



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
für das Kernteam der Ideenwerkstatt**

München, 14. Juni 2010

35. Congress der Controller

**„Dream-Cars“ für das Controlling
– Konzept und Arbeitsergebnisse
der Ideenwerkstatt (IW) des ICV**

- **Die Ideenwerkstatt im ICV: Dream-Cars für das Controlling**
- Making Green profitable: Eine (neue) Aufgabe des Controllings?

Mission Statement der Ideenwerkstatt im ICV



Die Ideenwerkstatt soll das Controlling-relevante Umfeld **systematisch beobachten** und wesentliche **Trends frühzeitig identifizieren**. 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.

Als fachliche Speerspitze übernimmt die Ideenwerkstatt die Rolle des **Innovators im ICV**, deren Ideen bzw. Ergebnisse in den Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in **konkrete praxistaugliche Produkte** übergeführt werden.

Abbildung: Michelin Challenge Design™ Showcase, <http://www.michelinchallengedesign.com>, Design: Mutation1, Designer: Jongpil Shin, Deutschland



Für die Arbeit der Ideenwerkstatt konnte ein Kernteam aus Praxis und Wissenschaft gebildet werden



Prof. Dr. Dr.
h.c. mult.
Péter Horváth
IPRI gGmbH
(Leitung)



Dr.
Uwe Michel
Horváth &
Partner GmbH
(Leitung)



Dipl. Betriebswirt
(VWA)
**Siegfried
Gänßlen**
Hansgrohe AG
ICV-Vorstand
(Kernteam)



Prof. Dr.
Heimo Losbichler
Fachhochschule
Oberösterreich
ICV-Vorstand
(Kernteam)



**Karl-Heinz
Steinke**
Deutsche
Lufthansa AG
(Kernteam)



Dr.
Lars Grünert
Trumpf
GmbH & Co. KG
(Kernteam)



Dipl. Wirtsch.
Ing.
**Manfred
Rimmel**
(Kernteam)

