheit von Instrumenten des Öko-Controllings

Neben der Abbildung ökologischer Aspekte in klassischen Controllinginstrumente wurde in der Studie weiterhin die Bekanntheit und der Einsatz von spezifischen Instrumenten abgefragt, die üblicherweise von den Akteuren des Umweltmanagements eingesetzt werden und hier unter dem Begriff Öko-Controllinginstrumente behandelt werden.

Hierbei handelt es sich in der Regel um Instrumente, deren Anwendung losgelöst vom Unternehmenscontrolling stattfindet. Der Vorteil dieser Instrumente liegt darin, dass sie die Informationsgenerierung zu ökologischen Themen überwiegend oft erst ermöglichen und damit eine geeignete Basis für eine Integration ökologischer Themen in das Unternehmenscontrolling darstellen. Abbildung 20 zeigt den Anwendungsstand einer Auswahl von Öko-Controllinginstrumenten.¹¹

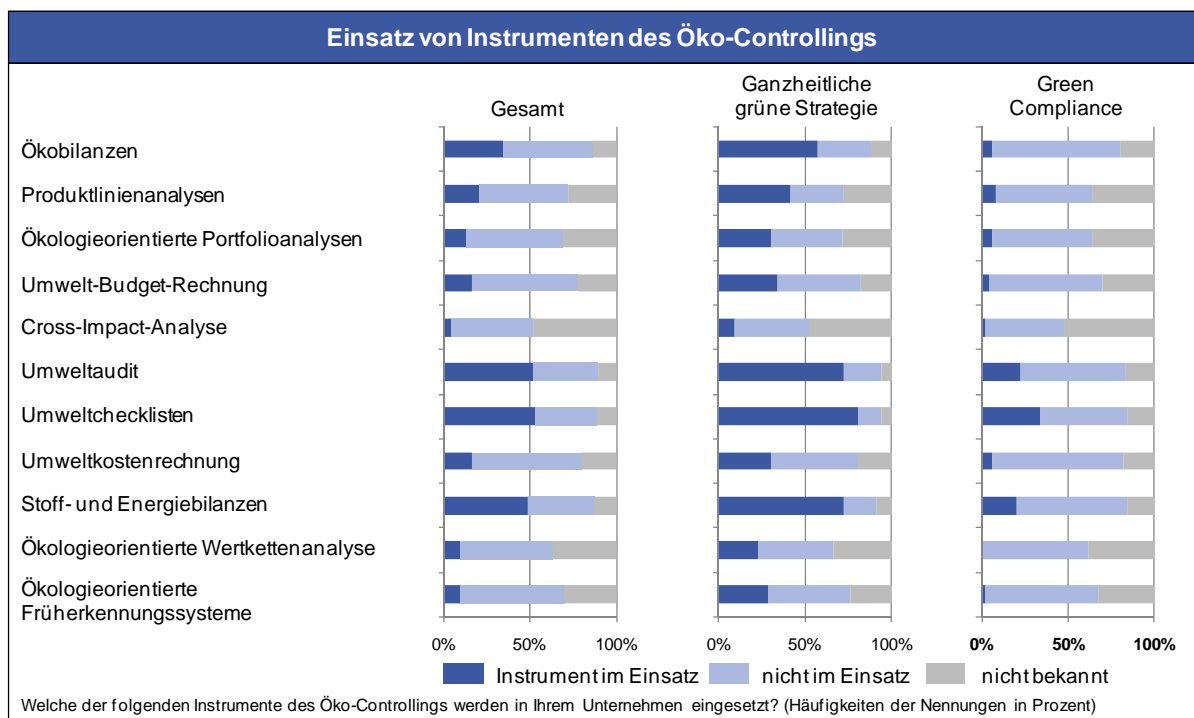


Abbildung 20: Einsatz und Bekanntheit der Instrumente des Öko-Controllings

Die Ergebnisse zeigen, dass die Instrumente Umweltaudits, Umweltchecklisten und Stoff- und Energiebilanzen sowie Ökobilanzen bei etwa 40-50% der befragten Unternehmen eingesetzt werden. Instrumente wie Produktlinienanalysen, Umweltkostenrechnungen, Umweltbudgets, Ökologieorien-

¹¹ Eine Übersicht diesen Instrumenten findet sich z.B. bei Sommer, P. (2010), Instrumente zur Unterstützung des Umweltmanagements, in: Kramer, M. (Hrsg., 2010), Integratives Umweltmanagement. Systemorientierte Zusammenhänge zwischen Politik, Recht, Management und Technik, Wiesbaden 2010.

tierte Wertkettenanalysen sowie Früherkennungssysteme werden demgegenüber wenig angewendet oder sind den Befragten gar nicht bekannt.

