

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Einführung der ESG-Taxonomie rückt das Nachhaltigkeitscontrolling in besonderen Fokus. Sämtliche Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, sowohl das Reporting als auch die Steuerung der Nachhaltigkeitsthemen neu zu denken und umzusetzen. Diesen Wandel möchten wir gleichermaßen vorantreiben wie begleiten, deshalb lautet unser diesjähriger Themenschwerpunkt „Nachhaltigkeitscontrolling“.

In diesem Newsletter möchten wir in das Thema einleiten und erste Impulse für eine integrative Nachhaltigkeitssteuerung geben.

Der erste Beitrag stellt vor, wie externe Standards wie die ESG-Taxonomie das Nachhaltigkeitscontrolling beeinflussen. Der zweite Artikel skizziert die Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Nachhaltigkeits-Performance Management in Hinblick auf IT-Architekturen. Der letzte Artikel stellt den Preisträger des ICV Controlling Excellence Awards 2022, die Deutsche Post DHL Group, als Best Practice Beispiel für ein integratives Nachhaltigkeitscontrolling vor. Darüber hinaus laden wir Sie dazu ein durch Ihre Teilnahme an der Green Controlling Studie 2022 zur Weiterentwicklung dieses wichtigen Themas beizutragen.

Wir danken den unterstützenden Experten aus der Ideenwerkstatt bei der Erstellung des Quarterly 35 (Dr. Marco Möhrer, Andrea Kämmler-Burrak, Stefanie Wink und Kim Dillenberger) und wünschen Ihnen beim Lesen dieses Quarterlies viel Freude und eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler
Vorstandsvorsitzender des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Lesetipp

Das 2021 von Andreas Klein und Andrea Kämmler-Burrak herausgegebene Buch „Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“ greift unser diesjähriges Ideenwerkstatt-Jahres-Themas auf.

In diesem Buch erläutern Experten, wie Unternehmen der Herausforderung, Nachhaltigkeit ins Zentrum ihres



Tuns zu stellen, begegnen können. Besonderer Fokus liegt darauf, welche Schlüsselrolle das Controlling dabei spielt.

Es wird gezeigt, wie die Transformation von der Strategie bis zum Berichtswesen begleitet werden kann.

Dabei werden Nachhaltigkeitsrichtlinien vorgestellt sowie Erfolgsfaktoren nachhaltiger Unternehmensstrategien. Neben einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung werden spezielle Themen wie Sustainable Supply Chain Management und Carbon Accounting diskutiert. Besonders wertvoll sind die sofort umsetzbaren Empfehlungen, die die Experten mit einem fundierten Überblick über Werkzeuge und Konzepte, geben. Damit bieten die Experten einen tiefen Einblick, wie Unternehmen mithilfe eines ganzheitlichen ESG-Managements zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell gelangen.

Nachhaltigkeitscontrolling im Wandel | Wie externe Standards die nachhaltige Unternehmenssteuerung beeinflussen (können)!

Durch zahlreiche neue Standards steigen die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen enorm an. Das hat aktuell vor allem Auswirkungen auf die betrieblichen Reporting-Strukturen, es stellen sich allerdings auch Fragen nach der methodischen Einordnung in die übrigen Prozesse und Instrumente des Controllings. Der bisherige Reporting-Fokus ist durch einen ganzheitlichen Steuerungsansatz zu ergänzen.

In den vergangenen Jahren versucht die Politik verstärkt, Unternehmen über regulatorische Eingriffe für die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit in die Pflicht zu nehmen. Damit einher gehen tiefgreifende Veränderungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich in der Unternehmenspraxis an zahlreichen Stellen bemerkbar machen.

So hat etwa das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) jüngst die Einrichtung eines gesonderten Fachausschusses „Nachhaltigkeit“ beschlossen (DRSC 2021). Darüber hinaus markiert die Gründung des International Sustainability Standards Board (ISSB), das sich im Rahmen der IFRS um die Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstandards kümmern soll, wohl den vorläufigen Höhepunkt auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Performance-Betrachtung von Unternehmen (ISSB 2022).

Ziel der mittlerweile zahlreich existierenden Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Sicherstellung einer

transparenten und vergleichbaren Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. Einen Überblick bietet die Betrachtung der Entwicklungen im Nachhaltigkeitscontrolling der Firma Bosch (s. Abb. 1).

