



Liebe Leserinnen und Leser,

im Jahr 2010 hatte sich die Ideenwerkstatt im ICV mit dem Themenbereich „Green Controlling“ auseinandergesetzt. Ergebnis dieser Arbeit war die Veröffentlichung des Dream-Car Berichts „Green Controlling Relevanz und Ansätze einer ‚Begrünung‘ des Controlling-Systems“ (zum Download unter [http://www.controllerverein.com/Green\\_Controlling.150142.html](http://www.controllerverein.com/Green_Controlling.150142.html)).

Mit dieser Ausgabe des Quarterly der Ideenwerkstatt wollen wir Ihnen weitere „Früchte“ unserer Arbeit präsentieren, welche in der Folge der Ideenwerkstatt zum Thema Green-Controlling entstanden sind:

- Im Jahr 2011 schrieb die Péter Horváth-Stiftung erstmalig den Green-Controlling-Preis aus. Dieser wurde am 24. November im Rahmen der Veranstaltung Controlling Competence Stuttgart im IBM-Forum in Ehningen an das Carbon Accounting & Controlling Team der Deutschen Post DHL verliehen.
- Im Oktober fand die Gründungssitzung des ICV-Facharbeitskreises „Green Controlling“ bei der Deutschen Lufthansa in Frankfurt statt. Dieser hat zur Aufgabe, die Erkenntnisse der Ideenwerkstatt zu vertiefen und für die Controlling-Community nutzbar zu machen. ([http://www.controllerverein.com/AK\\_Portrait.166684.html](http://www.controllerverein.com/AK_Portrait.166684.html)).
- Das Forschungsvorhaben „ÖkoLogi“ des International Performance Research Institute (IPRI) untersucht die Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten einer ökologieorientierten Unternehmenssteuerung am Beispiel mittelständischer Logistikdienstleister. (<http://www.green-logistics.org/>).

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, eine frohe Weihnachtszeit und einen guten Start in das neue Jahr!

Ihre,



Péter Horváth

und



Uwe Michel

Was macht Controlling erfolgreich(-er) | Praxisinterviews

Die Arbeit der Ideenwerkstatt zu unserem neuen Thema „Was macht Controller erfolgreich(er)? | Auf das Verhalten kommt es an!“ ist weiter in vollem Gange. Die Auswertung der Literatur wurde in der Ideenwerkstatt ausführlich diskutiert.



Schwerpunkte der Arbeit sind der Nutzen von Diversität im Unternehmen, kognitive Verzerrungen im menschlichen Entscheidungsverhalten und die Verwendung *smarter Heuristiken* zur effizienten Entscheidungsfindung. In den bisherigen Ausgaben des IW-Quarterly dieses Jahres haben wir Ihnen erste Einblicke in die Ergebnisse präsentiert.

Aus Basis dieser Ergebnisse haben wir Interviews mit insgesamt 14 Vertretern aus Management und Controlling verschiedener deutscher und österreichischer Unternehmen geführt. Diese sollen, die gewonnen Erkenntnisse mit Praxiserfahrungen aus der Arbeit von Controllern und Managern vertiefen.

Besonders freuen wir uns darüber, dass in diesem Jahr drei weitere gewonnen werden konnten, welche im Rahmen von Interviews zur Unterstützung der Ideenwerkstatt bereit waren. Wir bedanken uns bei folgenden Unternehmen:

- Deutsche Lufthansa AG
- Hansgrohe AG
- MAN Nutzfahrzeuge Österreich AG
- SKF Österreich AG
- TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH
- voestalpine Stahl GmbH

Die erste Fassung des Dream-Car Berichts ist erstellt und wird in den ersten Monaten des neuen Jahres im Kernteam der Ideenwerkstatt diskutiert. Eine Veröffentlichung des Berichts ist im Laufe des zweiten Quartals 2012 geplant.