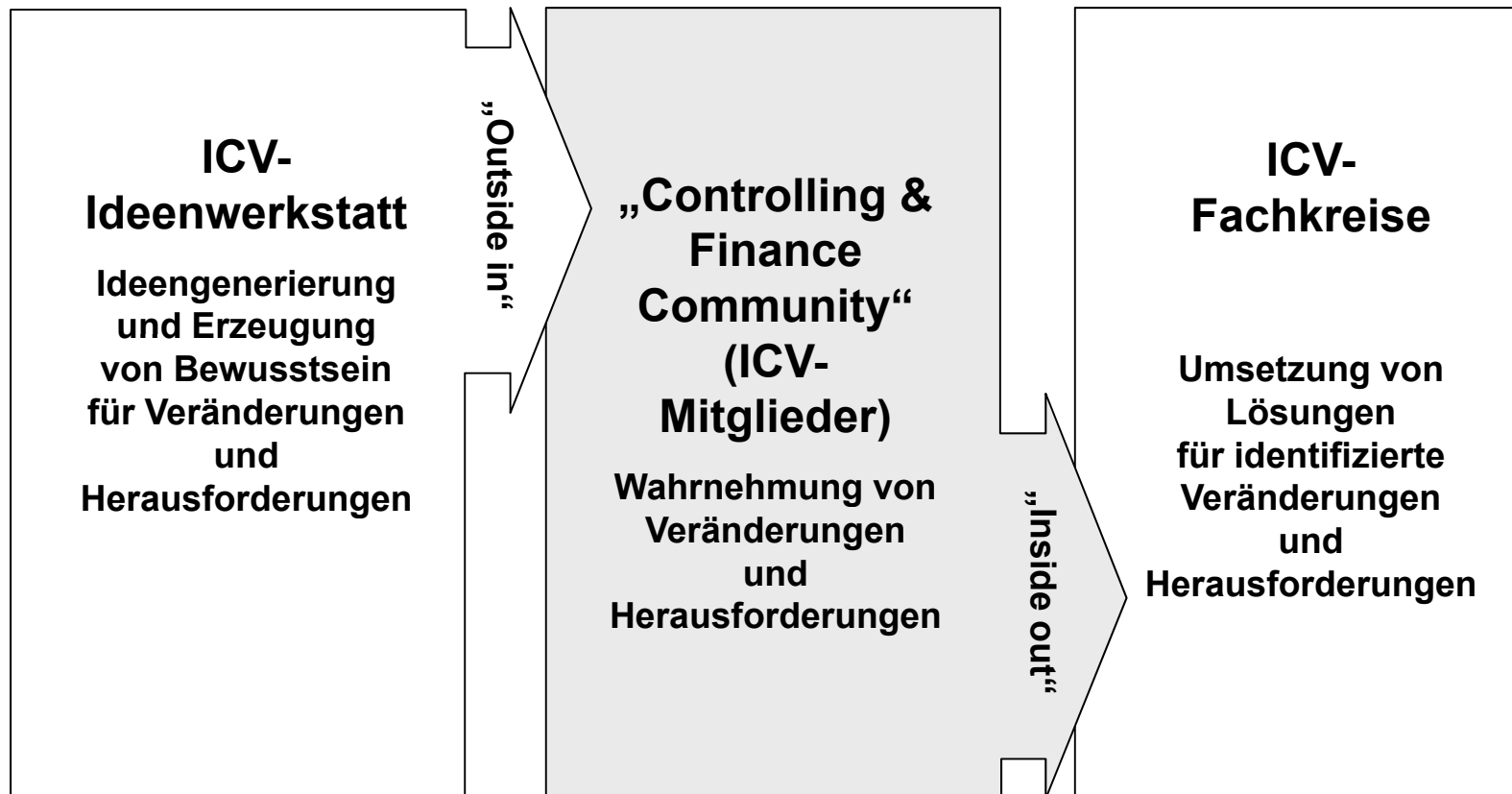


**Manfred
Blachfellner**
Change the
Game
Initiative
(Kernteam)

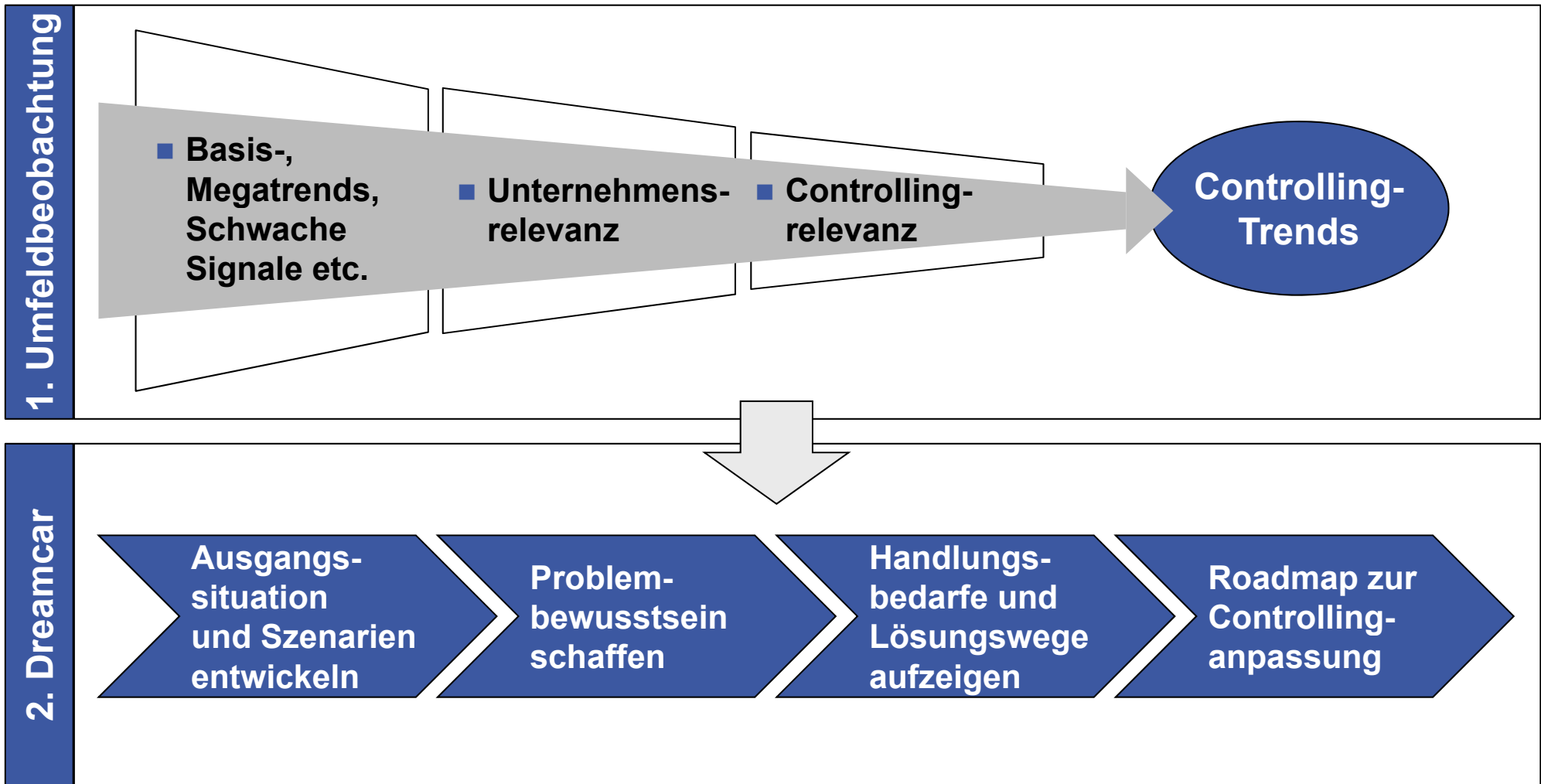


Dipl.-Kfm.
techn.
**Johannes
Isensee**
IPRI gGmbH
(Koordination)

Die Ideenwerkstatt sieht ihre Aufgaben in der Ideengenerierung und der Schaffung von Bewusstsein für Veränderungen und neue Herausforderungen



Von der laufenden Umfeldbeobachtung zur jährlichen Dreamcar-Formulierung



Austausch mit der ICV-Community Ideenwerkstatt | Quarterly und ICV-Webseite



Internationaler Controller Verein



NEWS Ideenwerkstatt | Quarterly Ausgabe 01 | Februar 2010

Liebe Leserinnen und Leser,

neue Ideen für das Controlling! Mit der personellen Verstärkung der Ideenwerkstatt im ICV zum Ende des Jahres 2009 haben wir es uns zum Ziel gesetzt, neue Ideen für die Weiterentwicklung des Controllings zu generieren. Über die Arbeit der Ideenwerkstatt und Neuigkeiten im Umfeld des Controllings möchten wir Ihnen künftig vier Mal im Jahr berichten.

Hierzu betrachten wir in der Ideenwerkstatt controllingrelevante Trends und Entwicklungen und werden diese vor dem Hintergrund der Frage, welche Implikationen diese für das Controlling haben, analysieren und für Sie aufbereiten.

Ihnen liegt die erste Ausgabe „Ideenwerkstatt | Quarterly“ vor. Diese soll den Grundstein einer ideenreichen Zusammenarbeit bilden und fügt sich in die Medien des ICV ein. In Ergänzung zu den regelmäßig erscheinenden Controller's e-News und dem Controller Magazin, soll Ihnen das Ideenwerkstatt | Quarterly vierteljährlich:

- Ideen und Impulse für die Arbeit und Ausrichtung des Controllings geben,
- Erkenntnisse der Wissenschaft und deren Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigen,
- neue Entwicklungen aus der Unternehmenspraxis und Unternehmensumwelt aufzeigen und letztlich
- einen Überblick über ausgewählte Veröffentlichungen liefern.

Zur Beobachtung von Trends und Entwicklungen wollen wir das Controlling-Umfeld systematisch in Form eines „Controlling-Radars“ beobachten. Die verschiedenen Bereiche des Radars verkörpern gleichzeitig die wechselnden Rubriken

unseres „Quarterly“. Die Beiträge in diesem Newsletter können somit aus der Controlling- bzw. Unternehmenspraxis, aus der Controllingforschung, aus der BWL- und VWL-Forschung sowie aus der Forschung naturwissenschaftlicher, technischer und sozialwissenschaftlicher Nachbardisziplinen und aus Politik, Staat und Gesellschaft stammen.

Weiterhin möchten wir den Newsletter nutzen, um Sie über den Fortschritt in unserer Arbeitsgruppe zu informieren. Künftig werden wir Ihnen Zwischenergebnisse unserer Arbeit hier und auf den Internetseiten des ICV vorstellen. Wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Als Inhalt dieser ersten Ausgabe sind wir der Frage nachgegangen, was das Controlling aus den Erkenntnissen der beiden im letzten Jahr mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichneten Forscher lernen kann und was das Controlling dazu beitragen kann, die Erkenntnisse in Unternehmen umzusetzen. Die Ideen von Elinor Ostrom und Oliver E. Williamson zur Gestaltung von unternehmensinternen und -übergreifenden Abläufen bilden die Basis für viele Forschungsarbeiten und weisen zudem Relevanz für die Unternehmenspraxis auf. Darüber hinaus möchten wir Ihnen Gedanken zu einer „Post-Growth-Economy“ vorstellen. Aus Controlling-Sicht wird die Frage zu stellen sein, wie künftiges Unternehmenswachstum generiert werden kann, wie viel Wachstum notwendig ist und letztlich wie viel ökonomisches Wachstum nachhaltig vertretbar ist.