Eine differenzierte Betrachtung der Anwendung und Kenntnis der Instrumente für die vier Strategietypen zeigt, dass die strategische Bedeutung des Greenings einen Treiber für den Einsatz von Öko-Controllinginstrumenten darstellt.

In den Unternehmen des Strategietyps „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ ist der prozentuale Einsatz der Instrumente wesentlich höher als in den Unternehmen des Strategietyps „**Green Compliance**“. Aus Platzgründen sind in Abbildung 20 lediglich die Werte für diese beiden Strategietypen exemplarisch dargestellt. Die Anwendung der Instrumente in den beiden anderen Strategietypen gleicht etwa dem links dargestellten Gesamtdurchschnitt.

Die Unternehmen mit dem Strategietyp „**Ganzheitlich grüne Strategie**“ erstellen folglich häufiger **Stoff- und Ökobilanzen**, führen mehr **ökologische Produktportfolio- und Produktlinienanalysen** durch und verfügen häufiger über eine **Umweltkosten- und Umweltbudgetrechnung** durch.

Im Strategietyp „Green Compliance“ werden die Instrumente **trotz gleicher Kenntnis** seltener eingesetzt. Die Unternehmen setzen lediglich **Umweltaudits, Umweltchecklisten** und **Stoff- und Energiebilanzen** ein. Dieser begrenzte Einsatz erscheint vor dem Hintergrund der strategischen Bedeutung und den daraus abgeleiteten Zielen aber auch zweckmäßig.

Bisherige und geplante Schritte des Green Controllings in der Praxis

Die Frage nach der Existenz einer „Green Controlling-Agenda“ hat gezeigt, dass in den Unternehmen trotz der hohen Relevanz und des hohen Bewusstseins eigentlich keine Handlungspläne zum Umgang mit grünen Themen im Controlling bestehen. Abbildung 21 zeigt von den Befragten im Einzelfall genannte bisher gegangene Schritte und geplante Maßnahmen zum Green Controlling.

Bisherige Schritte	Künftige Schritte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau von Strukturen unter Beteiligung des Controllings (Nachhaltigkeitsgremium o.ä.) ▪ Erstellung von Mission und Strategie ▪ Integration der Nachhaltigkeit in Strategie, dann Öko-Reporting und Öko-F&E ▪ Regelmäßige Diskussion ökologischer Themen im Rahmen der Berichterstattung ▪ Aufbau eines Nachhaltigkeits-Berichtswesens (auf Grundlage GRI) ▪ „Zaghafte“ Schritte in Richtung Carbon-Reporting (ERP-Systeme bieten häufig nicht die geeignete Unterstützung) ▪ Transparenz über Produktions- & Logistikprozesse und Ableitung von Maßnahmenplänen zur Verbesserung ▪ CO₂-Footprint in allen Gesellschaften, CO₂ in allen Investitionsanträgen, CO₂ bei Lieferantenauswahl ▪ Ermittlung des Beitrags einzelner Organisationseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus-/Aufbau der Nachhaltigkeitsberichterstattung ▪ Analyse eigener Produkte und Produktionsprozesse ▪ Zertifizierungen (bspw. ISO14001) ▪ Ausrollen von Pilot-Lösungen (bspw. globaler Roll-Out der Nachhaltigkeitsberichterstattung) ▪ Umweltansatz in Unternehmensführung integrieren ▪ Veröffentlichung konkreter, messbarer Ziele ▪ Aufbau eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ▪ Finanzcontrolling bereitet Erweiterung der Kapitalkostenrechnung vor ▪ Effizienzsteigerung durch Automatisierung von Datengewinnung, -analyse und -aufbereitung (Erweiterung ERP, Kostenrechnung etc.) ▪ Kopplung Investitionen an Beitrag zur CO₂-Reduktion ▪ Untersuchung eigener Anspruch und Best-Practices suchen ▪ Gezielte Aktionen ▪ Erstmalige „Carbon-Footprint“ Berechnung und Ökobilanzen

Abbildung 21: Exemplarische bisherige und geplante Green Controlling Maßnahmen

Die Ergebnisse zeigen, dass in vielen Unternehmen **Strukturen** für das Thema **Nachhaltigkeit** in Form eines Gremiums aufgebaut wurden, bei dem der Controller eingebunden ist bzw. frühzeitig eingebunden werden sollte.