## Controlling Umsetzung des GoGreen Projekts der Deutschen Post DHL ausgezeichnet | Carbon Accounting & Controlling Team erhält Green-Controlling-Preis der Péter Horváth-Stiftung

Am 24. November 2011 zeichneten Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Siegfried Gänßlen das Carbon Accounting & Controlling Team der Deutschen Post DHL für ihre Controlling-Lösung im Rahmen des Umweltschutzprogramms „GoGreen“ mit dem Green Controlling Preis aus. Der Green-Controlling-Preis der Péter Horváth-Stiftung wurde in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) in diesem Jahr erstmals vergeben und entstammt der Initiative der Ideenwerkstatt im ICV zum grünen Controlling im Jahr 2010.

Im Rahmen der Preisverleihung während des „Controlling Competence Stuttgart - CCS 2011“ im IBM-Forum Ehningen lobte Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth die Preisträger für die Entwicklung eines Umweltcontrolling-Systems, welches alle geforderten Kriterien hervorragend erfüllte. In seiner Laudation betonte er, dass Controller bei der Einführung eines unternehmensweiten Umweltmanagements mit drei Herausforderungen konfrontiert seien. Erstens, wird ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes Gesamtsystem der Steuerung aller Umweltaktivitäten benötigt. Zweitens, müssen Kennzahlen definiert werden, die eine zielorientierte wirtschaftliche Steuerung ermöglichen und drittens, muss dieses System umgesetzt und kontinuierlich verbessert werden. Das Carbon Accounting & Controlling Team der Deutschen Post DHL hat ein Umweltcontrolling-System entwickelt, welches in der Unternehmenspraxis verankert ist und weit über oftmals in der Praxis zu beobachtende technisch-orientierte Insellösungen hinaus geht.

„Carbon Management ist eine gesellschaftliche Aufgabe, der wir uns bei Deutsche Post DHL konsequent und bereichsübergreifend stellen“, sagte Melanie Kreis, Executive Vice President Corporate Controlling bei der Deutschen Post DHL. „Die heutige Auszeichnung ist Anerkennung dieses ganzheitlichen Ansatzes und spiegelt zugleich das Engagement der zahlreichen am Prozess beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmensbereichen wieder.“



**Abbildung 1:** Das prämierte DPDHL-Team Carbon Accounting & Controlling auf der Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart - CCS 2011“ im IBM-Forum Ehningen mit Jury-Vorsitzendem Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (IPRI gGmbH, Co-Leiter der ICV-Ideenwerkstatt) und ICV-Vorstandsvorsitzendem Siegfried Gänßlen (CEO Hansgrohe AG)