Wir freuen uns auf einen Austausch mit Ihnen und wünschen eine gute Lektüre sowie langfristig viele neue Ideen für das Controlling.

Eine spannende Lektüre wünschen Ihnen
Ihre Leiter der Ideenwerkstatt,

P. Horváth und *U. Michel*
Péter Horváth und Uwe Michel

www.controllerverein.com
Herausgeber: Internationaler Controller Verein ICV | Ideenwerkstatt

Controlling – Zukunft gestalten

Ideenwerkstatt | Quarterly:

- erscheint quartalweise
- berichtet über Entwicklungen im Umfeld des Controllings
- stellt Zwischenergebnisse der Arbeit des Kernteams der Ideenwerkstatt.
- kann fortan unter www.controllerverein.com/iw heruntergeladen werden.

ICV-Webseite:

- Soll die Arbeit der Ideenwerkstatt laufend dokumentieren
- Ein Diskussionsforum (im Aufbau) stellt die Schnittstelle zwischen Kernteam und der ICV-Community dar



Eine (neue) Aufgabe für das Controlling?



Make Green
Profitable





Wie wird eine wärmere Welt aussehen?

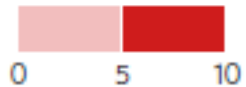
Prognostizierte Veränderungen in diesem Jahrhundert	Erwarteter Einfluss auf		
	Industrie, Städte & Siedlungen, Gesellschaft	Land- und Forstwirtschaft, Ökosystem und Wasser	Gesundheit
Heißere Tage (+++), häufigere Hitzewellen (+++)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höherer Energiebedarf für Kühlung, weniger für Heizung ▪ Abnehmende Luftqualität ▪ Weniger Transportunterbrechungen durch Schnee/Eis ▪ Weniger Wintertourismus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere (niedrigere) Ernteraten in warmen (kalten) Gegenden ▪ Zunehmender Wasserbedarf ▪ Insektenplagen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunahme (Abnahme) der Todesfälle durch Hitze (Kälte)
Stärkere Niederschläge (++), tropische Wirbelstürme (+)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Störungen von Handel, Siedlungen, Transport und Gesellschaft durch Fluten ▪ Eigentumsverluste ▪ Kündigung der Risikoübernahme durch Versicherungen ▪ Energieausfälle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ernte-, Forst- und Riffschäden ▪ Bodenerosion ▪ Übernässung von Böden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todesfälle durch Überflutungen
Verbreitung von Dürreflächen (+)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wasserverknappung ▪ Rückgang von Wasserkraft ▪ Migration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landabwertung, Großbände ▪ Aussterben von Viehzucht ▪ Rückgang der Ernteerträge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hunger und Durst
Ansteigen der Meeresspiegel (+)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standortverlagerungen/ "Völkerwanderung" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versalzung der Süßwasservorkommen ▪ Verknappung von Frischwasser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migrationsbezogene Gesundheitsprobleme

Quelle: in Anlehnung an Intergovernmental Panel on Climate Change (2007). Erläuterung: +++ nahezu wahrscheinlich, ++ sehr wahrscheinlich, + wahrscheinlich

Am Beispiel von Baden-Württemberg heißt dies konkret...

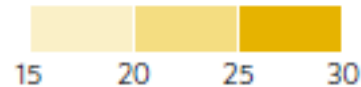
WIE SICH DAS KLIMA IM LAND ZUR MITTE DES 21. JAHRHUNDERTS (2041 BIS 2070) ÄNDERN WIRD

Mittlere Zunahme der tropischen Nächte
(Temperatur mindestens 20 °C)
Angaben in Nächten pro Jahr*



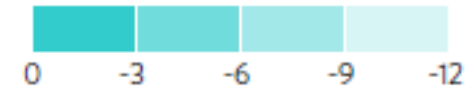
StZ-Grafik: rcz

Mittlere Zunahme der Sommertage
(Temperatur mindestens 25 °C)
Angaben in Tagen pro Jahr*



*im Vergleich zum Durchschnitt der Jahre 1961 bis 1990

Mittlere Abnahme der Regentage
(Mindestens 0,1 mm Niederschlag)
Angaben in Tagen pro Jahr*



Quelle: Regionaler Klimaatlas Deutschland

„Greening“ – Ein Hype oder eine notwendige und langfristige Entwicklung in Unternehmen?

Make Green Profitable



Harvard Business Review
manager



Harvard Business Review
September 2009



Wirtschafts Woche
Gold



Wirtschafts Woche
19



GOGREEN

Der CO₂-neutrale Versand mit der Deutschen Post



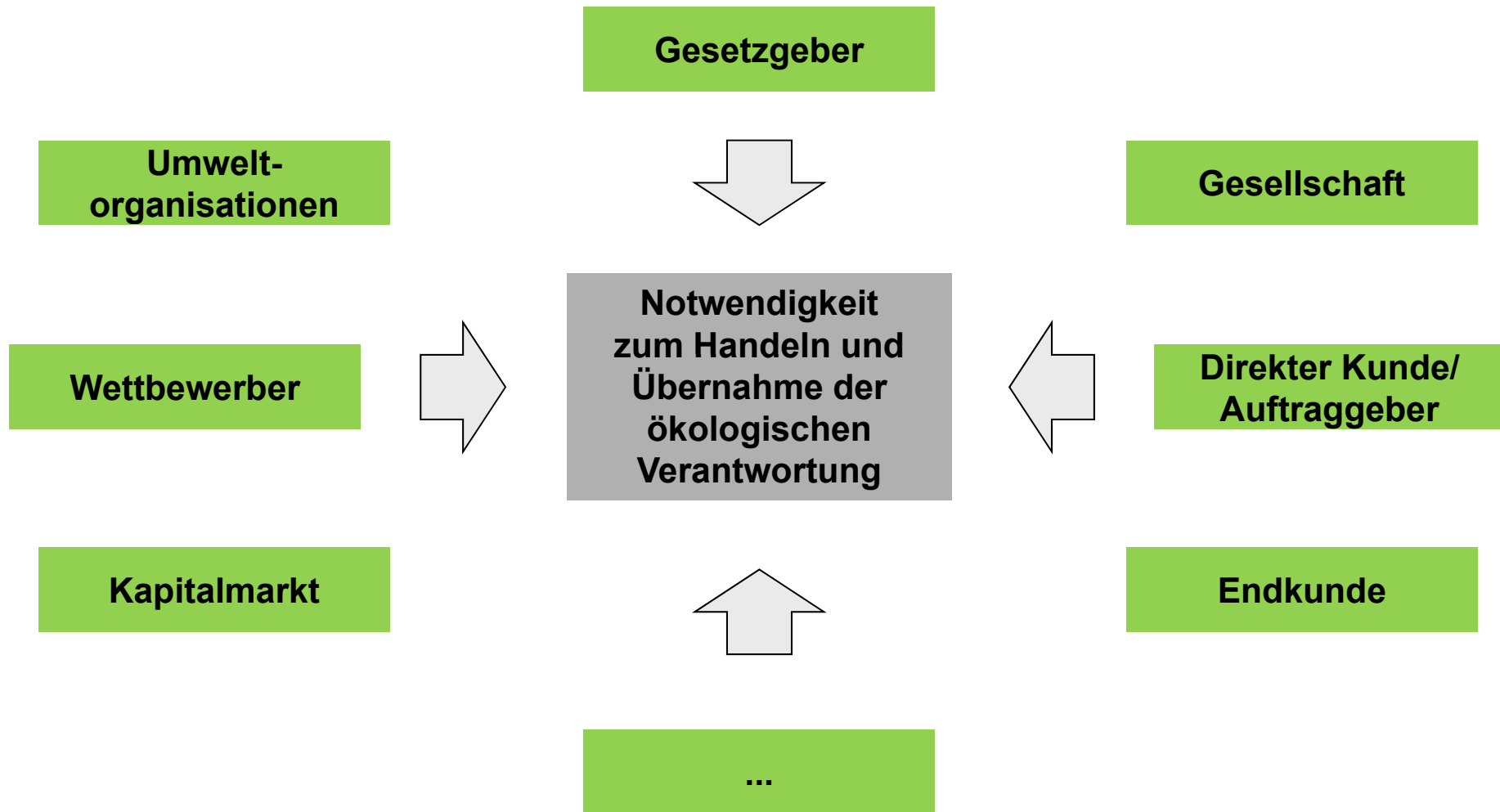
Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung

