



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

Ehningen, 29.11.2012

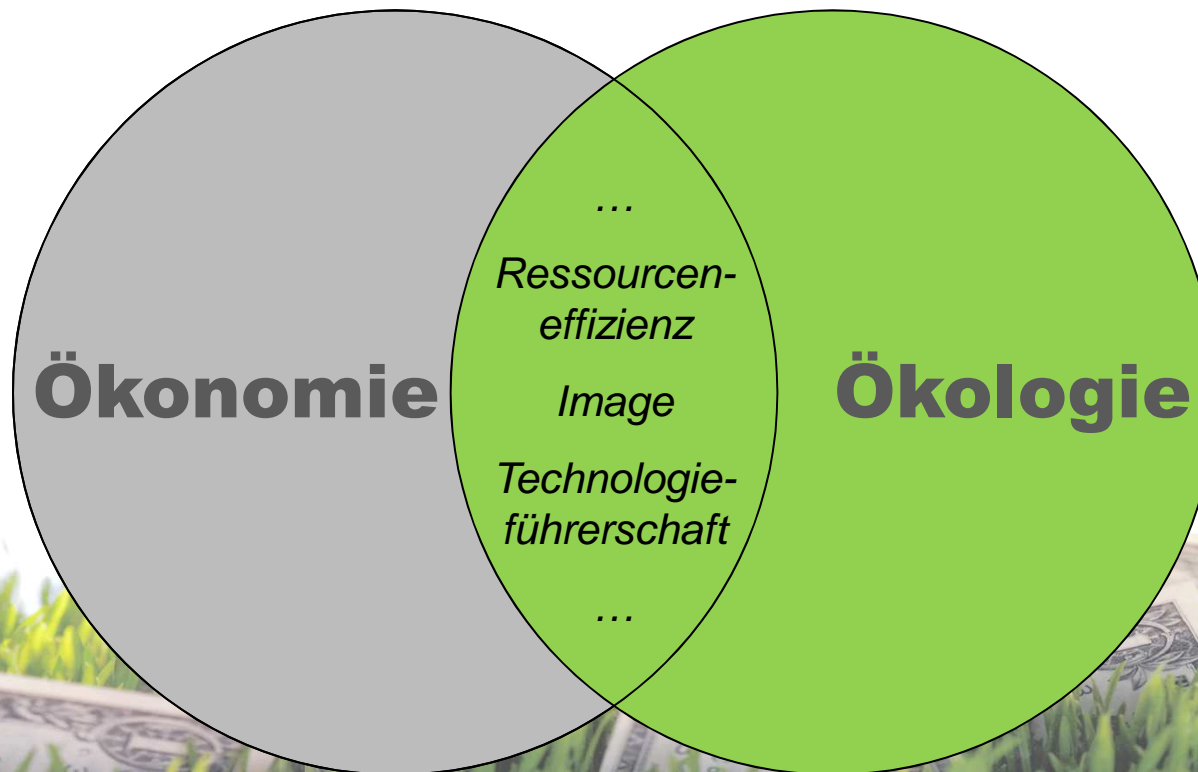
10. CCS Controller Competence Stuttgart

## **Grünes Controlling auf dem Vormarsch**

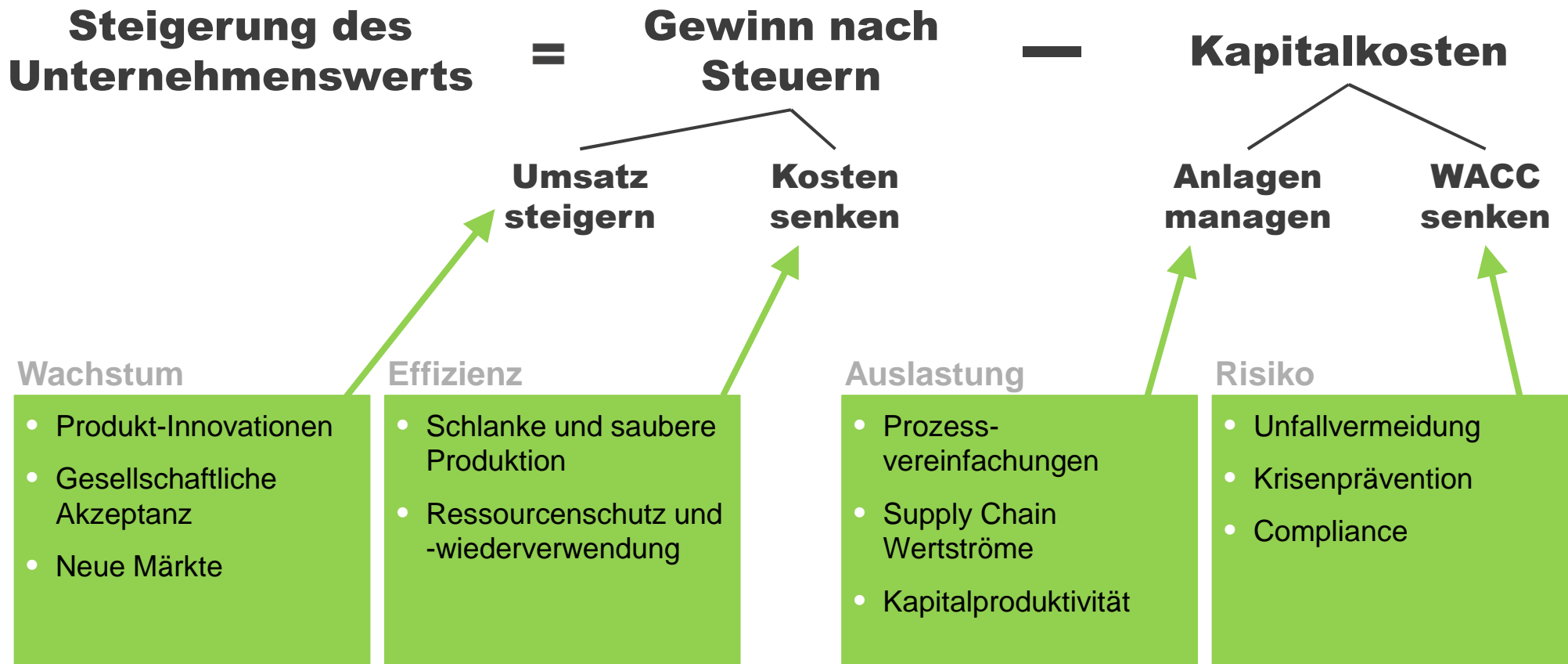
- **„Make green profitable“**
- Entwicklungstendenzen des „Grünen Controllings“
- Die Herausforderungen an das Grüne Controlling
- Wo steht der ICV?
- Green Controlling Preis