Frühe Standards, etwa der Global Reporting Initiative (GRI), sind auf die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsberichts angelegt, in dem die Nachhaltigkeitsleistung – geclustert nach ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren – separiert vom Finanzabschluss berichtet werden soll. Die Bewertung erfolgt dabei, mit Ausnahme der ökonomischen Indikatoren, meist in nicht-finanziellen Maßeinheiten (bspw. CO₂-Emissionen als Teil der ökologischen Performance).

Der Trend der letzten Jahre zeigt allerdings eine zunehmende Integration der Nachhaltigkeitsinformationen in den Finanzabschluss von Unternehmen. Auch der Prüfung dieser Informationen durch externe Dritte kommt eine immer stärkere Bedeutung zu (EY 2020).

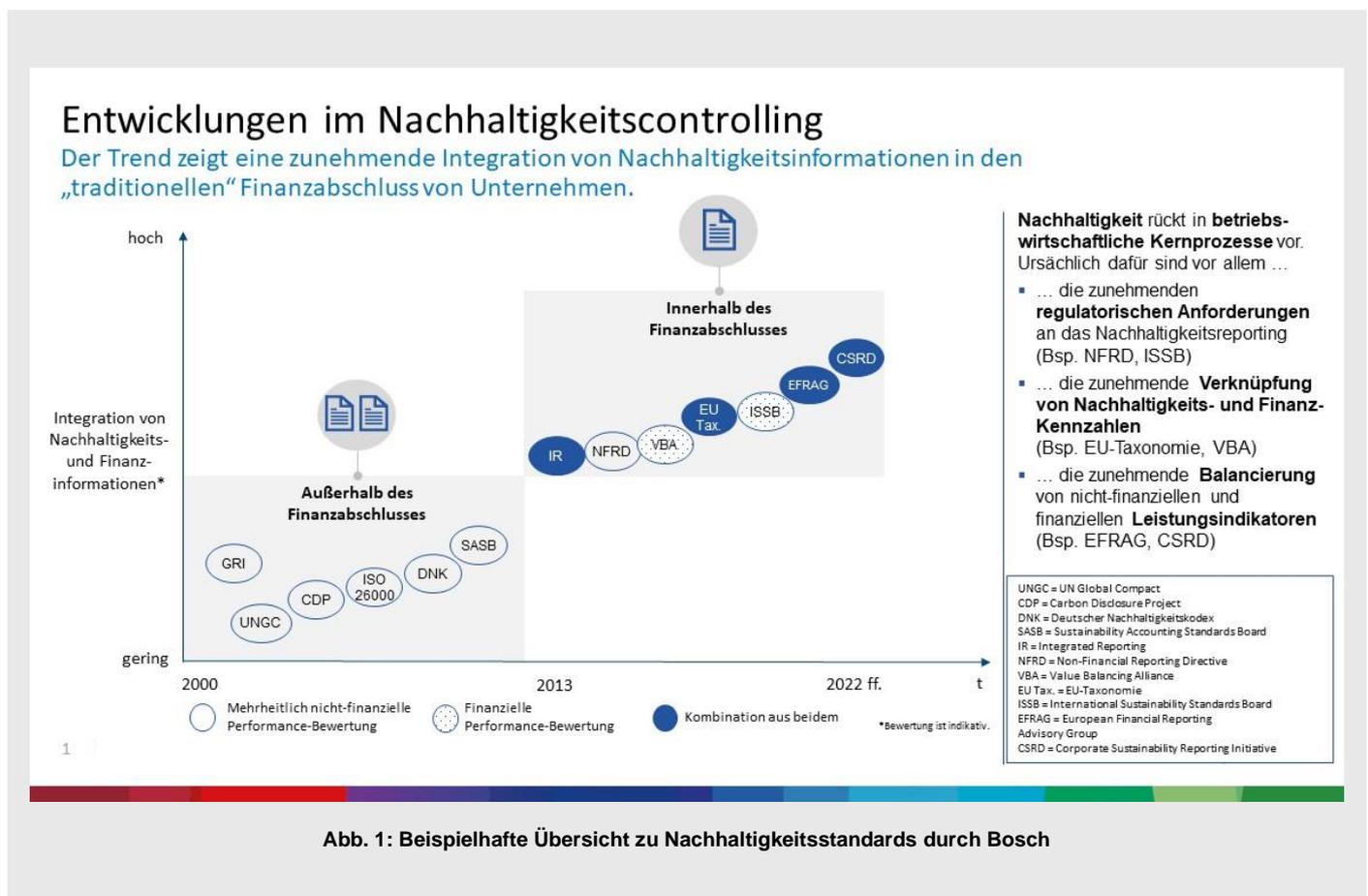


Abb. 1: Beispielhafte Übersicht zu Nachhaltigkeitsstandards durch Bosch

Ein Treiber hierfür war unter anderem die Non-Financial Reporting Directive (NFRD), die im deutschen Handelsrecht in das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) mündete und von kapitalmarktorientierten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden besondere Nachhaltigkeitsinformationen einfordert (ICV 2021). Zudem nehmen auch die Anforderungen an eine kombinierte Berichterstattung aus finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen zu. Nicht ganz unbegründet wurde deshalb schon früh darauf hingewiesen, dass sich der Lagebericht von Unternehmen perspektivisch zu einem integrierten Bericht entwickeln könnte (Haller/Groß 2014).

Standards, die aktuell sehr stark in diese Richtung weisen, sind die EU Taxonomie und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Die EU Taxonomie verpflichtet Unternehmen, die derzeit unter die NFRD und zukünftig unter die CSRD fallen, ihr Geschäft (Produkte, Services, Vermögenswerte) daraufhin zu untersuchen, wie groß der darin enthaltene Nachhaltigkeitsanteil tatsächlich ist.