BASF
The Chemical Company

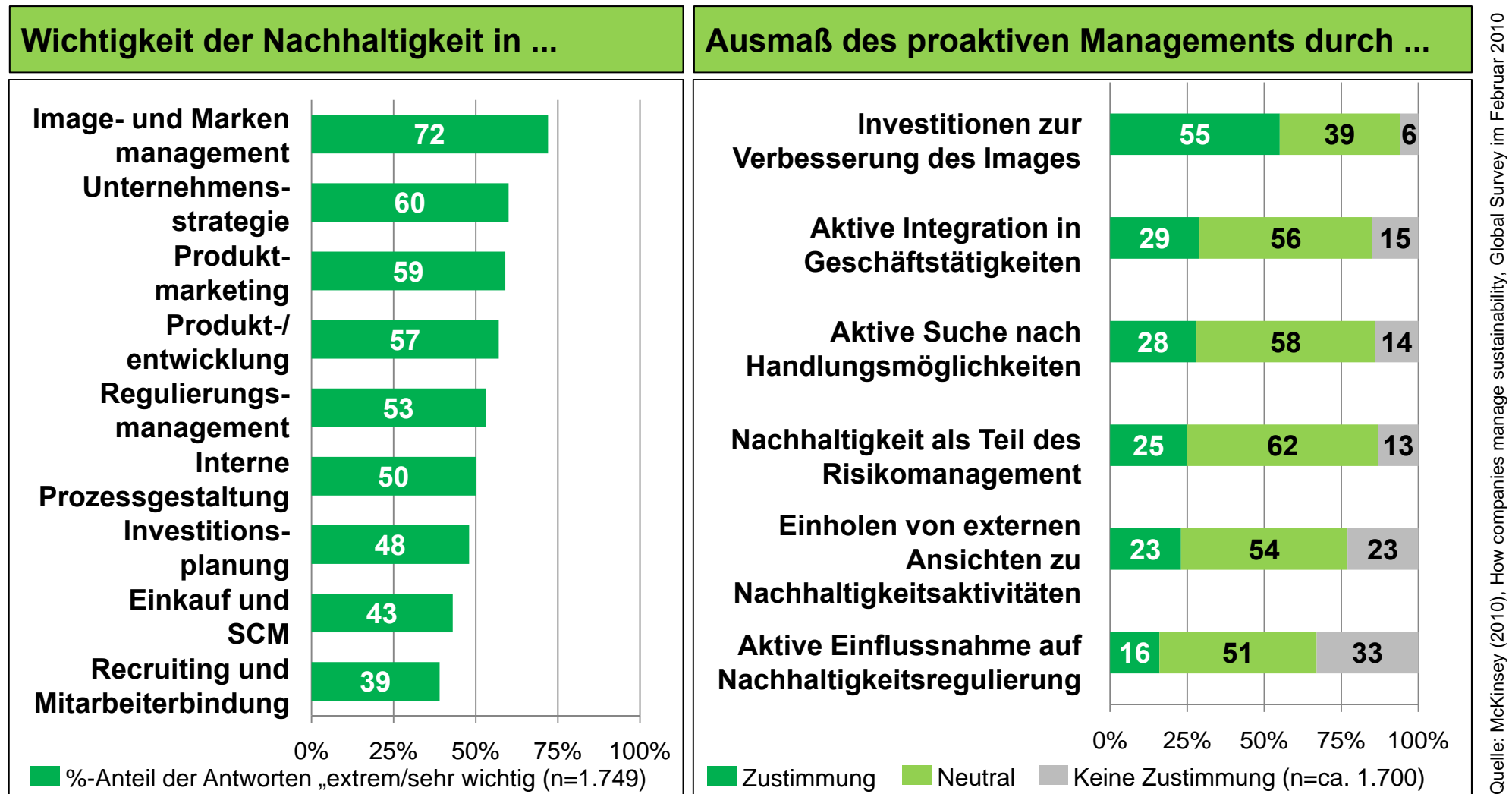


Der ökologische Druck auf Unternehmen steigt mit zunehmender Transparenz über Umweltwirkungen

Make Green
Profitable



Trotz einer hohen Bedeutung für Nachhaltigkeitsthemen weisen Unternehmen nur wenig proaktive Handlungen auf



Ökologische Aktivitäten scheitern häufig in der Umsetzung – Ursachen und Herausforderungen

Make Green
Profitable



Typische Ursachen

Verteilte Akteure und fehlende Gesamtverantwortung für grüne Themenstellungen

Management erkennt möglichen Wettbewerbsvorteil nicht und delegiert nach untere Entscheidungsebenen

Ökologie nur als „add-on Strategie“, fehlende Berücksichtigung in Business Plänen


Fehlende Kennzahlen zur Messung von Status-quo und Zielerreichung

Fehlendes Gesamtkonzept und Überbetonung von Marketing- und Imagezielen

- **Wie kann die Ökologieorientierung rational in die Unternehmensführung integriert werden?**
- **Welche Rolle sollte das Controlling hierbei spielen?**

Welchen Beitrag möchte die Ideenwerkstatt zum Green Controlling leisten?