Eine Aufgabe für das Controlling!

# Make Green Profitable



# Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert



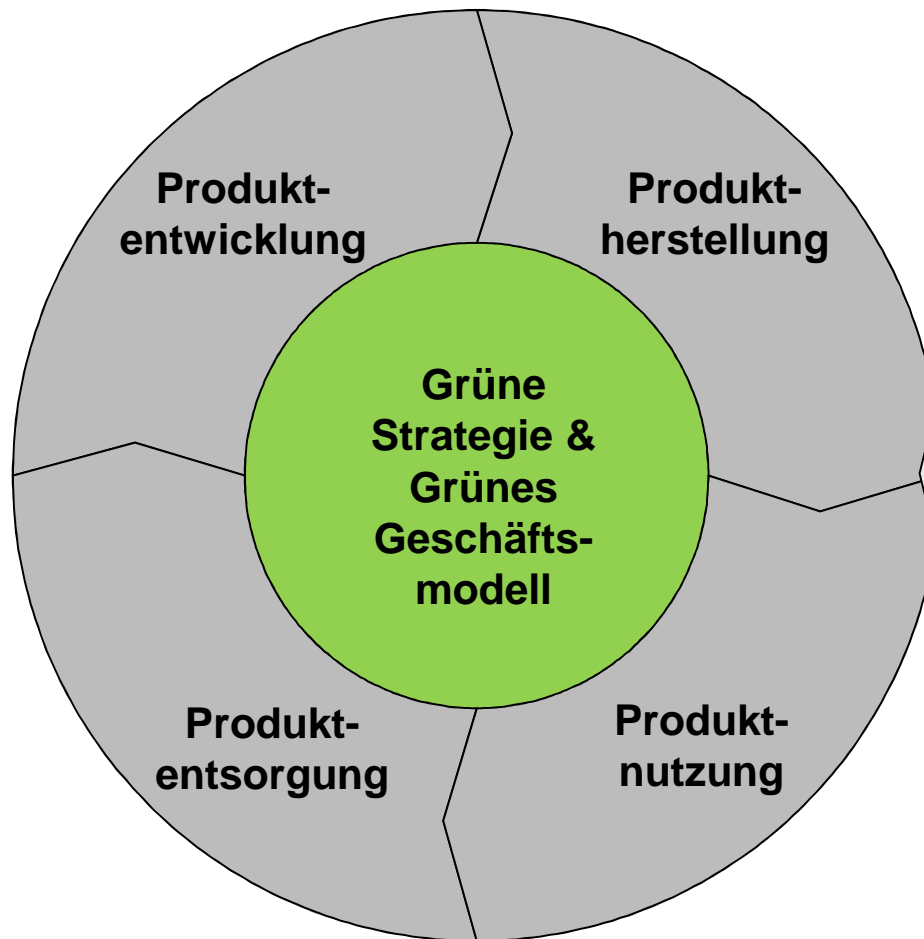
Quelle: Epstein (2008), S. 141

- „Make green profitable“

- **Entwicklungstendenzen des „Grünen Controllings“**

- Die Herausforderungen an das Grüne Controlling
- Wo steht der ICV?
- Green Controlling Preis

