

Bewerbung

für den

Green Controlling Preis der Péter Horváth-Stiftung

2012

durch die

Hansgrohe SE, Schiltach.

1) Was ist das zu lösende Problem?

Hansgrohe ist davon überzeugt, dass nachhaltige Rendite auf Dauer die Einbeziehung ökologischer und sozialer Aspekte in die Unternehmensführung erfordert. Dabei stellen sich Fragen nach dem *Wie*: Wie können die drei Dimensionen der nachhaltigen Unternehmensführung – Ökologie, Ökonomie und soziale Faktoren – effizient und systematisch miteinander verbunden werden? Wie müssen die Controllingprozesse bezüglich Planung, Steuerung und Kontrolle hierfür gestaltet werden? Und welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das Controlling – für Methodik und Rollenverständnis?

2) Wie ist die grüne Controllinglösung konzipiert?

Seit 2010 entwickelt das Controlling bei Hansgrohe mit starker Unterstützung des Top-Managements eine Green Controllinglösung, die auf folgenden Säulen aufbaut:

- Effiziente und systematische Verbindung von Ökologie, Ökonomie und sozialen Aspekten
- Konsequente Integration in die Geschäftsprozesse
- Entwicklung passender Methodiken und Erweiterung des Rollenverständnis‘ des Controllers im Sinne der Nachhaltigkeit.

Zentrale Anforderung bei der Konzeption der Green Controllinglösung ist es, nicht bei der Entwicklung „grüner“ Kennzahlen stehenzubleiben, sondern das Controlling als wirksamen Nachhaltigkeitstreiber zu etablieren.

Diese Aspekte finden sich in allen Ebenen unserer *Green Company Pyramide* wieder:

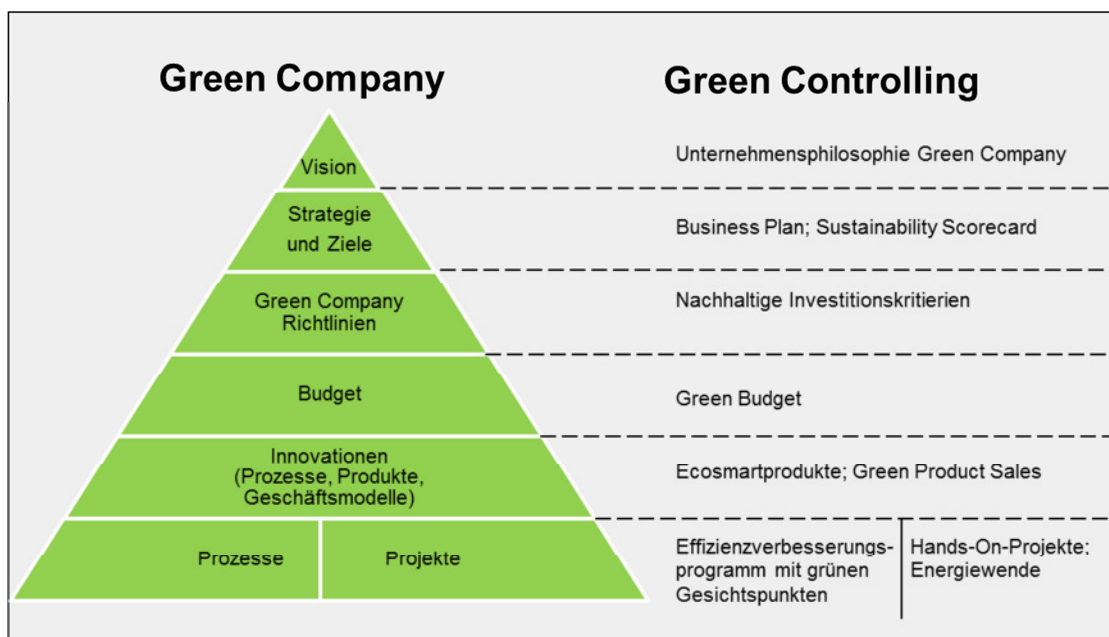


Abbildung 1 - Green Company Pyramide und Green Controlling Beitrag

Die einzelnen Ebenen der Pyramide werden im Folgenden beschrieben:

Ebene 1 – Vision:

„Wir setzen weltweit Maßstäbe zum Schutz von Umwelt und Gesundheit, in Sachen Sicherheit und Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen, beim Umgang mit Wasser und anderen wertvollen Ressourcen. Damit sichern wir nachhaltig unseren unternehmerischen Erfolg und nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr“.