- 1 **Wie können Controller die Relevanz für Unternehmen erkennen und bewerten?**
- 2 **Wie können Unternehmen auf die Anforderungen des „Greenings“ reagieren?**
- 3 **Welche Anforderungen ergeben daraus an ein „grünes Controlling“?**
- 4 **Wie kann eine „grüne“ Controlling-Toolbox aussehen? Welche Barrieren sind zu überwinden? Was können Wissenschaft und Praxis hierbei von einander lernen?**

- 
- **Entwurf einer ICV-Position zum Thema Green Controlling**
 - **Entwurf von Grundsätzen ordnungsgemäßen grünen Controllings**
 - **Diskussion von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Controller Leitbilds**

Als ökologisch verantwortlich wird wahrgenommen, wer relevante Externalitäten internalisiert

Make Green
Profitable



EXTERNALITÄTEN stellen alle **Effekte** dar, die durch wirtschaftliche Aktivitäten auf **Umwelt** und **Menschen** Auswirkungen haben. (neg. „**side effects**“, pos. „**spillover effects**“)

Bewertungsleitfragen

1) AUSMASS DER EXTERNALITÄTEN

- Welche öffentlichen Kosten werden durch die Geschäftstätigkeit beeinflusst?
- Welche Ressourcen werden hauptsächlich verbraucht?
- Wie nutzen Kunden die Produkte und wie werden diese entsorgt?

2) SENSOREN FÜR DIE EXTERNALITÄTEN

- Welche (bislang) nicht berücksichtigten Kosten stehen im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit?
- Was kann heute oder in Zukunft messbar werden?
- Was wird heute bereits gemessen, nicht aber in den Entscheidungen des Unternehmens berücksichtigt?

3) SENSIBILITÄT DER UMWELT

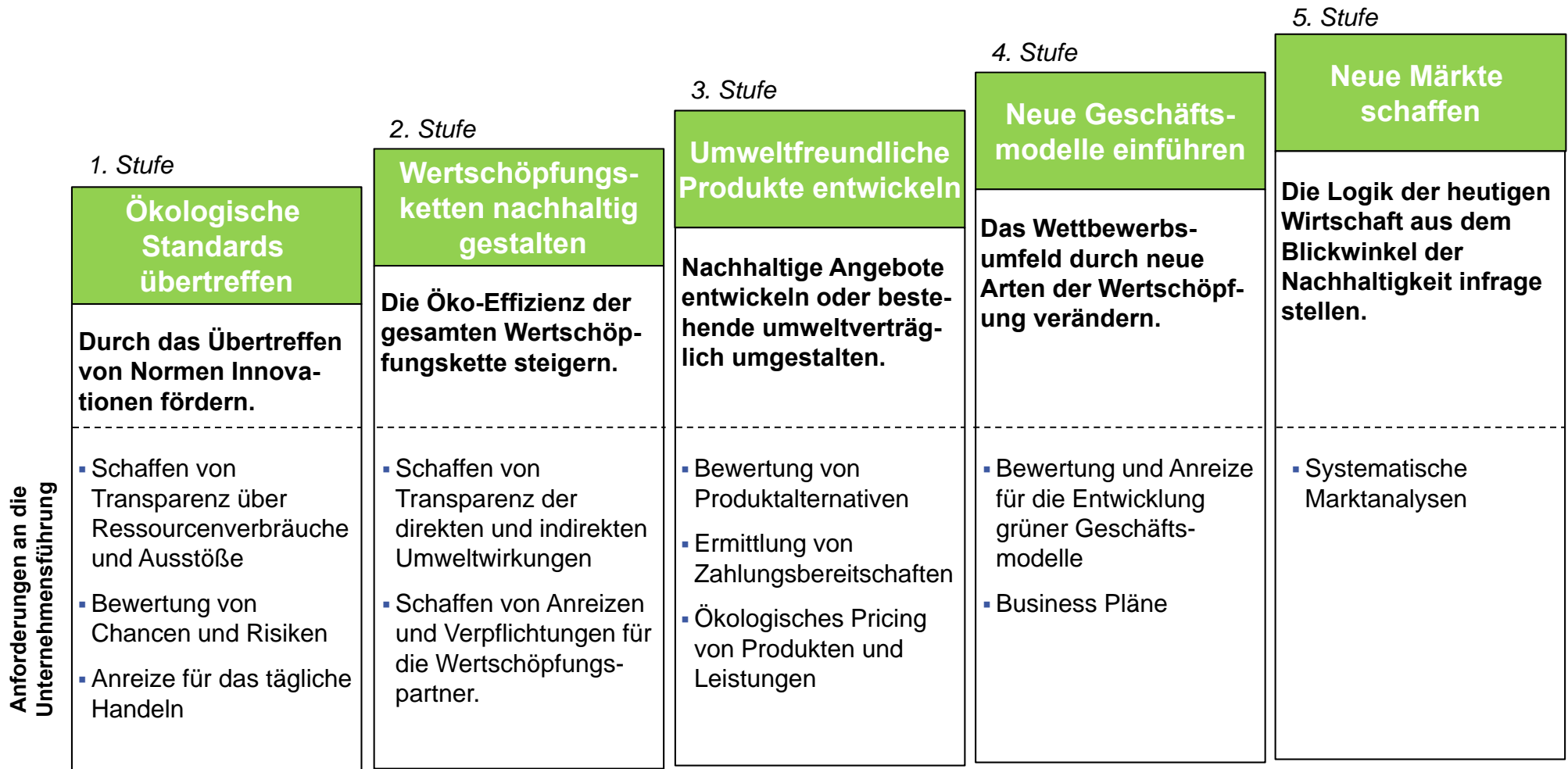
- Wie haben sich Stakeholder-Erwartungen verändert und werden sie sich verändern?
- Welche Folgen Ihrer Geschäftstätigkeit würden Sie als betroffener selbst ablehnen?
- Welche gerichtlichen Konsequenzen könnten drohen, auch wenn Sie auf sich aus heutiger Sicht im rechtlichen Rahmen bewegen?

in Anlehnung an Meyer/Kirby (2010), S. 44

Make Green Profitable



5 Stufen auf dem Weg zu grünen Profitabilität



in Anlehnung an: Nidumolu/Prahald/Rangaswami (2009), S. 56

Drei Thesen zur Relevanz des „Greenings“ für das Controlling

1

„Grüne“ Aspekte sind in das Führungs- und Managementsystem zu integrieren!