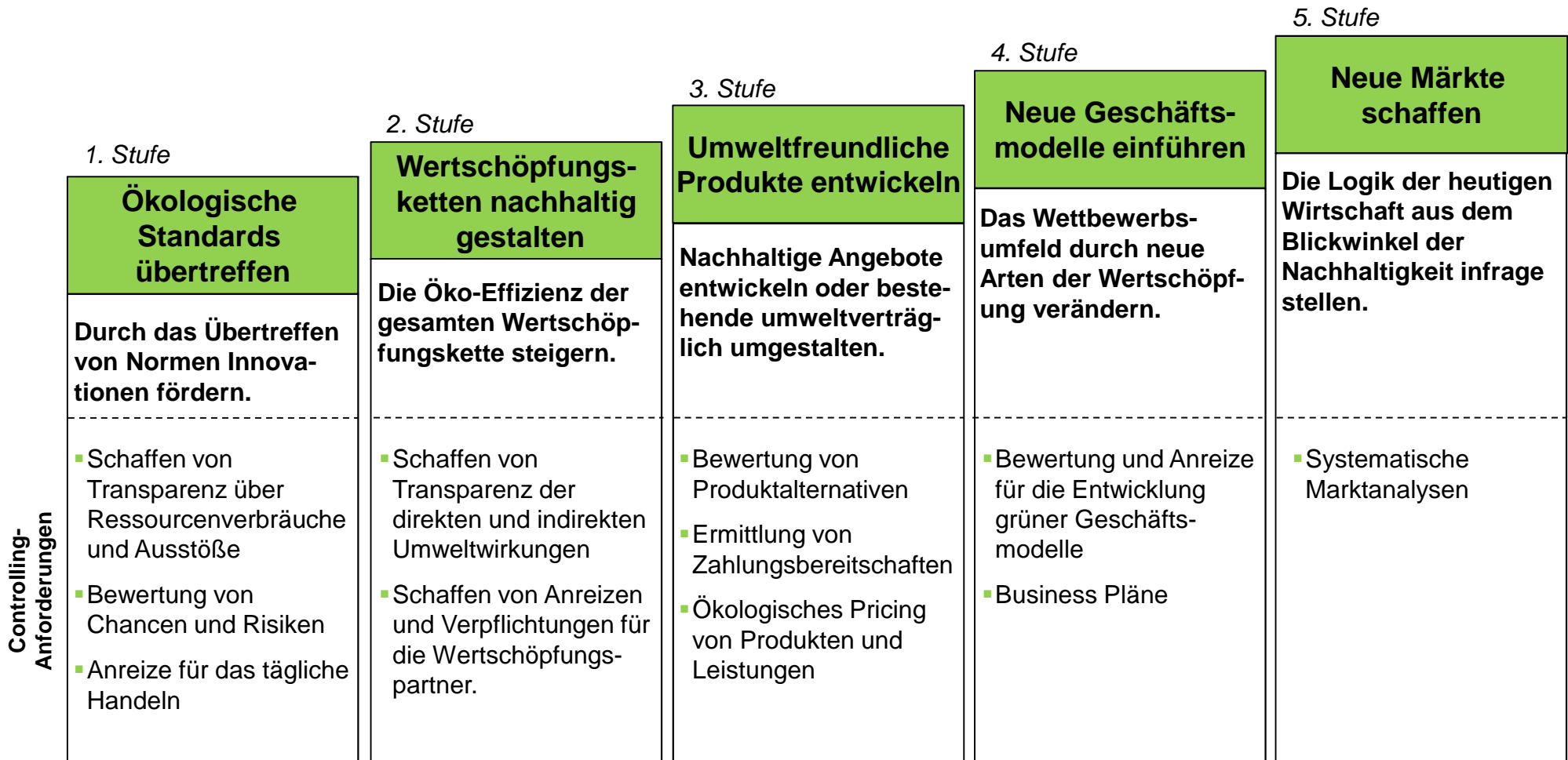
# Was ist unter „grün“ zu verstehen?



<b>Verwendete Ressourcen (Inhaltsstoffe)</b>	<b>Sparsamer Ressourcenverbrauch</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz umweltfreundlicher bzw. ökologischer/biologischer Inhaltsstoffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energienutzung</li> <li>▪ Wassernutzung</li> <li>▪ Rohstoffnutzung</li> <li>▪ Bodennutzung</li> </ul>
<b>Schadstoffausstoß</b>	<b>Wiederverwendung und Verwertung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CO<sub>2</sub>-Ausstoß</li> <li>▪ Spezielle Emissionen (Stickstoff- oder VOC-Emissionen)</li> <li>▪ Bodenverschmutzung</li> <li>▪ Wasserverschmutzung</li> <li>▪ Abfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materialrückgewinnung</li> <li>▪ Reststoffverwertung</li> </ul>

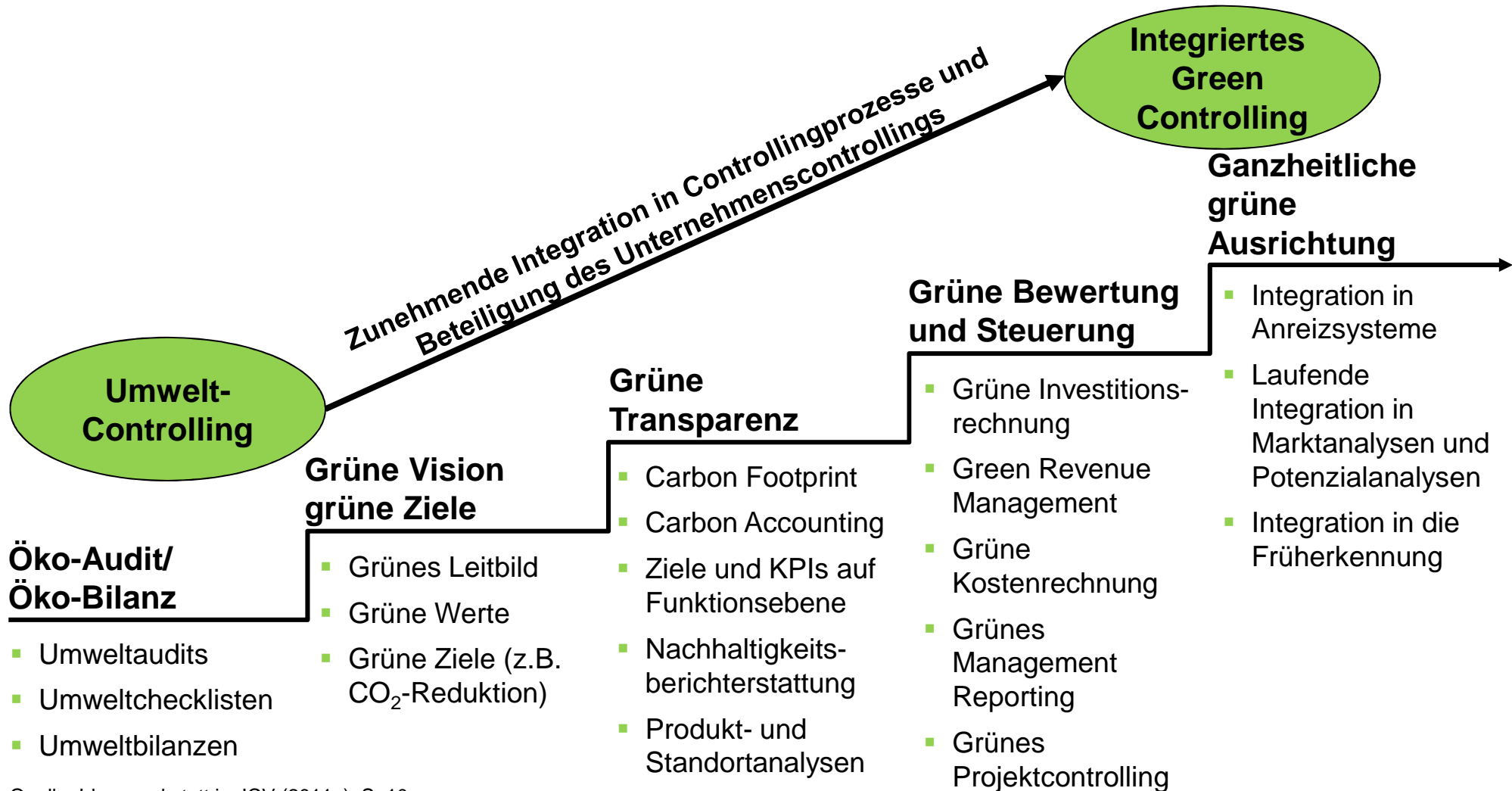
Quelle: Ideenwerkstatt im ICV (2011a), S. 4