Weiterhin wurden in vielen Unternehmen **Ziele** und **Strategien** erarbeitet, um daraus Maßnahmen und Vorgehensweisen abzuleiten. Weiterhin wurden Maßnahmen zur **Messung** und zum **Reporting** ergriffen. Mittels **Kennzahlen**, bspw. auf Grundlage der Global Reporting Initiative (GRI)¹², soll die ökologische Leistung mess- und steuerbar gemacht werden. Darauf aufbauend werden Maßnahmen ergriffen, um den Beitrag einzelner Organisationseinheiten zu bewerten. Zu diesen Maßnahmen zählt auch die Ermittlung eines **CO₂-Fußabdruck**, der bspw. mit Hilfe der Empfehlungen des Green House Gas Protocol (GHG) in drei Stufen ermittelt und auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgedehnt werden kann. Bei der Umsetzung dieser Schritte wurde häufiger auf Probleme bei der **IT-Unterstützung** für Datenerhebung und -analyse hingewiesen.

Die von den Teilnehmern künftig geplanten Schritte sind vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ausgangspunkte zu betrachten. Während einige Unternehmen angeben, sich mit dem Thema erst auseinandersetzen zu wollen und bspw. anfangen Strukturen zu schaffen, planen andere Unternehmen bereits die **weitere Integration in die Unternehmensabläufe**. Aufgaben, welche die Controller hierbei künftig zu bewegen scheinen, sind zum Beispiel der **unternehmensweite Roll-Out** von Pilotlösungen, die **effizientere Datenerhebung, -analyse** und **-aufbereitung** und die Integration der Informationen in die **Entscheidungsprozesse** (bspw. Abbildung von CO₂-Auswirkungen in Investitionsbeurteilungen).

Herausforderungen

Der erfolgreiche Aufbau und die Umsetzung grüner Controlling-Lösungen bringen zahlreiche Herausforderungen für alle Beteiligten im Unternehmen mit sich, für die gemeinsam Lösungen zu erarbeiten sind. Einzelne Herausforderungen sind in Abbildung 22 dargestellt. Die genannten Herausforderungen bestehen überwiegend in der Lösung eines **Mess- und Bewertungsproblems**, für das geeignete Kennzahlen und Methoden zu entwickeln sind.

Darüber hinaus bestehen **Wissensdefizite und Verständnisprobleme** insbesondere zwischen den Mitarbeitern des Umweltbereichs und den Controllern sowie eine **mangelnde Integration und Kooperation** zwischen allen Akteuren über Abteilungsgrenzen hinweg. Dies ist den Antworten zu Folge bspw. auf **unklare Rollenverteilungen** und **Kompetenzen** sowie auf **fehlende Abstimmung** zwischen den Akteuren zurückzuführen. Eine oft genannte Herausforderung bildet auch die Lösung von **Zielkonflikten** zwischen den Beteiligten. Hier muss es gelingen, gemeinsame Ziele zu definieren und Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Zielen zu quantifizieren und auszubalancieren.

Weiterhin wurden als Herausforderungen die **Integration des Greenings in die Unternehmensstrategie** in Form der **richtigen Ziele**, der **Akzeptanzmangel** und das **fehlende Bewusstsein** bei Unternehmensakteuren, ein fehlendes gemeinsames Begriffsverständnis, sowie eine **mangelnde IT-Integration** und **fehlende Ressourcen** genannt.