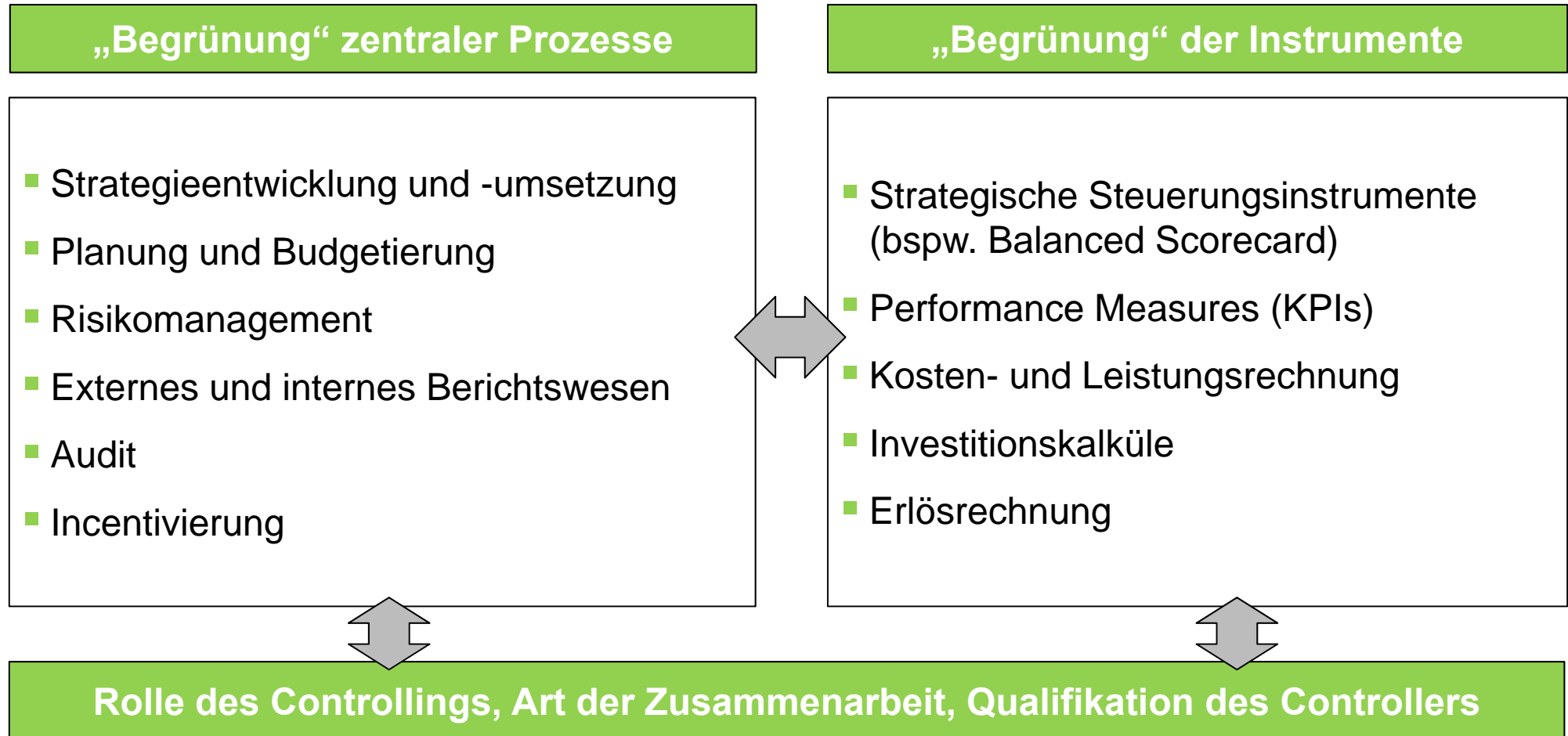
2

Make Green Profitable – Ökonomie und Ökologie hängen positiv zusammen!

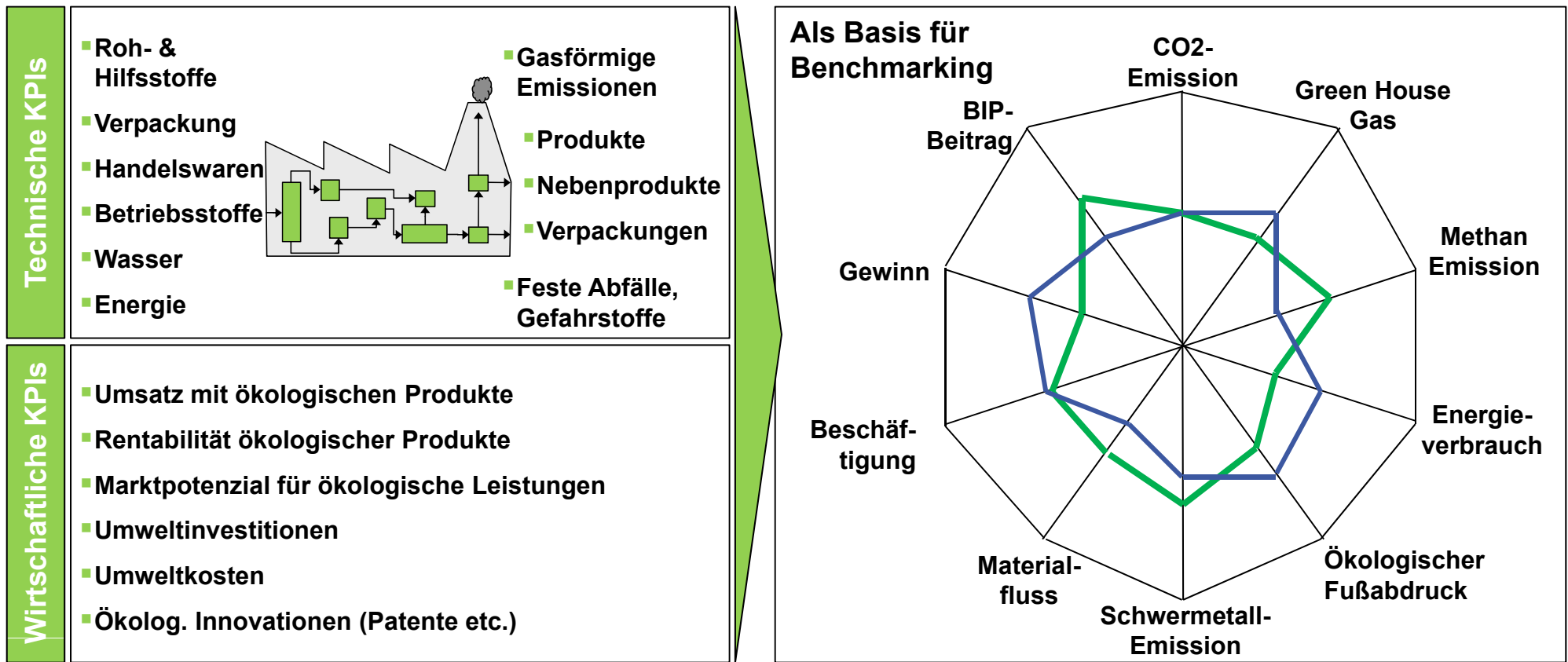
3

**Der Controller hat sein Controllingsystem zu „begrünen“!
(„Greening of Management Control“)**

Eine Herausforderung für das Controlling ist die richtige Integration von „grünen“ Aspekten in Prozesse und Instrumente