# Fünf Stufen zum Erfolg mit ökologischer Nachhaltigkeit



In Anlehnung an: Nidumolu/Prahald/Rangaswami (2009), S. 56, siehe auch Ideenwerkstatt im ICV (2011a), S. 6

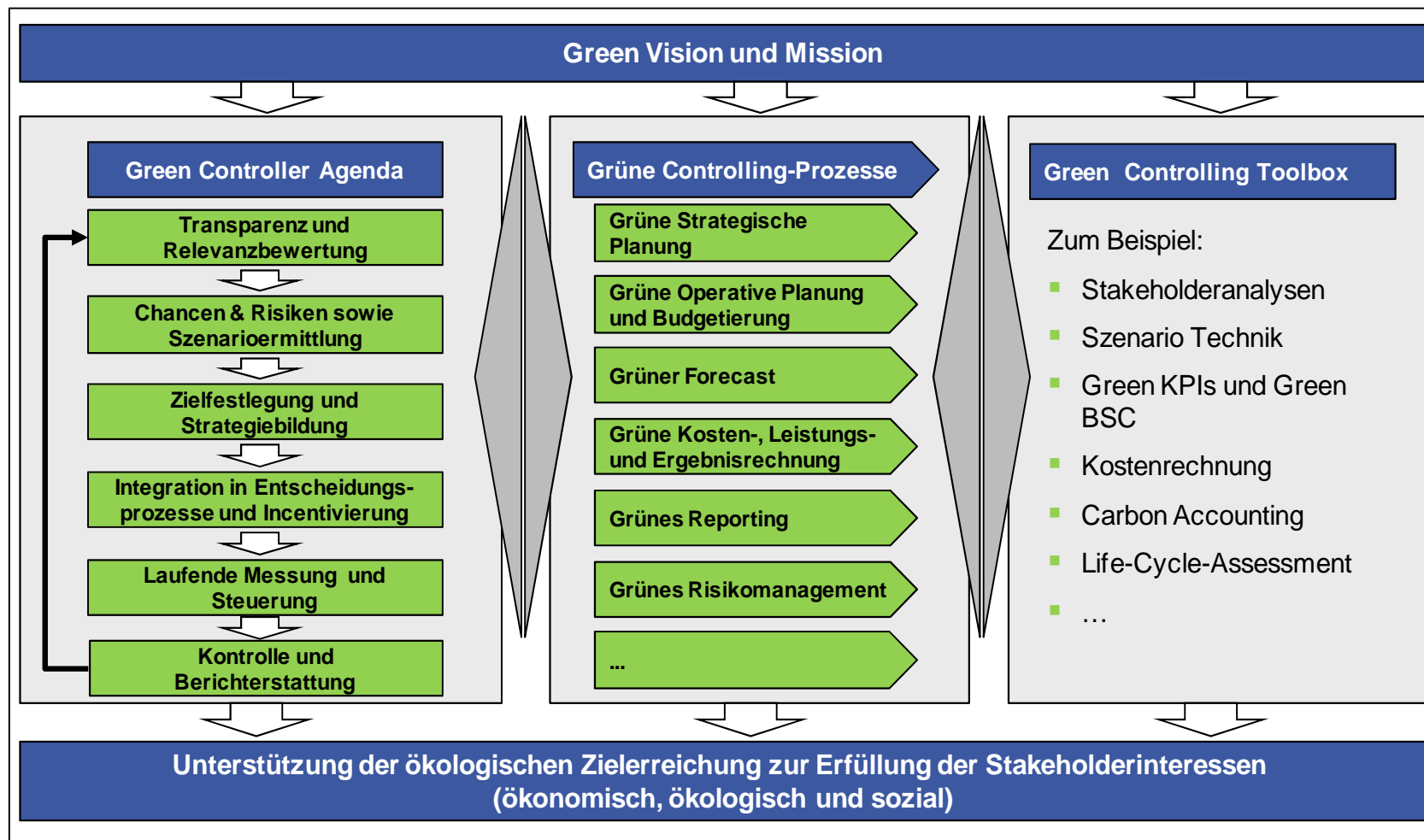
# Stufen vom Öko-Controlling zum integrierten Green Controlling