Umwelt- und Ressourcenschutz sind, wie die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, lange Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Schon 1993 installierte Hansgrohe ein dachgestütztes Solarkraftwerk – damals das größte seiner Art in Europa – und den Hansgrohe Solarturm in seinem Offenburger Werk, welche seitdem einen Teil des Stromverbrauchs dieses Werkes abdecken – und als Zeichen dafür stehen, dass Hansgrohe Ideen aufgreift, lange bevor sie zur allgemeinen gesellschaftlichen Forderung werden.

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Die grüne Hansgrohe Unternehmensphilosophie erfordert es vom Controlling, grüne Chancen und Risiken aufzudecken, um der beschriebenen Vision näherzukommen. Im Herbst 2011 wurde deshalb ein Nachhaltigkeitspreis unter den Hansgrohe Mitarbeitern ausgelobt. Die Mitarbeiter wurden dabei für privat initiierte Ideen im sozialen und im Umweltbereich honoriert. Ziel ist es, so den visionären Nachhaltigkeitsgedanken noch weiter im Unternehmen zu verankern und auch die privaten Ideen der Mitarbeiter für das Unternehmen zu nutzen und auszuzeichnen. Zusammen mit dem Vorstand und den Fachabteilungen wertete das Controlling die Einreichungen aus und kürte die Gewinner. Einer der Gewinner schloss sich mit über 100 Gleichgesinnten zusammen, um seine Gemeinde energieunabhängiger zu machen. Mit Photovoltaik- und Biogasanlage werden so im Jahr über 150 Tonnen Kohlenstoffdioxid (CO₂) eingespart. Das Green Controlling bei Hansgrohe ist davon überzeugt, dass mit dem ausgelobten Preis privates Nachhaltigkeitsengagement auch in das Unternehmen übertragen werden kann.

Ebene 2 – Strategie und Ziele:

Seit 2011 hat Hansgrohe fünf Nachhaltigkeitsziele – bezogen auf das Basisjahr 2010 – in seinem Business Plan verankert, die innerhalb der nächsten fünf Jahre erreicht werden sollen:

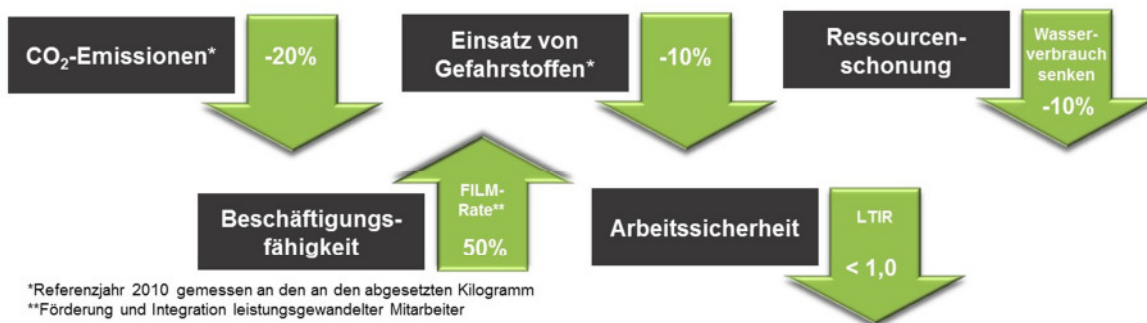


Abbildung 2 - Hansgrohe Nachhaltigkeitsziele

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Selbstverständlich ist es Aufgabe des Controllings, die Datenbasis zu erheben, aufgrund derer die Zielerreichung beurteilt werden kann. Dies ist jedoch nur ein erster Schritt. Vielmehr obliegt es dem Green Controlling Methoden zu entwickeln, mit denen Qualität und Konsistenz der Nachhaltigkeitsdaten sichergestellt werden können. Außerdem braucht es verlässliche Kriterien, um die Daten zu interpretieren und um dem Management Entscheidungsvorlagen zu bieten.