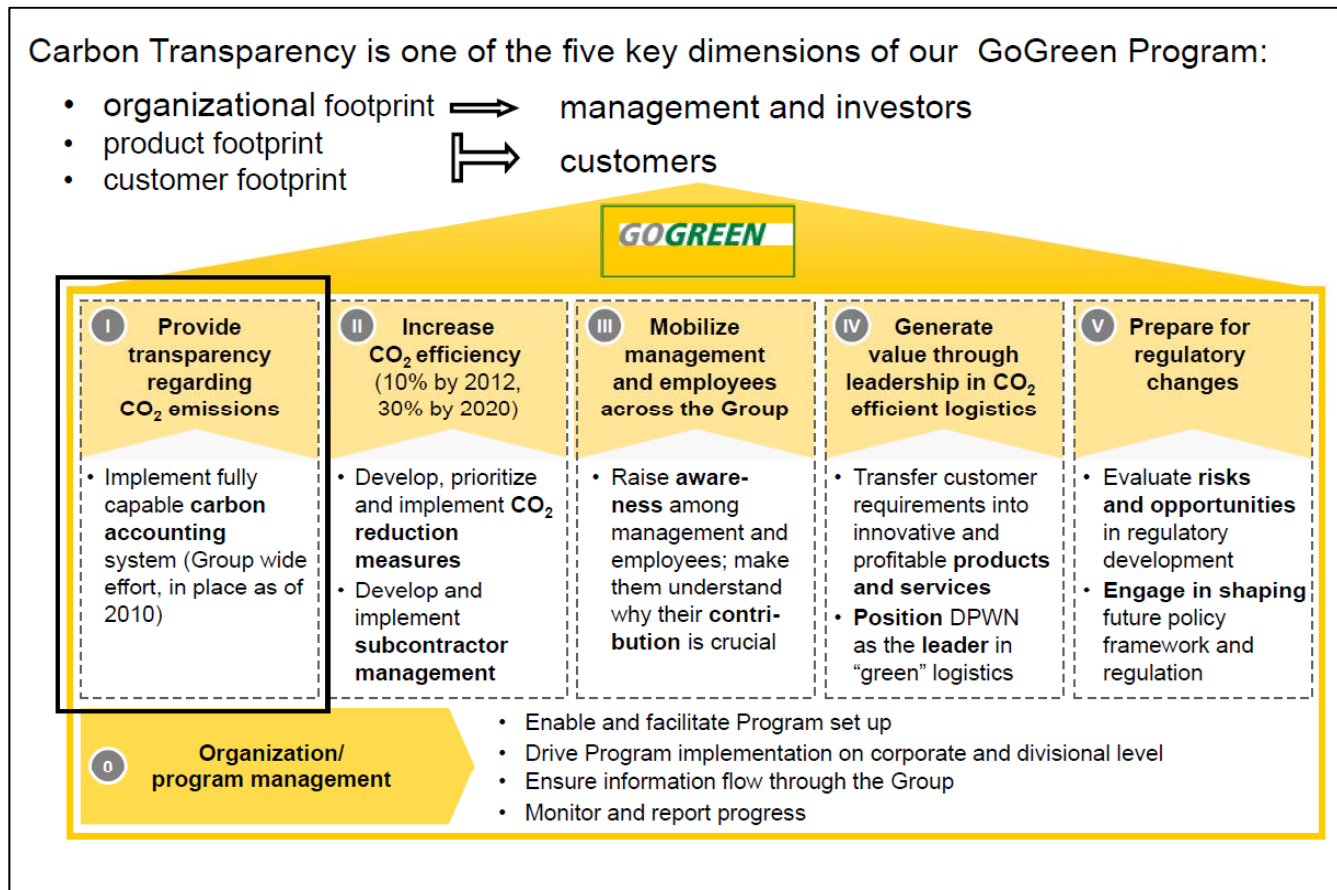


Transparenz schaffen durch integrierte Key Performance Indicators



Herausforderung ist die Integration von Informationen aus Umweltmanagement und Controlling für eine integrierte Informationsbasis sowie die zukunfts- und risikogerichtete Definition von Kennzahlen.

Praxisbeispiel DHL - Weltweite Transparenz über CO₂-Emissionen als Grundlage der GOGREEN Programms



Beitrag des Controllings

- Nutzung **etablierter und straff organisierter Prozesse des Konzernrechnungswesens**
- Rückgriff auf **IT-Infrastruktur und Konsolidierungssystem**
- **Validierung der Daten** durch Abgleich mit Kosten für Energie und Vorleistungen

Künftige Herausforderung

- Kennzahlen müssen nun in weitere Controlling-Systeme integriert werden, um Entscheidungen tatsächlich zu beeinflussen

Quellen:

Deutsche Post DHL, Dr. Winfried Häser, Carbon Transparency at Deutsche Post DHL, Vortrag, Bonn, 01.06.2009
 Gerdemann, R., Effizientes Carbon Accounting bei Deutsche Post DHL, Interview, in ZfCM, 54. Jg., 2010, H. 1, S. 20-22

Integration von Umweltkosten in Kosten- und Leistungsrechnung als Verteilungs- und Anreizfunktion