Quelle: Ideenwerkstatt im ICV (2011a), S. 10



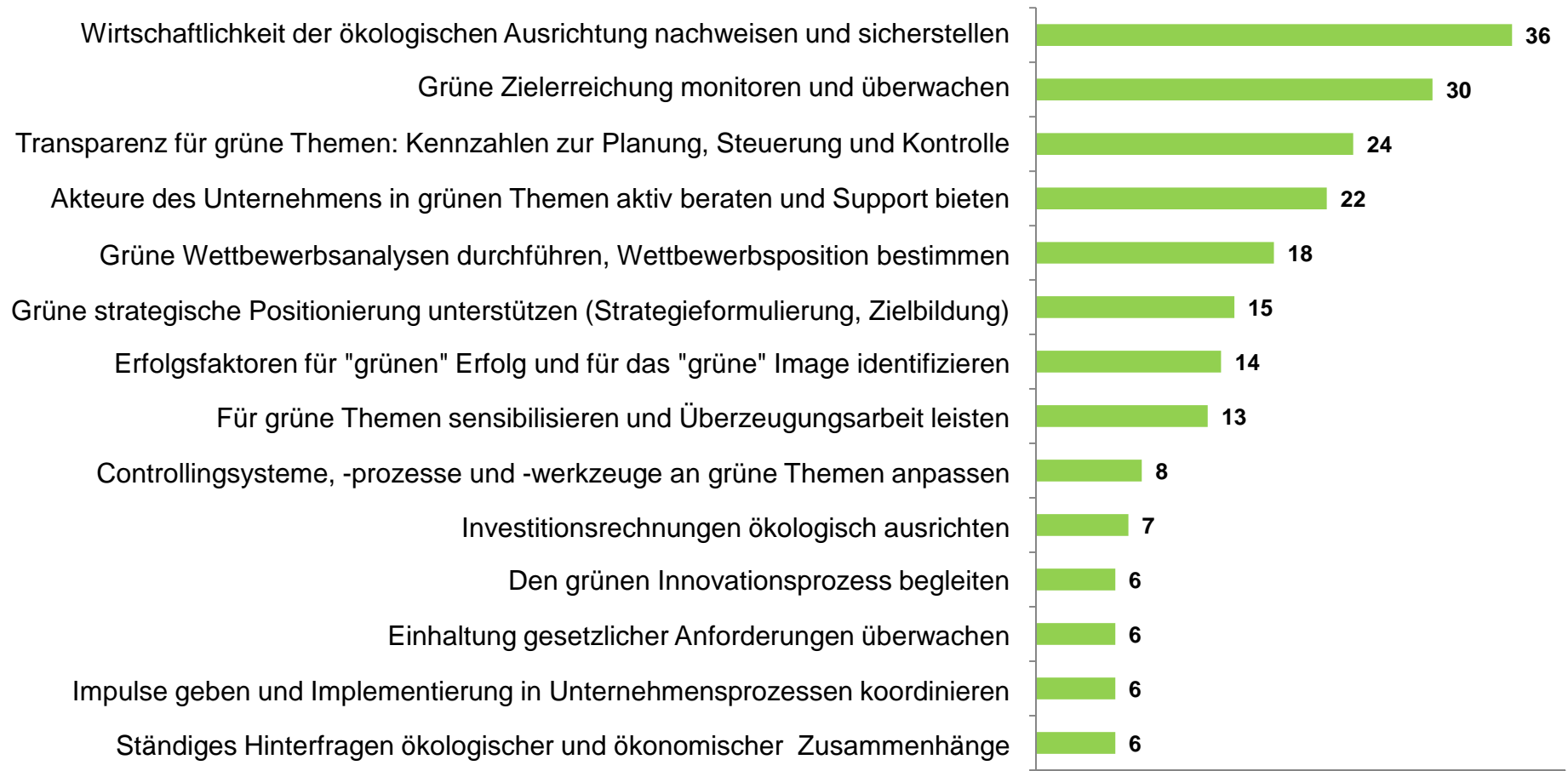
# Framework zur Entwicklung eines Green Controllings



Quelle: Ideenwerkstatt im ICV (2011a), S. 11

- „Make green profitable“
- Entwicklungstendenzen des „Grünen Controllings“
- **Die Herausforderungen an das Grüne Controlling**
- Wo steht der ICV?
- Green Controlling Preis

# Grüne Controllingaufgaben



**Frage:** Fallen Ihnen spontan von der oben vorgenommenen strategischen Positionierung ausgehende Auswirkungen auf das Controlling ein?