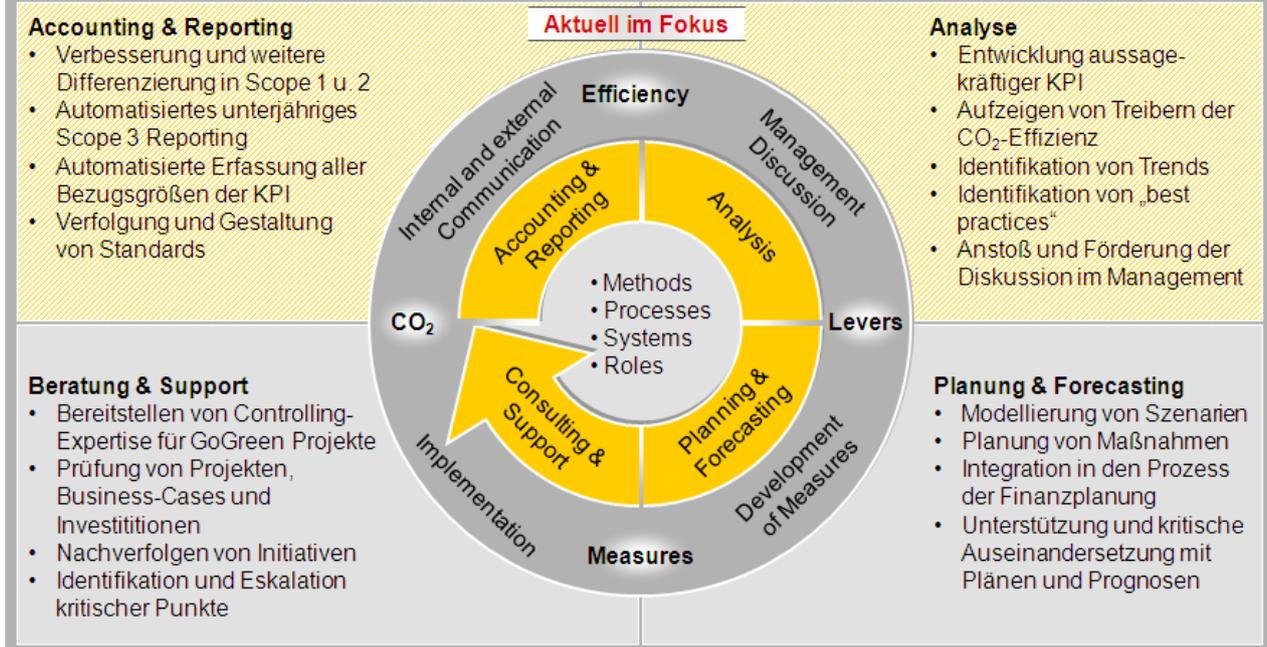
Vorangetrieben wird das konzernweite Carbon Accounting Programm durch eine im vergangenen Jahr eigens gegründete Abteilung innerhalb des Konzerncontrollings. Deren zentrale Aufgabe ist die Unterstützung aller Unternehmensteile bei der Umsetzung des Umweltschutzprogramms GoGreen. Die Deutsche Post DHL hat sich mit GoGreen zum Ziel gesetzt, die CO<sub>2</sub>-Emissionen der eigenen Aktivitäten (Scope 1 und 2) bis zum Jahr 2012 um 10%, und erweitert um die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Subunternehmen (Scope 3) bis 2030 um 30%, im Verhältnis zum Basisjahr 2007, zu reduzieren. Das Unternehmen möchte durch diese Initiative der ökologischen Verantwortung, welche aus der Rolle als weltweit führender Logistikdienstleister und den damit verbundenen Emissionsbelastungen erwächst, gerecht werden.

Die in Abbildung 2 auf der kommenden Seite dargestellte Konzeption zeigt den ganzheitlichen Ansatzpunkt der vorgestellten Lösung. Die Unterstützung des Managements bei der Berücksichtigung von Umweltaspekten wird durch Carbon Accounting & Controlling in den gesamten Controlling-Prozess integriert.

Das innovative Element der prämierten Lösung setzt sich aus drei Teilen zusammen.

- Die Umsetzung relevanter Carbon Accounting Standards in interne Richtlinien wurde in Anlehnung an bestehende Richtlinien des Finanzwesens durchgeführt. Dadurch kann die Definition der KPI's der CO<sub>2</sub>-Emissionen im Gesamtkontext erfolgen.
- Die Prozesse und Systeme des Carbon Accounting & Controlling greifen auf bestehende Strukturen und Systeme des Rechnungswesens zurück, interne Kontrollmechanismen wurden um neue Aspekte erweitert. Es wurde kein Sonderthema geschaffen, sondern ein neuer Aspekt in vorhandene Controlling-Prozesse integriert.
- Die Berichtsverantwortung liegt bei den lokalen und divisionalen Finanzorganisationen und nicht bei einem zentralen „Umweltmanagement“.

Die durch das Carbon Accounting & Controlling geschaffene Transparenz über aktuelle Ist-Emissionen ermöglicht die Identifikation finanzieller Risiken und eine effektive Steuerung ökologischer Maßnahmen. So unterstützt Carbon Accounting & Controlling das Management bei Entscheidungsfindungen und bei der Unternehmenssteuerung durch die Aufbereitung und Vermittlung von Fakten sowie Modellberechnungen zu den möglichen ökonomischen und ökologischen Auswirkungen.