Was unter (ökologischer) Nachhaltigkeit zu verstehen ist und welche Bewertungsmaßstäbe dafür anzuwenden sind, wird durch die EU Taxonomie erstmalig gesetzlich definiert. Die CSRD, die heute schon in einem ersten Entwurf vorliegt und zahlreiche KPIs in den Bereichen Environment, Social und Governance (ESG) für die Berichterstattung vorsieht, weitet den Kreis der betroffenen Unternehmen im Vergleich zur NFRD nochmal deutlich aus: Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden sollen – so der aktuelle Stand – ab spätestens 2026 (für das Geschäftsjahr 2025) im (Konzern-)Lagebericht nach CSRD und EU Taxonomie berichten (ICV 2021).

Der Beitrag der aktuell diskutierten Nachhaltigkeitsinitiativen ist vor allem darin zu sehen, dass sie das Thema „Nachhaltigkeit“ näher an die Kernprozesse von Unternehmen heranführen und auf eine Integration in unternehmerische Entscheidungsprozesse hinwirken. Mittel- und langfristig muss der derzeit starke Reporting-Fokus jedoch durch eine Rückkopplung zu den strategischen Nachhaltigkeitszielen von Unternehmen fundiert werden, um letztlich eine gezielte Steuerung in Unternehmen zu ermöglichen.

Literaturverzeichnis

DRSC (2021): DRSC-Verwaltungsrat setzt neuen Fachausschuss Nachhaltigkeitsberichterstattung ein, URL: <https://www.drsc.de/news/drsc-verwaltungsrat-setzt-neuen-fachausschuss-nachhaltigkeitsberichterstattung-ein/> (Zugriff am 18.06.2022).

EY (2020): Auf Kurs Klimaschutz: Entwicklungen und Ziele deutscher Unternehmen. Eine Analyse der nichtfinanziellen Erklärungen 2020. Abrufbar unter: https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/eycarbon-nfe-studie-2021.

Haller, A./Groß, T. (2014): Integrated Reporting – Eine Chance zur Steigerung der Entscheidungsnützlichkeit der Lageberichterstattung, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Vol. 26 (8/9), S. 447-452.

ICV (2021): EU-Taxonomie für Sustainable Finance – Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals, Wörthsee 2021.

ISSB (2022): About the International Sustainability Standards Board, URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/#about> (Zugriff am 18.06.2022).