**Erläuterung:** Anzahl der Nennungen nach einer inhaltlichen Zusammenfassung ähnlicher Antworten

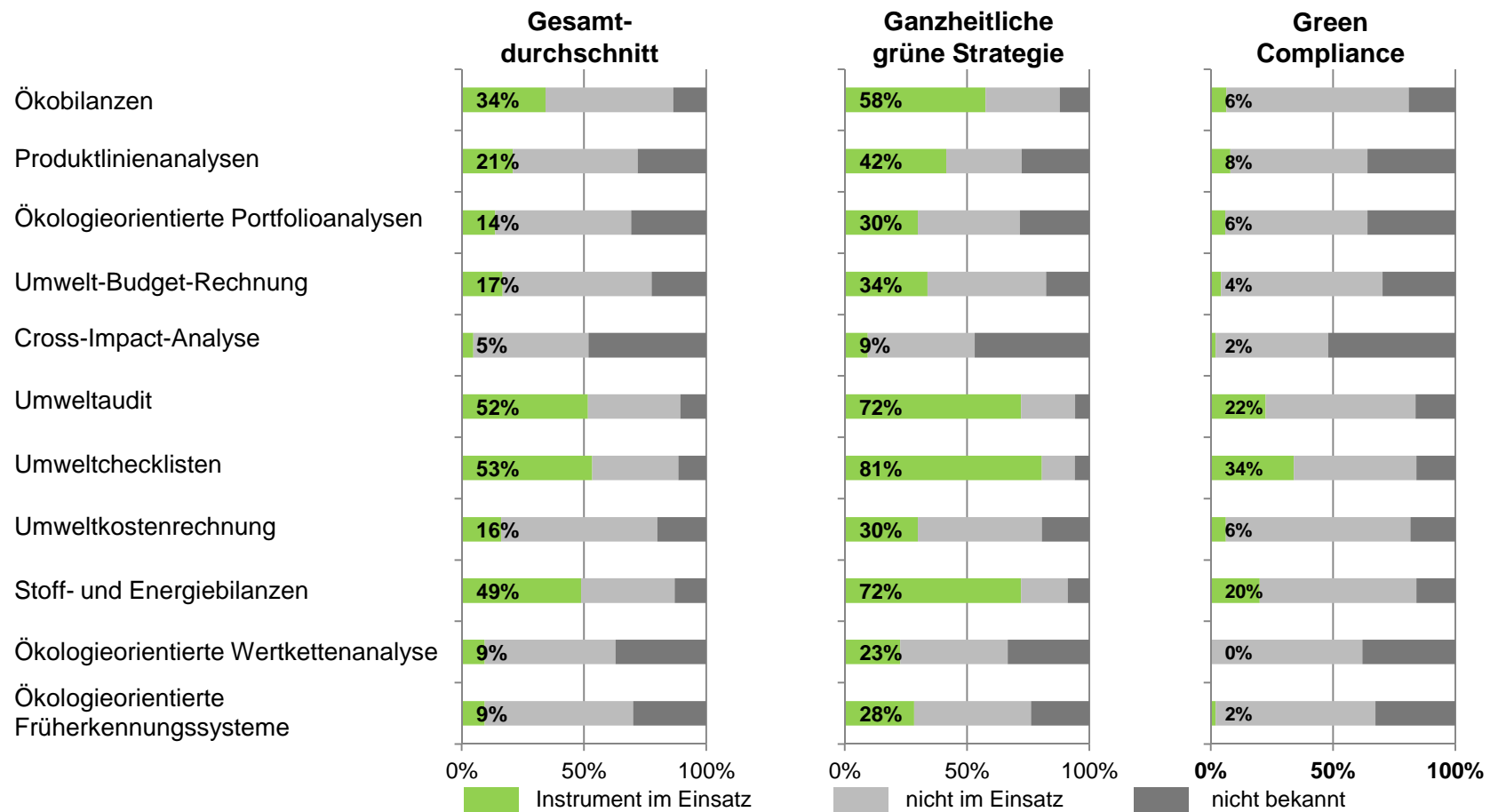
Quelle: Ideenwerkstatt im ICV (2011b), S. 19

# Vier grüne Strategietypen

Green Compliance	Abwartende Strategie	Grüne Produkte und Leistungen	Ganzheitlich grüne Strategie	Strategische Bedeutung
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fokussierung auf Compliance mit Anforderungen (Stufe 1)</li><li>▪ 20% der Teilnehmer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geringe Bedeutung aller fünf Stufen</li><li>▪ Zunehmende Relevanz erwartet</li><li>▪ 27% der Teilnehmer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fokus auf grüne Produkte und Leistungen (Stufen 3 und 4)</li><li>▪ 26% der Teilnehmer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Überdurchschnittliche Bedeutung aller Stufen (gleichgewichtet)</li><li>▪ 27% der Teilnehmer</li></ul>	