Konkret haben wir eine *Hansgrohe Sustainability Scorecard* entwickelt, die die drei Bereiche der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und soziale Faktoren) zusammenführt. Basierend auf den Definitionen der Global Reporting Initiative und des Greenhouse Gas Protocols, beinhaltet sie Kennzahlen, die von der aggregierten Konzernebene bis zu einzelnen Bereichen und Abteilungen reichen. Die Hansgrohe Sustainability Scorecard ist über unser Business Intelligence Tool von SAP abgebildet. Dafür wurden Buchungslogiken geändert und Kennzahlen neu definiert. Mit der regelmäßigen Bereitstellung der erforderlichen Daten kann sichergestellt werden, dass die sozialen und umweltrelevanten Daten in denselben Reportingzyklen berichtet werden können wie die Finanzdaten. So haben wir eine unverzichtbare Voraussetzung geschaffen, um die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit controllingseitig zu verbinden. Natürlich fließen diese Informationen auch in unseren Nachhaltigkeitsbericht ein, der im zweijährlichen Rhythmus veröffentlicht wird.



Abbildung 3 - Auszug Sustainability Scorecard aus dem Business Intelligence Tool

Ebene 3 – Green Company Richtlinien:

Auf dem Weg, Hansgrohe noch umweltbewusster zu machen, und um sicherzustellen, dass jederzeit die sozialen Kriterien in der Unternehmensführung berücksichtigt werden, etabliert Hansgrohe entsprechende Richtlinien.

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Hierbei sind allen voran die Kriterien für nachhaltige Investitionsentscheidungen zu nennen, die vom Controlling erarbeitet und implementiert wurden. Damit stellen wir sicher, dass der Nachhaltigkeitsgedanke durch das Controlling im Unternehmen verbreitet wird. Zur nachhaltigen Investitionsbewertung ist es unerlässlich, dass Informationen über die sozialen und umweltrelevanten Daten einer Investition, zusätzlich zu den Finanzdaten, vorliegen. Ausschlaggebend ist nun nicht mehr nur die Amortisationsdauer, sondern die ganzheitlichen Auswirkungen der Entscheidung.

Um sicherzustellen, dass die Informationen generiert werden können, ohne im Unternehmen zu einer enormen Mehrbelastung zu führen, erarbeitete das Green Controlling *standardisierte Green Company Investitionskriterien*. Bei der Anschaffung einer Anlage werden deshalb bereits im frühen Stadium der Planung die Nachhaltigkeitskriterien geprüft. Dabei werden sowohl Kriterien der einzelnen Anlage als auch bezüglich des Sozial- und Umweltverhaltens des herstellenden Unternehmens berücksichtigt. So zählt etwa, ob der Lieferant ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem vorzuweisen hat, ob im Betrieb der Anlage Gefahrstoffe eingesetzt werden müssen oder mit welcher Lärmintensität zu rechnen ist.