**Abbildung 2:** Carbon Accounting & Controlling zielt auf eine umfassende Unterstützung des Managements im Controlling-Regelkreis

(Quelle: Carbon Accounting & Controlling Programm, DPDHL)

## ICV-Facharbeitskreis Green Controlling gegründet | Impuls der Ideenwerkstatt

Am 17. November 2011 fand in Frankfurt am Main die Gründung des Facharbeitskreises Green Controlling statt. Der Arbeitskreis steht in Kontinuität zur Arbeit der Ideenwerkstatt zum Green Controlling in den Jahren 2009 bis 2011. Geleitet wird der Arbeitskreis von Karl-Heinz Steinke (Deutsche Lufthansa), welcher Mitglied im Kernteam der Ideenwerkstatt ist.

Das Ziel des Facharbeitskreises Green Controlling ist die Schaffung einer ICV-Definition „Green Controlling“ und die Ausarbeitung einer Agenda, wie ein ökologieorientiertes Controlling in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann. Die Ergebnisse sollen im Rahmen eines Sammelbandes veröffentlicht werden.



**Abbildung 3:** Gruppenfoto des Gründungstreffens des Facharbeitskreises Green Controlling.

Um diese Ziel zu erreichen, hat sich der Arbeitskreis schwerpunktmäßig folgende Aufgabenstellungen gegeben:

- Ein Green Controlling Verständnis des ICV, welches sowohl gesellschaftliche als auch gesetzliche Anforderungen berücksichtigt, formulieren.
- Ein Konzept eines Change Management-Prozesses zur Integration ökologischer Aspekte in das Controlling entwerfen, welches insb. eine transparente Berichterstattung und die Schaffung eines Bewusstseins für Nachhaltigkeit im Unternehmen umfasst.
- Das Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling um „grüne“ Aspekte erweitern.
- Eine Vorgehensmodell der Implementierung dieser Prozesse in der Praxis erarbeiten und bereits implementierte Best Practices aufzeigen.
- Die notwendigen Anforderungen der funktionalen und institutionellen Organisationsstruktur für ein „grünes“ Controlling definieren.

## IPRI - Forschungsprojekt ÖkoLogi | Unternehmenssteuerung ökologieorientiert gestalten

Die Anforderungen an Unternehmen im Hinblick auf die Integration ökologischer Ziele steigen. Wie die letztjährige Studie der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“ gezeigt hat, sieht sich das Controlling in der Pflicht die ökologieorientierte Gesamtausrichtung des Unternehmens zu unterstützen. Dazu sind die ökologischen Anforderungen in die Controlling-Systeme und -Prozesse zu integrieren. Die notwendige Informationsbasis ist zu schaffen und die gesammelten Informationen sind im Zusammenhang mit den Finanzdaten des Unternehmens auszuwerten. Existierende Lösungen in der wissenschaftlichen Literatur sind bislang eher generisch und wenig anwendungsorientiert.



Vor diesem Hintergrund startet am International Performance Research Institute (IPRI) ein auf zwei Jahre angelegtes Forschungsprojekt zur ökologieorientierten Unternehmenssteuerung.

Die folgenden Fragen sollen durch das Projekt beantwortet werden:

- Wie sind ökologieorientierte Strategien zu entwickeln und umzusetzen?
- Welche „grünen“ Kennzahlen (KPIs) eignen sich und wie können diese in das Berichtswesen integriert werden?
- Wie sind ökologieorientierte Anreizsysteme auszugestalten und zu nutzen?