Quelle: Ideenwerkstatt im ICV (2011b), S. 2

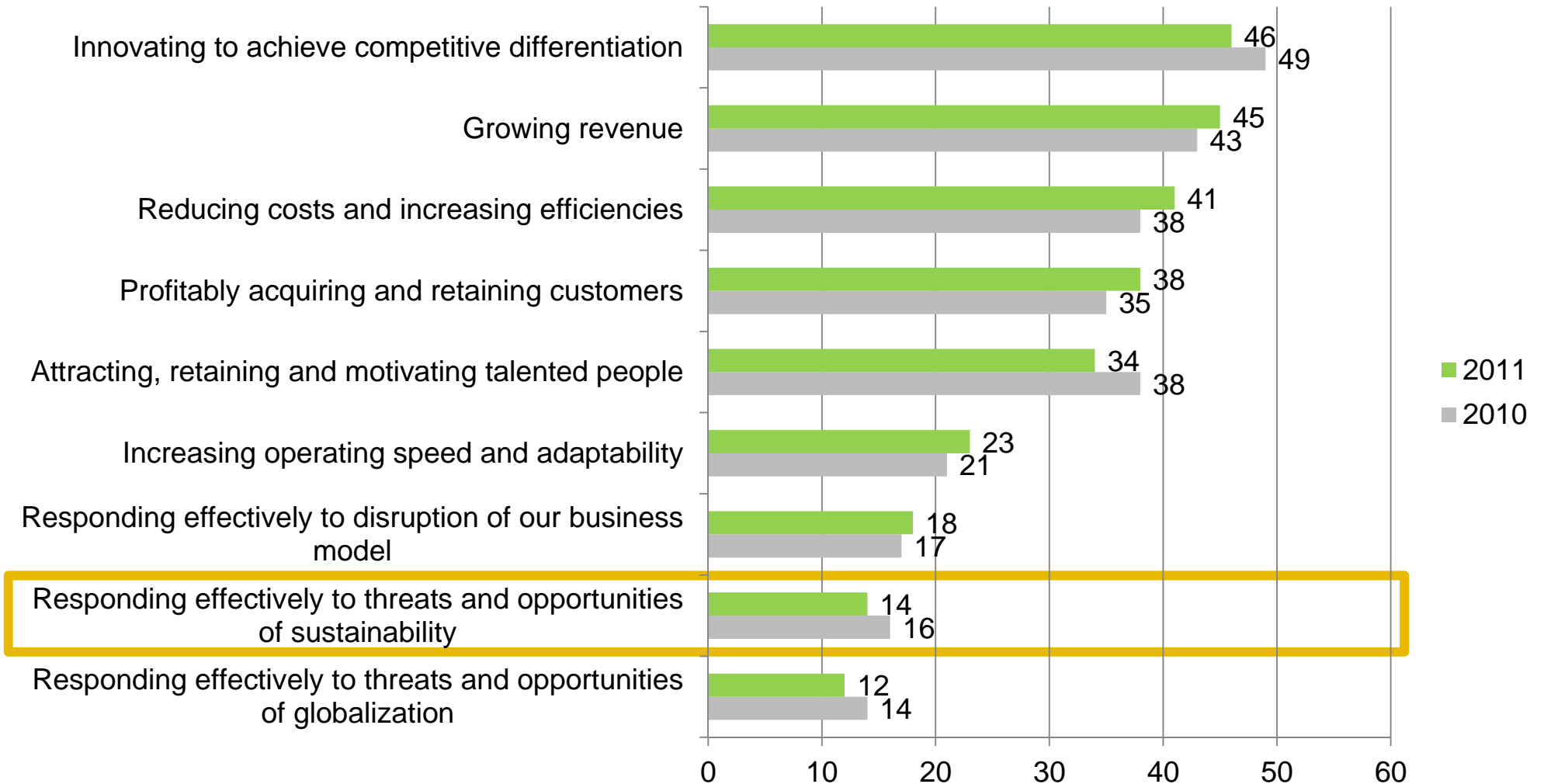
# Einsatz und Bekanntheit von Umweltcontrollinginstrumenten



**Frage:** Welche der folgenden Instrumente des Öko-Controllings werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? (Häufigkeiten der Nennungen in %)

Quelle: Ideenwerkstatt im ICV (2011b), S. 23

# Leider hat Nachhaltigkeit noch keine Top-Priorität!



Quelle: MIT Sloan Management Review/Boston Consulting Group (2011)

- „Make green profitable“
- Entwicklungstendenzen des „Grünen Controllings“
- Die Herausforderungen an das Grüne Controlling
- **Wo steht der ICV?**
- Green Controlling Preis

# Grünes Controlling vordenken

## ICV-Arbeitskreis „Green Controlling“

- Ziel und Zusammensetzung:
  - Erarbeitung von anwendungsnahen Best-Practices für eine grüne Controllingpraxis
  - Arbeitskreis rekrutiert sich aus Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der ökologieorientierten Unternehmenssteuerung haben
  - Wissenschaftliche Begleitung durch Forschungsinstitute
- Zielbranche: keine spezifische Branche
- Laufzeit: voraussichtlich 11/2011 – 05/2013
- Teilnehmer:



- Weitere Informationen unter: [www.controllerverein.com/AK\\_Portrait.166684.html](http://www.controllerverein.com/AK_Portrait.166684.html)



- „Make green profitable“
  - Entwicklungstendenzen des „Grünen Controllings“
  - Die Herausforderungen an das Grüne Controlling
  - Wo steht der ICV?
- **Green Controlling Preis**

# Ausschreibung zum Green Controlling Preis 2012



PÉTER HORVÁTH  
STIFTUNG

*“If you can’t measure it, you can’t manage it!”*

Die **Péter Horváth-Stiftung** schreibt auch in diesem Jahr zusammen mit dem **ICV** einen **Preis** für die **effektivste** und **innovativste Lösung** zum **Green Controlling** aus.

Die beste Lösung wird mit **10.000 Euro** prämiert. Eingereicht werden können alle **grünen Controlling-Lösungen**, die seit dem **Jahr 2011 umgesetzt** wurden.

**Bewerben Sie sich jetzt** bis zum **31.08.2012** durch Beantwortung der **Fragen**:

- Was ist das zu lösende Problem?
- Wie ist die grüne Controllinglösung konzipiert?
- Was ist innovativ am Lösungskonzept?
- Wie ist die Lösung implementiert?
- Welche Rolle spielt der Controller bei der Konzeption, Implementierung und Anwendung?
- Wie ist das Ergebnis bzw. die Wirkung der Lösung aus ökonomischer und ökologischer Sicht zu bewerten?

Die **Preisverleihung** findet am 29.11.2012 bei der **10. CCS** im IBM Forum in Ehningen statt.

Richten Sie Ihre Bewerbung (max. **10 Seiten**) bitte an:  
**Péter Horváth-Stiftung**,  
c/o IPRI gGmbH, Königstraße 5,  
70173 Stuttgart  
E-Mail: [phorvath@ipri-institute.com](mailto:phorvath@ipri-institute.com)

1

Benötigt wird ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes integriertes Gesamtsystem der Steuerung aller umweltbezogenen Aktivitäten.