Green Controlling Studie 2022

Wir möchten Sie gerne für die Teilnahme an der Green Controlling Studie 2022 gewinnen. Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stand eines Green Controlling in Unternehmen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zu untersuchen und mit den Ergebnissen der beiden vorhergehenden Green Controlling Studien des ICV aus den Jahren 2011 und 2016 zu vergleichen. Darüber hinaus sollen die Relevanz von einzelnen aktuellen Trends sowie die künftigen wesentlichen Herausforderungen untersucht werden. Die Studie wird durch den Fachkreis Green Controlling for Responsible Business in Zusammenarbeit mit der Ideenwerkstatt durchgeführt.

Über folgenden Link können Sie an der Studie teilnehmen: https://ww3.unipark.de/uc/ICV_Green_Controlling_Studie_2022/

Alle Teilnehmenden erhalten im Nachgang auf Wunsch die Ergebnisse der Studie per E-Mail zugesendet. Darüber hinaus werden unter allen Teilnehmenden an der Befragung 1 Freikarte für den Congress der Controller 2023 in München sowie 8 Freikarten für die Controlling Competence Spaces (CCS), eine Herbsttagung des ICV im Online-Avatar-Format im November 2022, verlost.

Unterstützen Sie uns dabei, dieses wichtige Thema weiter voranzutreiben. Wir freuen uns über zahlreiche Rückmeldungen! Die Möglichkeit zur Teilnahme an der Online-Befragung besteht bis zum 31.08.2022. Herzlichen Dank!

IT-Architekturen für Nachhaltigkeitscontrolling | Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Nachhaltigkeits-Performance Management

Die zukünftig höheren Qualitätsanforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung führen gleichermaßen zu höheren Anforderungen an das Nachhaltigkeitscontrolling: Es gilt umfangreichere, standardisierte sowie prüfungssichere Nachhaltigkeitsinformationen bereitzustellen. Automatisierung ist hierbei ein zentraler Erfolgsfaktor. In der Konsequenz zeichnet sich ein Wandel von einer bislang eher themenspezifischen- und toolorientierten Diskussion hin zu einer ganzheitlichen Anforderungsdiskussion an Prozesse und IT-Systeme ab. IT-Architekturen für Nachhaltigkeitscontrolling müssen hierbei insbesondere ein Höchstmaß an Flexibilität bieten, um der hohen Dynamik im Bereich Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

Im Nachhaltigkeitscontrolling sehen sich Unternehmen heutzutage mit einer Vielzahl an externen Rahmenbedingungen konfrontiert: EU-Taxonomie, Sustainability Reporting Standards (EFRAG), IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB) und ein Pluralismus freiwilliger Standards wie GRI, SASB, WEF. In den jüngsten Entwicklungen zeichnet sich immer mehr eine künftige Gleichstellung der nicht-finanziellen Berichterstattung mit der finanziellen Berichterstattung ab. Infolgedessen können Unternehmen den umfassenden Einfluss von Nachhaltigkeitsaspekten nicht länger ignorieren, sie sind angehalten sich mit nicht-finanziellen Aspekten strategisch auseinanderzusetzen und ein prüffestes Performance Management aufzusetzen: Von der Strategie, über die Analyse und Steuerung hin zur externen Berichterstattung.

Den neuen Regularien und Standards folgend basiert zukünftiges Nachhaltigkeitscontrolling auf einer Vielzahl qualitativer und quantitativer, finanzieller und nicht-finanzieller Daten. Diese beziehen sich nicht mehr nur auf die eigenen Wertschöpfung, sondern müssen Informationen im Zusammenhang mit der gesamten Wertschöpfungskette der Unternehmen, einschließlich seiner Produkte und Dienstleistungen, seiner Geschäftsbeziehungen und seiner Lieferkette einbeziehen. Diese Informationen sollten nicht nur vergangenheitsorientiert, sondern ebenfalls zukunftsorientiert erhoben werden.

Entscheidungsrelevant und damit erfassungsrelevant sind sämtliche Daten entlang der drei klassischen Nachhaltigkeitsdimensionen ESG, d.h. Umwelt, Soziales und Governance. Mit der Heterogenität der Daten geht regelmäßig auch eine Vielfalt an unterschiedlichsten Datenquellen und IT-Systemen einher. Beispielsweise stammen Umweltdaten u.a. aus CRM Systemen, Sozialdaten u.a. aus ERP Systemen und Governance Daten u.a. aus HR Systemen. Häufig müssen Daten auch direkt manuell erfasst werden. IT-Systeme unterstützen die Erfassung und Speicherung der Rohdaten sowie die Weiterverarbeitung und Integration dieser strukturierten und unstrukturierten Daten.