| hansgrohe | | Chancen- und Risikobetrachtung für nachhaltige Investitionen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|----------------------|--|----|------|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| Projektleiter: | <input type="text"/> | Projekt-Titel: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| KST: | <input type="text"/> | Projektbeschreibung: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bereich: | <input type="text"/> | Investitionsgrund: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bereichsleiter: | <input type="text"/> | Sonstiges: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Projektantragsnr.: | <input type="text"/> | Projektstart: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Projektende: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | zust. Controller: | <input type="text"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Handelt es sich um eine nachhaltige Investition in Bezug auf die Hansgrohe Nachhaltigkeitsziele?</p> <p>Es besteht ein positiver Effekt auf mindestens eines der fünf Hansgrohe Nachhaltigkeitsziele, welche im Zeitraum 2011 - 2015 erreicht werden sollen: Wenn ja, auf welches?</p> <table> <tr> <td></td> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- CO₂-Einsparung um 20%</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Wasser-Einsparung um 10%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Reduzierung von Gefahrstoffen um 10% (inkl. Abfallreduktion)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Unfälle mit Ausfallzeit (Lost time incident rate - LTIR) < 1</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>- Beschäftigungsfähigkeit: FILM-Rate von 50%</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>FILM = Förderung und Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter</p> | | | | | Ja | Nein | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - CO ₂ -Einsparung um 20% | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - Wasser-Einsparung um 10% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - Reduzierung von Gefahrstoffen um 10% (inkl. Abfallreduktion) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - Unfälle mit Ausfallzeit (Lost time incident rate - LTIR) < 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - Beschäftigungsfähigkeit: FILM-Rate von 50% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Ja | Nein | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - CO ₂ -Einsparung um 20% | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Wasser-Einsparung um 10% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Reduzierung von Gefahrstoffen um 10% (inkl. Abfallreduktion) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Unfälle mit Ausfallzeit (Lost time incident rate - LTIR) < 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Beschäftigungsfähigkeit: FILM-Rate von 50% | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Abbildung 4 - Auszug Green Company Investitionskriterien

Bezüglich der teilweise zwangsläufig auftretenden Zielkonflikte zwischen den sozialen, den umweltrelevanten und den finanziellen Aspekten hat sich das Controlling bei Hansgrohe gegen ein Standardvorgehen zugunsten eines Bereiches entschieden. So werden etwa Energieprojekte auch dann umgesetzt, wenn sich eine längere Amortisationszeit abzeichnet. Ziel ist es, das Unternehmen als Ganzes nachhaltig auszurichten. Die einzelnen Investitionen müssen auf lange Sicht hierzu beitragen, auch wenn dabei kurzfristig nicht jeder Bereich optimiert werden kann.

Ebene 4 – Budget:

Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, plant Hansgrohe jährlich ein separates Nachhaltigkeitsbudget, das direkt vom Vorstand verantwortet wird. Mit diesem Budget werden unter anderem die Investitionen im Rahmen unseres Energieeffizienzprogramms bestritten.

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Für das Green Controlling gilt hier, dass, anders als beim regulären Budget, das Nachhaltigkeitsbudget eine Bestandsgarantie hat. Das bedeutet konkret, dass geplante Nachhaltigkeitsinvestitionen auch in ökonomisch schwierigen Zeiten umgesetzt werden können. Der Beitrag des Green Controllings besteht darin, sowohl bei der Planung als auch bei der unterjährigen Steuerung und Kontrolle der durch das Budget finanzierten Projekte als Business Partner mitzuwirken. Den monetären Budgetpositionen gilt es Nachhaltigkeitskriterien, wie etwa die Einsparung an Kohlenstoffdioxid oder Wasser, gegenüberzustellen.

Ebene 5 – Innovationen:

Hansgrohe versteht Nachhaltigkeit als Innovationstreiber. Wir sind innovativ bei Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen (der Punkt Prozesse wird in einem separaten Abschnitt behandelt). Wir sind davon überzeugt, dass umwelt- und ressourcenschonende Produkte langfristig den Unternehmenserfolg sichern.