Umweltkosten

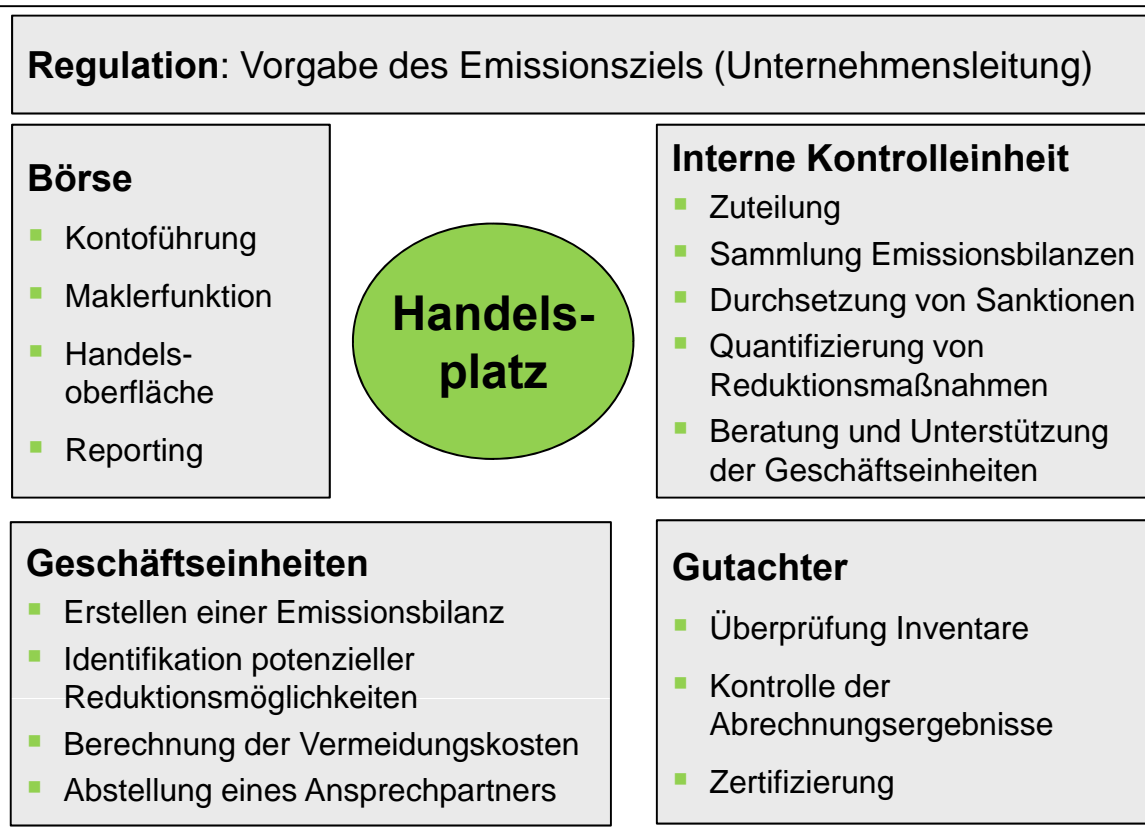
- **Materialkosten des Produktoutputs** (Verbrauch natürlicher Ressourcen für Produkterstellung)
- **Materialkosten des Nicht-Produkt-Outputs** (Verbrauch natürlicher Ressourcen für Nicht-Produktion)
- **Kosten der Abfall und Emissionsbehandlung**
- **Kosten der Vermeidung und des generellen Umweltmanagements**
- **Forschung und Entwicklungskosten**
- **Weniger greifbare Kosten** (externe Wirkungen, Haftungsaspekte, rechtliche Anforderungen, Produktivität etc.)



Herausforderung ist die Erfassung und Bewertung direkter und indirekter Umweltwirkungen sowie die Ausgestaltung geeigneter Verrechnungsgrundlagen.

Marktbasierte Kostenverrechnung und –allokation: Interne Emissionszertifikate - Beispiel Otto Versand

Unternehmensinterner CO2-Zertifikathandel



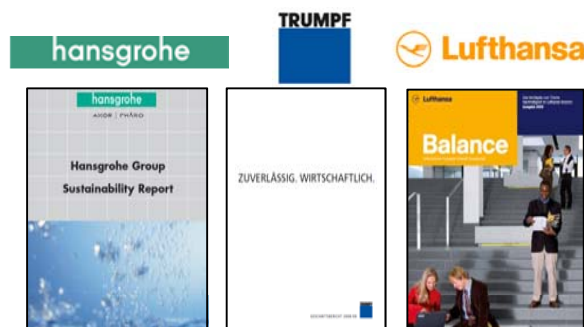
Ziele des Otto Versands

- Kostenersparnisse bei der Reduktion von CO2-Emissionen im Vergleich zu herkömmlichen Maßnahmen
- Transparenz bezüglich der eigenen Emissionen
- Vergrößerung der Kenntnisse über betriebsinterne Einsparpotenziale
- Erkennen von Marktchancen
- Vorbereitung auf mögliche gesetzliche Entwicklungen im Emissionshandel
- Imageeffekte
- Partizipation an politischer Diskussion



Vorgehensweise in der Ideenwerksatt

Unternehmenspraxis



und weitere Expertengespräche

ICV-Community

- Erfahrungen und Anforderungen der ICV-Community

Wissenschaft

- „State of the Art“ der Controllingforschung
- Erkenntnisse aus BWL/VWL
- Entwicklungen der Umwelt- und Ingenieurwissenschaft

- Übersicht über Grundlagen sowie Best-Practices/Identifikation von Standards
- Ermittlung von fördernden und hemmenden Kontextfaktoren
- Identifikation von Handlungswegen für das Controlling im Rahmen der Ökologieorientierung

Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Controlling-Praxis („Dream-Car“)

Ziel ist der Entwurf eines Controller Statements zum Green Controlling – Ihre Mitwirkung ist wichtig

Make Green
Profitable



- **Diskussionsforum** auf den Internetseiten des ICV www.controllerverein.com/iw
- Diskussion des Bedarfs und der Ausgestaltung grüner Controlling-Instrumente

Entwurf eines
Controller Statements
zum
Green Controlling

- Auswertung von „**best practice**“-**Beispielen** unter den Mitgliedern des ICV
- Gerne können Sie Lösungen aus Ihrem Unternehmen einbringen

- Durchführung einer **schriftlichen Umfrage** unter allen ICV-Mitgliedern zur Relevanz und möglichen Ausgestaltung eines Green Controllings aus Sicht der Mitglieder (Sommer 2010)



Wir freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen



Prof. Dr. Dr.
h.c. mult.
Péter Horváth
IPRI gGmbH
(Leitung)



Dr.
Uwe Michel
Horváth &
Partner GmbH
(Leitung)



Dipl. Betriebswirt
(VWA)
**Siegfried
Gänßlen**
Hansgrohe AG
ICV-Vorstand
(Kernteam)



Prof. Dr.
Heimo Losbichler
Fachhochschule
Oberösterreich
ICV-Vorstand
(Kernteam)



**Karl-Heinz
Steinke**
Deutsche
Luffhansa AG
(Kernteam)



Dr.
Lars Grünert
Trumpf
GmbH & Co. KG
(Kernteam)



Dipl. Wirtsch.
Ing.
**Manfred
Remmel**
(Kernteam)



**Manfred
Blachfellner**
Change the
Game
Initiative
(Kernteam)



Dipl.-Kfm.
techn.
**Johannes
Isensee**
IPRI gGmbH
(Koordination)

www.CONTROLLERVEREIN.com/IW