Für ein effektives Nachhaltigkeitscontrolling müssen Daten nicht nur eingesammelt und integriert werden, sondern es müssen auch aufwendige KPI-Berechnungen und Szenario-Analysen durchgeführt werden. Flexible Datenmodellierungen,

Kalkulationen und Simulationen auf Basis einer Real-Time Integration mit finanziellen Informationen sind hierbei besonders hilfreich. Vor dem Hintergrund der Berichterstellung gewinnt auch die Unterstützung von cross-funktionaler Kollaboration an Bedeutung. Auch auf Audit Trails sollte mit Blick auf die Nachvollziehbarkeit und Prüfung geachtet werden. Auf der Analyse-Ebene stehen interaktive Dashboards, die eine schnelle Navigation ermöglichen, im Vordergrund.

IT-Architekturen für Nachhaltigkeitscontrolling müssen somit vielfältigen Anforderungen für ein Nachhaltigkeits-Performance Management gerecht werden:

- (1) Datengewinnung und -harmonisierung,
- (2) Datenmodellierung, Simulation und Projektion,
- (3) Orchestrierung, Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit,
- (4) Unterstützung verschiedener Anforderungstypen und Regularien

Vor dem Hintergrund der fachlichen Anforderungen sind insbesondere folgende Faktoren für eine zukunftsfähige IT-Architektur erfolgskritisch: Unterstützung einer automatischen Datensammlung und -aktualisierung, Sicherstellung einer flexiblen Datenmodellierung und flexiblen Anpassung von Datenmodellen und Prozessen und Unterstützung von Kollaboration und Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit von Datenmodifikationen. Abgesehen hiervon ist eine klare Governance unerlässlich: Verantwortlichkeiten und Zuständigkeit sind klar festzulegen und zu monitoren. Darüber hinaus muss die IT-Architektur natürlich auch allgemeinen Anforderungen wie z.B. Maintenance, Berechtigungen, Schnittstellen gerecht werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich deutlich ein Wandel von einer themenbezogenen, toolorientierten Diskussion hin zu einer ganzheitlichen Anforderungsdiskussion an Prozesse und IT-Systeme abzeichnet. Heutzutage gilt es, Prozesseffizienzen und hohe Datenqualität für ein zukunftsfähiges Nachhaltigkeitscontrolling sicherzustellen. Flexible Einbindung von Datenquellen, Integration der Daten und Abbildung von standardisierten Datenmodellen mit maximaler Flexibilität aufgrund sehr dynamischer Anforderungen sowie Ermöglichung einer cross-funktionalen Zusammenarbeit – sind die zentralen Herausforderung für künftige IT-Lösungen.

ICV Controlling Excellence Awards 2022 | Deutsche Post DHL Group gewinnt mit dem Projekt „Integration der Nachhaltigkeitsziele im Controlling“

Sämtliche Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein effektives Nachhaltigkeitscontrolling in die eigene Finanzorganisation einzubetten. Der Deutschen Post DHL Group ist das bereits gelungen, ihr Beispiel bietet wertvolle Ansätze.

Die Notwendigkeit für einen Wandel im Nachhaltigkeitscontrolling stand beim diesjährigen Congress der Controller neben den Schwerpunktthemen Agilität und Digitalisierung im Vordergrund. Während die EU-Taxonomie ein Framework für ein effektives Nachhaltigkeitscontrolling bieten soll, stellt sie doch sämtliche Unternehmen vor die Herausforderung, ein solches zu implementieren. Wie das gelingen kann, lässt sich am Beispiel der Deutschen Post DHL Group aufzeigen. Als Preisträger des ICV Controlling Excellence Award 2022 wurde die Deutsche Post DHL Group für ihr Projekt „Integration der Nachhaltigkeitsziele im Controlling von Deutsche Post DHL Group“ ausgezeichnet (s. Abb. 2). Damit wird das Nachhaltigkeitscontrolling der Deutschen Post DHL Group zum Leuchtturmprojekt, das anderen Unternehmen als Beispiel dienen kann. Laut der Jury befasst sich das Projekt „in sehr überzeugender Weise mit der Integration von ESG Dimensionen in das Controlling und die Unternehmenssteuerung“. Damit setzte sich die Deutsche Post DHL Group u.a. gegen SAP SE und Phoenix Contact GmbH & Co KG durch. Im Podcast mit Herrn Bluhm von Performance Manager Podcast / atvisio.TV stellt das Gewinnerteam der Deutschen Post DHL Group das Leuchtturmprojekt vor.