¹² www.globalreporting.org

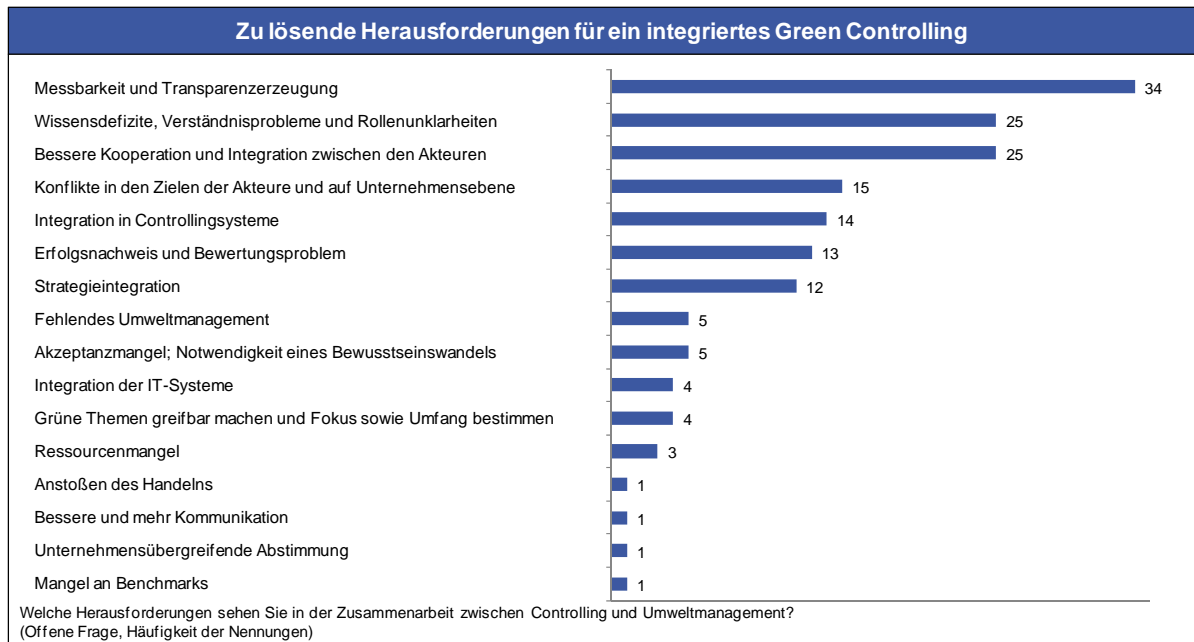


Abbildung 22: Herausforderungen beim Aufbau und der Umsetzung grüner Controlling-Lösungen

Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Controller eine **aktive Rolle** ihrer Funktion im Greening sehen und mit dem Greening eine **Erweiterung ihrer Aufgabenwahrnehmung** erwarten. Die Ergebnisse bisheriger Studien, welche aufzeigen, dass die Controllingfunktion im Vergleich zu anderen Funktionen weniger von grünen Themen betroffen ist und für die Umsetzung dieser Themen als eine weniger förderliche Funktion wahrgenommen wird, können durch die Sicht der befragten Controller korrigiert bzw. ergänzt werden. Unabhängig von der strategischen Bedeutung des Themas weisen die befragten Controller ein hohes Bewusstsein für grüne Themen im Controlling auf und gehen mehrheitlich davon aus, dass grüne Aspekte künftig in das Unternehmenscontrolling integriert werden sollten und ein separates Controlling, durchgeführt durch das Umweltmanagement eher vermieden werden sollte.

Aus der strategischen Bedeutung des Greenings folgern die Controller eine Erweiterung der Aufgaben. Es handelt sich beim Green Controlling nicht um neue Aufgaben, sondern eine **Übertragung der Aufgaben** des Controllings „Wirtschaftlichkeit nachweisen“, „Transparenz durch Kennzahlen herstellen“ und „Monitoren der Zielerreichung“ auf **neue grüne Inhalte**. Weiterhin sollte der Controller im Greening eine beratende, sensibilisierende und unterstützende Rolle einnehmen, indem grüne Erfolgsfaktoren analysiert, grüne Wettbewerbspositionen bestimmt und ökologische und ökonomische Zusammenhänge laufend hinterfragt werden. Wie diese Veränderungen im Controlling umzusetzen sind, ist jedoch in der Mehrheit der Unternehmen noch **unklar**.