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Das Green Controlling beurteilt Innovationsprojekte nicht nur vor dem Hintergrund des kurzfristigen finanziellen Ergebnisses, sondern aus dem Verständnis heraus, dass sich aus einer nachhaltigen Technologie oder einem nachhaltigeren Produkt mittel- oder langfristig Markterfolg entwickeln kann. Wenn das Green Controlling zu der Einschätzung kommt, dass in einer Innovation dieses Potential steckt, dann rät es zur Umsetzung, auch wenn kurzfristig nicht mit einer hohen Rendite zu rechnen ist. Dadurch werden Innovationsprojekte nachdrücklich und in großer Zahl ermöglicht. Aus einem dieser Projekte, der Raindance Handbrause, konnten wir anhand der Sustainability Scorecard aufzeigen, dass wir seit 2005 bisher einen Umsatz von mehreren 100 Millionen Euro erwirtschaftet haben – monatlich wird das in den sogenannten „Green Product Sales“ nachgehalten. Die Raindance Handbrause ist mit der von uns entwickelten AirPower-Technologie ausgestattet – sie vermischt Wasser mit Luft und reduziert dadurch den Wasserverbrauch bei unserem Kunden. Dadurch wird auch in der Lebensphase des Produkts die Umwelt geschont und beim Endverbraucher werden die Kosten für Energie und Wasser gesenkt. Im Vergleich mit dem selben Produkt ohne die von uns entwickelte Technologie kann eine vierköpfige Familie mit einer Raindance ungefähr 24.000 Liter Wasser und circa 180 Euro Betriebskosten pro Jahr einsparen – somit generieren wir auch für den Endkonsumenten einen *Green Profit*.

Hansgrohe etablierte 2011 ein innovatives Geschäftsmodell *Smart Water Solutions*. Ziel ist es, unsere Aktivitäten zum Thema Abwasserrecycling und Wärmerückgewinnung aus Abwasser

erfolgreich weiterzuentwickeln und in den Markt zu tragen. Hier sehen wir nicht nur ein großes Wachstumspotenzial, das wir uns erschließen möchten, sondern auch die Chance für Hansgrohe, ganz neue Märkte zu schaffen. Einem kurzfristigen, nicht nachhaltigen Rechenansatz hätte diese Entscheidung nicht standgehalten.

Ebene 6 – Prozesse:

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, ist es unerlässlich die Unternehmensprozesse systematisiert zu hinterfragen und zu verbessern.

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Bereits seit dem Jahr 2000 hat Hansgrohe ein standardisiertes Effizienzverbesserungsprogramm mit dem Namen *Plus 21* in seine Prozesse integriert, bei dem das Controlling federführend die Zielerreichung der verschiedenen Potentiale nachhält und deren Umsetzung monitort. Seit Mitte 2012 hat das Controlling in das genutzte Lotus Notes-basierte Softwaretool die Abfrage des Zielerreichungsbeitrags bezüglich unserer Nachhaltigkeitsziele integriert. Dadurch wird das klare Bekenntnis ausgedrückt, dass Hansgrohe die sozialen und umweltrelevanten Aspekte, ebenso wie bisher die finanziellen Verbesserungen, standardisiert vorantreibt. Der Prozessverbesserungsgedanke konnte somit um die umweltrelevanten und sozialen Fragestellungen ergänzt werden.

Umbau Zuluft Kunststoffspritzerei - Gießerei Wärmenutzung

Projektmanagement

- Kalkulationsdaten**
- Kalkulationsübersicht
- Übersicht
- Potenzialaufteilung
- Meilensteine
- Dokumente / Protokolle / Bemerkungen
- Historie

EHS-Project

Green Company (Environment) Project

Health & Security Project

Entwurf

Kalkulation: **Umwelt**

| | Gesamtpotenzial 12 Monate | Potenzial lfd. Jahr |
|-------------------|--|--|
| Wasser | <input type="text"/> m³ | 0 <input type="text"/> m³ |
| Abwasser | <input type="text"/> m³ | 0 <input type="text"/> m³ |
| Strom | 200000 <input type="text"/> kWh | 50000 <input type="text"/> kWh |
| Strom CO2 | 62,6 <input type="text"/> in Tonnen | 15,7 <input type="text"/> in Tonnen |
| Gas | <input type="text"/> m³ | 0 <input type="text"/> m³ |
| Gas CO2 | 0,0 <input type="text"/> in Tonnen | 0,0 <input type="text"/> in Tonnen |
| CO2 Strom+Gas | 62,6 <input type="text"/> in Tonnen | 15,7 <input type="text"/> in Tonnen |
| CO2 sonstige | <input type="text"/> in Tonnen | 0,0 <input type="text"/> in Tonnen |
| CO2 gesamt | 62,6 <input type="text"/> in Tonnen | 15,7 <input type="text"/> in Tonnen |