Das Siegerprojekt baut auf den Nachhaltigkeitszielen auf, die die Deutsche Post DHL Group in ihrer Strategie für 2030 verankert hat. Das Ziel des Projekts war es, ESG Controlling in den Finanzbereich zu integrieren und damit Strukturen sowohl für das Reporting als auch insbesondere für die Steuerung der einzelnen Dimensionen Environment, Social, und Governance zu etablieren. Hierzu wurde eine ESG Roadmap entwickelt und im März 2021 in die gesamte Organisation hineingetragen. Die Verantwortung für das interne sowie externe ESG Reporting liegt seitdem beim Finanzbereich der Deutschen Post DHL Group. Für das Nachhaltigkeitscontrolling wurden Ressourcen aus dem Finanzbereich, der Nachhaltigkeitskommunikation und der Konzernstrategie gebündelt. Die erste große Herausforderung sah das Team darin, die richtigen Kennzahlen zu entwickeln. Sie stellten sich dabei die Frage: Bilden die Kennzahlen das ab, was gesteuert werden soll? Inhaltlich bedeutet das bei der Deutschen Post DHL Group beispielsweise eine umfassende CO2 Reduktion. Das Gewinnerteam spricht von „clean operations“ und meint damit saubere Betriebsabläufe. Gesteuert wird also das drastische Zurückfahren von Emissionen bis 2030 mit dem Ziel bis 2050 klimaneutral zu sein. Inzwischen

kann das Team der Deutschen Post DHL Group auf umfassende Erfahrung in der Steuerung solcher inhaltlichen Ziele zurückgreifen und hat aussagekräftige operative und finanzielle Zielgrößen definiert. Für diese belastbaren Kennzahlen wurde ein internes Berichtswesen etabliert, das sich in regelmäßigen Business Reviews und Performance Meetings zusammenfindet. Damit hat die Deutsche Post DHL Group einen besonderen Nutzen für das eigene Unternehmen geschaffen: Sie können Maßnahme und Wirkung zusammen betrachten, was eine optimale Steuerung ermöglicht. Darüber hinaus schaffen sie absolute Transparenz über die Effizienz und Effektivität ihrer Maßnahmen. Das erlaubt ihnen zukunftsgerichtet zu agieren und zu investieren. Die Deutsche Post DHL Group plant bis 2030 rund 7 Milliarden Euro in nachhaltige Technologien zu investieren. Denn eines der Learnings lautet, Investitionsentscheidungen heute müssen die ESG Kriterien einbeziehen, denn sie haben weitreichende Auswirkungen für die Zukunft.

Während ein in die Finanzorganisation eingebettetes Nachhaltigkeitscontrolling für viele Unternehmen noch Zukunftsmusik ist, schreitet die Deutsche Post DHL Group mit gutem Beispiel voran und liefert erfolgsversprechende Ansätze für Unternehmen, die sich im Nachhaltigkeitscontrolling neu aufstellen.



Abb. 2 Das Gewinnerteam der Deutschen Post DHL Group mit Dr. Klaus Hufschlag (Mitte), Klaus Kenfenheuer (2.v.l.) und Martin Momberg (2.v.r.), gemeinsam mit dem ICV Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Heimo Losbichler (rechts) und dem Juryleiter des ICV Controlling Excellence Awards, Prof. Dr. Utz Schäffer.
Foto: Florian Huber

Quelle: Die Preisträger im Gespräch mit Peter Bluhm vom Performance Manager Podcast / atvisio.TV
<https://www.icv-controlling.com/de/verein/icv-awards/preistraeger.html>