2

Benötigt werden dazu klare KPI's, die eine zielorientierte wirtschaftliche Steuerung ermöglichen.

3

Erforderlich ist schließlich, dass dieses System umgesetzt, gepflegt und weiterentwickelt wird.

# Der Preisträger 2011: Deutsche Post DHL

Carbon Accounting & Controlling zielt auf eine umfassende Unterstützung des Managements im Controlling-Regelkreis

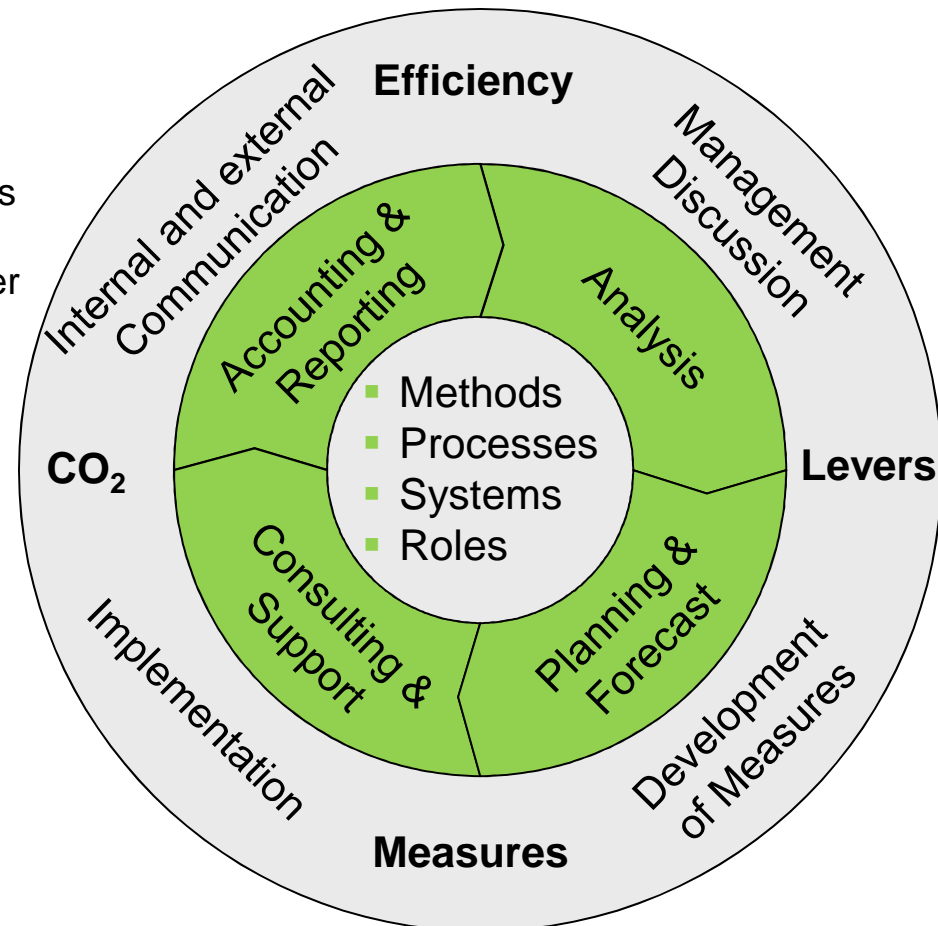
## Accounting & Reporting

- Verbesserung und weitere Differenzierung in Scope 1 und 2
- Automatisiertes unterjähriges Scope 3 Reporting
- Automatisierte Erfassung aller Bezugsgrößen der KPI
- Verfolgung und Gestaltung von Standards

## Beratung & Support

- Bereitstellen von Controlling-Expertise für GoGreen-Projekte
- Prüfung von Projekten, Business Cases und Investitionen
- Nachverfolgen von Initiativen
- Identifikation und Eskalation kritischer Punkte

Quelle: Deutsche Post DHL (2012)



## Analyse

- Entwicklung aussagekräftiger KPI
- Aufzeigen von Treibern der CO<sub>2</sub>-Effizienz
- Identifikation von Trends
- Identifikation von Best Practices
- Anstoß und Förderung der Diskussion im Management

## Planung & Forecasting

- Modellierung von Szenarien
- Planung von Maßnahmen
- Integration in den Prozess der Finanzplanung
- Unterstützung und kritische Auseinandersetzung mit Plänen und Prognosen



## Literatur

---

- Deutsche Post DHL (2012), Carbon Accounting und Controlling bei Deutsche Post DHL, Vortrag auf dem 37. Congress der Congress, München, 07.05.2012.
- Epstein, M. J., Making Sustainability Work, Sheffield 2008.
- Ideenwerkstatt im ICV (2011a), Green Controlling - Relevanz und Ansätze einer „Begründung“ des Controlling-Systems, Dream-Car der Ideenwerkstatt im ICV 2010, Gauting/Stuttgart, 2011.
- Ideenwerkstatt im ICV (2011b), Green Controlling – eine (neue) Herausforderung für das Controlling - Relevanz und Herausforderungen der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Praxis, Ergebnisse einer Mitgliederbefragung des Internationalen Controller Vereins (ICV) durch die ICV-Ideenwerkstatt, Gauting/Stuttgart, 2011.
- Kruschwitz/Haanaes (2011), First Look: Highlights from the Third Annual Sustainability Global Executive Survey, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 53, Nr. 1, 2011, S. 87-89.
- Nidumolu, R./Prahalad, C.K./Rangaswami, M.R., In fünf Schritten zum Nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, Vol. 31, Nr.12, 2009, S.50-63.