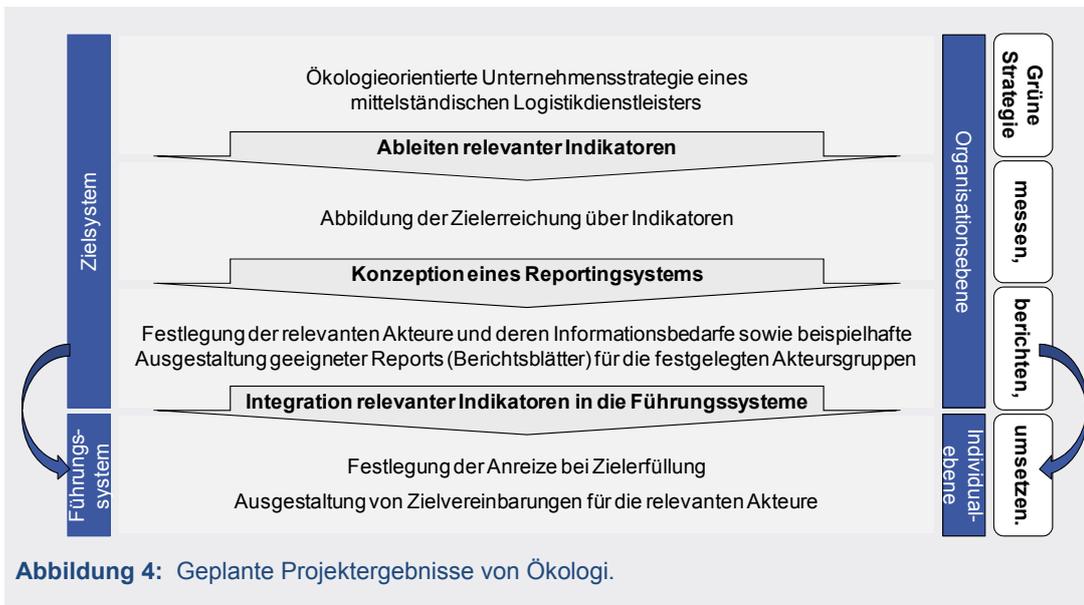
Die Forschungsergebnisse werden am Beispiel von Logistikdienstleistern erarbeitet. Ökologische Unternehmensziele in Form einer von Kunden geforderten „grünen“ Logistik stellen für viele dieser Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar. Um die Mehr-Umsätze zu realisieren sind mit grüner Logistik auch neue Herausforderungen verbunden. Im Mittelpunkt steht die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf

das Thema „grün“ – angefangen von der Strategie, über Kennzahlen bis zur Zielvereinbarung für die Mitarbeiter.

Konkret werden im Forschungsprojekt die folgenden Ergebnisse erarbeitet:

- Ein Vorgehen zur Herleitung individueller ökologieorientierter Unternehmensstrategien
- Ein Katalog grüner KPIs zur Unternehmenssteuerung
- Ein Entwurf für ein ökologiekonformes Berichtswesen
- Hinweise/Möglichkeiten zur Integration grüner Kennzahlen in die Zielvereinbarungen und Anreize für Mitarbeiter.

Bei der Erarbeitung der Forschungsergebnisse steht die Anwendungsorientierung im Mittelpunkt. Dazu wird das Projekt von acht Logistikdienstleistern begleitet. Die Unternehmen stehen für Interviews, Workshops und gemeinsame Abstimmungen im Rahmen eines projektbegleitenden Ausschusses zur Verfügung. Die Teilnahme ist aufgrund der Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie für die Unternehmen kostenlos. Weitere Unternehmen sind eingeladen sich an dem Projekt zu beteiligen. Das erste Projekttreffen findet am 26. Januar in Stuttgart statt. Informationen erhalten Sie bei Herrn Sebastian Berlin (Tel. 0711 6203268 88771; E-Mail: sberlin@ipri-institute.com).



### Förderhinweis:

Das IGF-Vorhaben 17363N/1 der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

### Impressum

**Herausgeber und Urheberrechte:**  
Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Leitung:  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Dr. Uwe Michel  
www.controllerverein.com/iw

**Redaktion:**  
IPRI gemeinnützige GmbH  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.  
Andreas Aschenbrücker  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889  
AAschenbruecker@ipri-institute.com

**Mitglieder der Ideenwerkstatt:**  
Manfred Blachfellner, ICV  
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG  
Dr. Lars Grünert,  
Trumpf Laser GmbH & Co. KG  
Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
FH Oberösterreich  
Manfred Remmel,  
manfredremmel strategieconsulting  
Karl-Heinz Steinke,  
Deutsche Lufthansa AG

**Internationaler Controller Verein eV**  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68  
82131 Gauting  
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20  
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31  
www.controllerverein.com  
verein@controllerverein.com