Der Ausbaustand eines Green Controllings variiert in der Praxis, wie angenommen, deutlich mit der strategischen Bedeutung des Greenings. Während die Unternehmen des Strategietyps „**Ganzheitliche Grüne Strategie**“ über ein am weitesten ausgebautes Green Controlling verfügen, sind die Ansätze bei den anderen Strategietypen vergleichsweise gering ausgeprägt. Diese Unterschiede sind aber nicht als Defizit zu interpretieren, sondern scheinen zur strategischen Ausrichtung insbesondere im Strategietyp „Green Compliance“ passend. Aufgrund der geringen strategischen Bedeutung bedarf es auch keiner Auseinandersetzung mit grünen Themen in der Unternehmensführung und im Controlling. Weiterhin ist anzumerken, dass neben der strategischen Bedeutung, auch andere Unterschiede zwischen den Unternehmen Einfluss auf das Green Controlling nehmen können, die in dieser Analyse nicht betrachtet worden sind (bspw. die Unternehmensgröße, siehe Anhang).

Zusammenfassend muss es den Controllern durch ein „begrüntes“ Controlling gelingen, das Thema Grün im Unternehmen **greifbar** zu machen, eine **Fokussierung** zu ermöglichen und die strategische sowie operative **Relevanz** für den **langfristigen Unternehmenserfolg** darzustellen. Eine solche Relevanzbewertung sollte sich sowohl an der Einflussnahme von externen und internen Stakeholdern orientieren, gleichzeitig aber auch die unternehmensspezifische Abwägung zu Chancen und Risiken abdecken. Hierfür werden in der Controllingpraxis insbesondere geeignete Kennzahlen und Methoden benötigt, um **grüne Mess- und Bewertungsprobleme** zu lösen.

Die bisherigen und künftigen Schritte der Unternehmen weisen auf derzeitige Schwerpunkte bei der Entwicklung von Vorgehensweisen zur Messung und Bewertung der von CO₂-Emissionen, den Aufbau von internen und externen Reportingsystemen sowie Ansätzen zur strategischen und operativen Planung und der Kostenrechnung hin. Neben dem Aufbau von geeigneten Prozessen und Instrumenten, ist aber auch die **beratende und unterstützende Rolle des Controllers** zu betonen. Grüne Ziele und Informationen bedürfen einer Sensibilisierung bei allen betrieblichen Akteuren. Controller sehen einen weiteren Beitrag ihrer Funktion darin, den **Bewusstseinswandel** aktiv mit anzustoßen und zu unterstützen. Controller sollten daher frühzeitig als Moderator in funktionsübergreifende Strukturen eingebunden werden, um spätere Zielkonflikte, Doppelarbeiten und Verständigungsprobleme zu vermeiden und um wirtschaftliche und ökologische Zielsetzungen kurz- und langfristig in Einklang zu bringen.

Anhang: Beschreibung der Stichprobe und der Cluster

Die folgenden Abbildungen charakterisieren die Gesamtstichprobe sowie die vier gebildeten Strategietypen. In blau sind auffällige Unterscheidungen hervorgehoben, die neben der in der Studie betrachteten strategischen Positionierung auf dem Fünf-Stufen-Modell einen Einfluss auf den Ausbaustand des Green Controllings ausüben sollten.

Bezüglich der Branchenverteilung zeigt Abbildung 23, dass unter den Clustern keine Gleichverteilung zwischen den Branchen besteht. Bspw. sind im Cluster 1 mit der höchsten strategischen Bedeutung sowohl im Vergleich zur Gesamtstichprobe als auch im Vergleich zu den anderen drei Clustern mehr Unternehmen der Chemischen Industrie, der Recycling und Abfallindustrie, der Energieversorgung und des Baugewerbes vertreten. Es ist demnach davon auszugehen, dass diese Branchen von einer vergleichsweise hohen ökologischen Betroffenheit sind und grüne Themen in diesen Branchen von höherer Relevanz sind. Die Metallindustrie sowie die Konsumgüterindustrie sind in diesem Cluster vergleichsweise eher unterrepräsentiert.