Abbildung 5 - Auszug Plus 21-Nachhaltigkeitsdaten

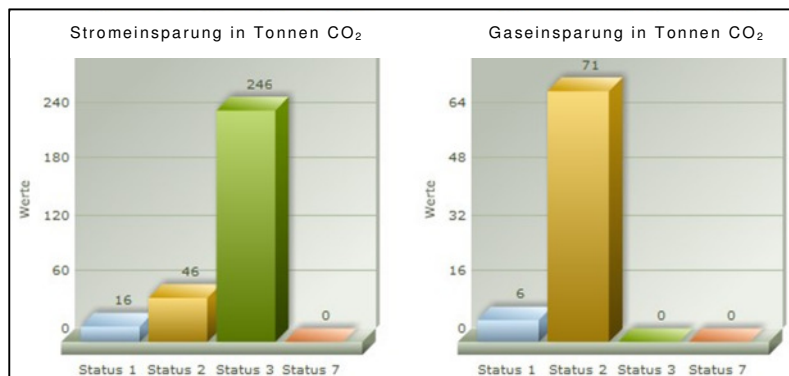


Abbildung 6 - Auszug Grafik Ist-Stand CO₂-Einsparungen

Der aktuelle Hauptstrang sind die Energieeffizienzbestrebungen. Hierzu wurde ein Arbeitskreis „Energiewende“, bestehend aus Controlling und Industrial Engineering, etabliert, der systematisch Hansgrohes Produktionsprozesse auf ihre Energieeffizienz hin analysiert und auf dieser Basis Verbesserungen umsetzt und nachhält.

Auch die bestehenden nicht-energetischen Produktionsprozesse werden stetig auf nachhaltige Innovationen geprüft. Hansgrohe entwickelte beispielsweise in einem Pilotprojekt – gefördert vom Landesumweltministerium – ein neues Verfahren zur Reduzierung von PFT im Galvanikabwasser. Mit Erfolg, sowohl aus Umwelt- als auch aus monetären Aspekten: der PFT-Anteil sinkt um mehr 90% und durch das neue kostengünstige Verfahren konnten Kosten von 105.000 Euro vermieden werden, die ansonsten für die Erweiterung eines bestehenden Verfahrens aufgewendet hätten werden müssen.

Ebene 6 – Projekte:

Die Firmenkultur von Hansgrohe setzt neben der Nachhaltigkeitsverankerung in der Unternehmensstrategie auf Hands-On-Projekte, die durch Mitarbeiter oder ganze Teams vorgeschlagen und in der Regel rasch umgesetzt werden. Hierzu zählen beispielsweise der Einsatz von Bewegungsmeldern zum automatischen Ein- und Ausschalten von Lichtquellen sowie Stromleisten, die es ermöglichen, alle Stromverbraucher an einem Arbeitsplatz komplett auszuschalten. Für solche Energiesparmaßnahmen steht jeweils ein Abteilungsbudget zur Verfügung, über das die Abteilungsverantwortlichen selbständig verfügen können. Bezüglich der sozialen Dimension führt unser Gesundheitsmanagement regelmäßig Aktionen durch, wie beispielsweise einen Radtag, an dem alle Beschäftigten dazu ermuntert werden, mit dem Rad zur Arbeit zu kommen, oder einen aufzugsfreien Tag. Seit 1996 stellt Hansgrohe jedem Mitarbeiter unentgeltlich ein Jobticket zur Verfügung. Auch das betriebliche Vorschlagswesen ist beim Thema Nachhaltigkeit involviert und sammelt und bewertet regelmäßig nachhaltige Ideen.