Branchen	Gesamt	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Metallindustrie	18%	1%	27%	23%	20%
Chemische Industrie	6%	10%	4%	5%	4%
Recycling/Abfallindustrie	4%	12%	3%	0%	0%
Holzindustrie	2%	3%	0%	3%	4%
Konsumgüterindustrie	7%	1%	15%	6%	6%
Energieversorgung	7%	16%	3%	6%	0%
Baugewerbe/Bau	3%	7%	1%	3%	0%
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	4%	1%	4%	3%	6%
Verkehr und Lagerei	6%	7%	6%	5%	6%
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	1%	3%	1%	0%	0%
Information und Kommunikation	6%	4%	6%	6%	6%
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	7%	7%	3%	12%	4%
Dienstleistungen (ohne Finanzen)	16%	16%	13%	18%	18%
Grundstücks- und Wohnungswesen	3%	1%	6%	3%	2%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	3%	3%	1%	5%	4%
Erziehung und Unterricht	1%	0%	0%	2%	4%
Gesundheits- und Sozialwesen	5%	3%	4%	2%	14%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 23: Branchenverteilung der Stichprobe

Bezüglich der Rechtsform ergeben sich über die vier Strategietypen Cluster ebenfalls kleinere Unterschiede. Cluster 1 umfasst einen höheren Anteil an sowohl Personengesellschaften als auch an börsennotierten Kapitalgesellschaften, während nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaften häufiger dem Cluster 2 zugeordnet sind.

Rechtsform	Gesamt	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Personengesellschaft	18%	26%	16%	14%	16%
Nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaft	53%	39%	62%	56%	58%
Börsennotierte Kapitalgesellschaft	17%	24%	15%	15%	12%
andere:	11%	10%	7%	14%	14%
Summe	100%	99%	100%	100%	100%

Abbildung 24: Rechtsformen der repräsentierten Unternehmen

Bezüglich der Herkunftsländer der Unternehmen ergibt sich clusterübergreifend eine ungefähr ähnliche, durch Deutschland dominierte, Verteilung.

Herkunftsland des Unternehmens	Gesamt	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 3	Cluster 4
Albanien	0%	0%	0%	0%	2%
Deutschland	63%	62%	65%	58%	70%
Frankreich	1%	1%	0%	0%	2%
Italien	0%	0%	0%	0%	2%
Liechtenstein	0%	1%	0%	0%	0%
Niederlande	2%	1%	4%	1%	0%
Norwegen	0%	0%	0%	1%	0%
Österreich	10%	7%	12%	11%	8%
Schweden	0%	1%	0%	0%	0%
Schweiz	15%	17%	13%	17%	10%
Slowakei	0%	0%	0%	1%	0%
Spanien	0%	0%	0%	1%	0%
Ungarn	0%	0%	0%	1%	0%
Vereinigtes Königreich	2%	3%	0%	3%	0%
USA	4%	3%	4%	4%	6%
sonstige	1%	1%	1%	0%	0%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 25: Länder, in denen die repräsentierten Unternehmen ihren Hauptsitz haben

Bezüglich der Mitarbeiteranzahl ist auffällig, dass insbesondere im Cluster 1 der Anteil an Großunternehmen (>10.000 Mitarbeiter) höher ist als in den anderen Clustern. Da in diesen Unternehmen auch leistungsfähigere Controllingssysteme und mehr Ressourcen bestehen, kann der höhere Ausbaustand des Green Controllings auch auf die Unternehmensgröße zurückgeführt werden.

Mitarbeiteranzahl	Gesamt	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
< 250	36%	33%	41%	30%	40%
250 bis 1.000	23%	16%	16%	35%	26%
1.001 bis 5.000	24%	23%	26%	25%	20%
5.001 bis 10.000	5%	3%	7%	4%	4%
10.001 bis 50.000	7%	13%	6%	4%	6%
> 50.000	5%	12%	3%	1%	4%
Gesamt	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 26: Anzahl der Mitarbeiter der repräsentierten Unternehmen

Bezüglich der Existenz eines Umweltmanagements und der Durchführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung ist auffällig, dass im Cluster 1 mehr Unternehmen über ein zertifiziertes Umweltmanagement und eine Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen als im Gesamtdurchschnitt und in den drei weiteren Clustern.

Ausgestaltung des Umweltmanagements	Gesamt	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Zertifizierung nach EMAS oder ISO 14001	37%	56%	36%	39%	12%
Sonstige nationale Zertifizierung	8%	16%	9%	3%	2%
Nachhaltigkeitsberichterstattung separat	26%	47%	22%	23%	10%
Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert	33%	49%	30%	30%	19%

Abbildung 27: Ausgestaltung des Umweltmanagements in den repräsentierten Unternehmen

Bezüglich der Funktion der antwortenden Personen ergeben sich über die Cluster nur leichte Unterschiede, so dass durch die unterschiedlichen Positionen der Antwortenden keine Verzerrungen der Clusterunterschiede zu erwarten sind.

Funktion des Antwortenden	Gesamt	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 3	Cluster 4
Controlling	63%	61%	62%	61%	69%
Finanzen	7%	6%	6%	6%	12%
Unternehmensführung/Geschäftsleitung	23%	22%	24%	29%	12%
Umweltmanagement	1%	1%	1%	0%	0%
Andere	6%	10%	7%	4%	6%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

Abbildung 28: Funktionen der Antwortenden

Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein

Die **Ideenwerkstatt im ICV** soll das Controlling-relevante Umfeld systematisch beobachten und wesentliche Trends erkennen. Daraus entwickelt die Ideenwerkstatt die „Dream-Cars“ des ICV und leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag, dass der ICV als Themenführer in der Financial und Controller Community wahrgenommen wird. Ideen und Ergebnisse werden in ICV-Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt. Mitglieder der Ideenwerkstatt sind namhafte Vertreter der Controlling-Disziplin aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft. Das derzeitige Schwerpunktthema der Ideenwerkstatt - Green Controlling - leitet sich aus dem Megatrend „Belastungen von Umwelt und Biosphäre/Raubbau an den Naturressourcen“ und dem zunehmenden „Greening“ von Unternehmen ab. Die Ideenwerkstatt setzt sich aktuell mit der Frage auseinander, wie die ökologische Ausrichtung von Unternehmen durch eine Integration von umweltorientierten Aspekten in das Controlling gefördert, unterstützt oder angestoßen werden kann. U.a. ist hierbei die funktionale und organisatorische Ausgestaltung eines solchen Green Controlling zu klären.

Mitwirkende in der Ideenwerkstatt sind:

- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Péter Horváth* (Horváth AG, Stuttgart, Vorsitzender des Aufsichtsrats; IPRI gGmbH, Stuttgart, Geschäftsführer)
- Dr. *Uwe Michel* (Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart, Senior Partner, Leiter des Competence Center Finanzen und Controlling)
- *Siegfried Gänßlen* (Hansgrohe AG, Schiltach, Vorsitzender des Vorstands; Internationaler Controller Verein eV, Gauting, Vorsitzender des Vorstands)
- Prof. Dr. *Heimo Losbichler* (FH Oberösterreich, Steyr; Internationaler Controller Verein eV stv. Vorsitzender des Vorstands, Gauting)
- *Manfred Blachfellner* (change the game initiative, Innsbruck)
- Dr. *Lars Grünert* (Mitglied der Geschäftsführung, Trumpf GmbH + Co. KG, Ditzingen)
- *Johannes Isensee* (Prokurist, wissenschaftlicher Mitarbeiter, IPRI gGmbH)
- *Manfred Remmel* (manfredremmel strategieconsulting, Wien)
- *Karl-Heinz Steinke* (Leiter Konzerncontrolling, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt)

Der **Internationale Controller Verein eV** (ICV) (www.controllerverein.com) hat in D, A, CH, Polen sowie in acht weiteren Ländern Zentral- und Osteuropas rund 6.500 im praktischen Controlling tätige Mitglieder. Das Leitziel der ICV-Controlling-Philosophie ist ökonomisch nachhaltiger Erfolg. Mit seinem Ehrenvorsitzenden Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle hat der 1975 gegründete Verein das Controlling im deutschen Sprachraum geprägt und Standards gesetzt. Der ICV führt Controller, CFOs, Manager und Wissenschaftler zusammen und orientiert sich strikt am Nutzen seiner Mitglieder. Im Zentrum stehen Erfahrungsaustausch, Kommunikation sowie die Fokussierung auf zukunftsorientierte Trends. Der Verein verbindet Erfahrung aus der Praxis und neueste Forschungsergebnisse, bereitet dieses Wissen für die praktische Umsetzung auf. Der ICV leistet damit einen Beitrag zum persönlichen Erfolg seiner Mitglieder und zur nachhaltigen Wertsteigerung von Unternehmen.