Selbstverständlich setzt Hansgrohe nicht nur national auf Nachhaltigkeit. In China beispielsweise wurde 2011 das *Hansgrohe Raindance Green Forest* Projekt durchgeführt, eine Kooperation zwischen Hansgrohe China und der Nichtregierungsorganisation China Green Foundation. Für jeden Kunden, der eine Hansgrohe Raindance Showerpipe erworben hat, wurde ein Baum in der Provinz Gansu gepflanzt. Das Ziel des Projekts war es, den Menschen in den ärmeren Regionen im Westen Chinas eine kleine grüne Oase für den Rückzug oder die Erholung zu ermöglichen.

Der Hansgrohe Green Controlling Beitrag:

Über die genannten Punkte hinaus, war das Controlling ursächlich an einer Reihe von Projekten beteiligt: die Green Car Policy des Unternehmens zielt darauf ab, weltweit bei der Entscheidung für neue Fuhrparkfahrzeuge über die Leasingkosten hinaus vor allem auch die

CO₂-Emissionen zu berücksichtigen. Selbstverständlich unterstützt das Controlling als zentrale Anlaufstelle bei der quantitativen und qualitativen Bewertung aller genannten Projekte.

Green Controlling bei Hansgrohe berührt alle Bereiche der Green Company Pyramide. Controllingprozesse werden bei uns auch auf ökologische und soziale Belange angewandt. Diese ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens sorgt jedoch für eine sehr hohe Komplexität. Die Herausforderung für das Controlling besteht darin, die Komplexität so weit wie möglich zu reduzieren, damit greifbare Ziele implementiert und sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden können. Hierbei hilft maßgeblich die Hansgrohe Sustainability Scorecard.

3) Was ist innovativ am Lösungskonzept?

Innovativ am Hansgrohe Green Controlling Konzept ist, dass wir die drei folgenden Aspekte zwingend zusammen betrachten:

- **Effiziente und systematische Verbindung von Ökologie, Ökonomie und sozialen Themen**, durch unsere Sustainability Scorecard
- **Konsequente Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Geschäftsprozesse**, durch die Erweiterung unserer Investitionsrichtlinien und unseres Effizienzverbesserungsprogramms
- **Entwicklung dazu passender Methodiken und Erweiterung des Rollenverständnisses des Controllers im Sinne der Nachhaltigkeit.**

Das Green Controlling bei Hansgrohe wurde *nicht als „Zahlenmonster“* implementiert, welches ökologische und soziale Kennzahlen zu deren Selbstzweck erstellt. Vielmehr unterstützt das Controlling Hansgrohe auf dem Nachhaltigkeitsweg vor allem, indem es die Nachhaltigkeitsthematik mit den beschriebenen Maßnahmen noch stärker *im Unternehmen verankert*. Das Controlling hat seinen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten, indem es Kennzahlen bereitstellt, Investitionen bewertet und Dilemmasituationen zusammen mit dem Management löst. Erreicht eine angestrebte nachhaltige Investition dabei nicht die normalerweise geforderte Amortisationszeit, wird die Idee deshalb nicht grundsätzlich verworfen.

Damit das Controlling als Businesspartner für das Management wertvoll sein kann, ist die Sustainability Scorecard nötig. Die finanziellen Reportingzyklen verkürzen sich ständig. Damit ein ganzheitliches Unternehmensbild generiert werden kann, müssen auch die Nachhaltigkeitskennzahlen zeitgleich mit den monetären Größen berichtet werden. Deshalb setzt Hansgrohe auf Automation. Einige Kennzahlen haben wir bereits in unseren Management-Letter für die Geschäftsleitung integriert. Die vorliegenden Kennzahlen dienen uns dazu, ganzheitlich zu planen, zu steuern und gegebenenfalls entsprechend korrigierend einzugreifen.

Zudem bedeutet *Green* für uns nicht nur den Fokus auf ökologische Aspekte zu richten. In Bezug auf die Nachhaltigkeit müssen wir zwingend auch den sozialen Bereich, wie etwa das Wohlergehen unserer Mitarbeiter, berücksichtigen.

4) Wie ist die grüne Controllinglösung implementiert?

Wie oben beschrieben, ist unsere Controllinglösung über alle Stufen des Unternehmens implementiert. Grundlage dafür ist unsere *Green Controlling Roadmap*. Impulsgeber ist das Controlling am deutschen Stammsitz. Die Ansätze und Maßnahmen werden mit den Tochtergesellschaften diskutiert und konsequent international umgesetzt. Das Reporting wird momentan zentral am Stammsitz durchgeführt und für den Vorstand transparent gemacht. Ein Standort- und Abteilungsreporting befindet sich aktuell im Aufbau, damit die Tochtergesellschaften selbständig die Nachhaltigkeitsthemen in ihre Prozesse integrieren können.

| Roadmap Green Controlling | | | |
|---|-----------|--|--|
| 1) Aufbau Sustainability Scorecard (intern) und externe Berichterstattung | | | |
| 2) Inhalt Sustainability Scorecard (inklusive Kennzahlen) | | | |
| Ökonomie | Status | Sollzustand Hansgrohe Gruppe | Kennzahl |
| Umsatzanteil nachhaltiger Produkte | umgesetzt | Messung / Reporting | Umsatzanteil nachhaltiger Produkte am Gesamtumsatz |
| Ökologie | Status | Sollzustand | Kennzahl |
| CO ₂ -Emissionen | umgesetzt | Alle Produktionswerke sind in Sustainability Scorecard angebunden | CO ₂ -Emissionen Scope 2 (interner Energieverbrauch) im Verhältnis zu einem Normalisierungsfaktor |
| Soziale Faktoren | Status | Sollzustand | Kennzahl |
| Arbeitsicherheit | läuft | Die Lost Time Injury Rate aller Hansgrohe Einheiten werden ermittelt | Lost Time Injury Rate |
| Krankenstand | umgesetzt | Krankenstand wird automatisch ermittelt | Prozentualer Anteil der Krankheitstage an den Soll-Arbeitstagen |

Abbildung 7 - Auszug Roadmap Green Controlling

5) Welche Rolle spielt der Controller bei der Konzeption, Implementierung und Anwendung?

Der Controller spielt bei Konzeption, Implementierung und aktiver Anwendung der Nachhaltigkeitsthemen eine zentrale Rolle. Er zeichnet zum einen für die Erfassung der Zielbeziehungen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen verantwortlich und schafft somit das inhaltliche Grundgerüst um Nachhaltigkeitsaspekte zu steuern. Zum anderen trägt er für die Skalierung der Ziele Rechnung und ist aktiv am Lenkungsausschuss Green Company beteiligt. Der Lenkungsausschuss wird durch den Vorstandsvorsitzenden geleitet und ist in die Stränge *Produkte, Fertigung, Einkauf/Logistik, Marketing/Vertrieb, Human Resources* und *Controlling* untergliedert. Das Controlling hat zeitgleich eine Unterstützungsfunktion für die anderen Stränge und die eigene inhaltliche Weiterentwicklung inne.

Die Rolle des Controllers geht jedoch über die klassischen Controllingaufgaben hinaus. Ziel ist es, Chancen und Risiken bezüglich der Nachhaltigkeit zu identifizieren und proaktiv Nachhaltigkeitsthemen ins Unternehmen einzusteuern. Die Idee des Intrapreneurs liegt hier nicht weit. Nachhaltige Ideen und Aspekte kommen bei uns auch aus dem Controlling.

Es ergeben sich für das Controlling einige neue Herausforderungen. Allen voran steht das *Rollenverständnis* des Controllers. Unter dem Vorzeichen nachhaltiger Unternehmensführung genügt eine rein monetäre Betrachtung und Bewertung der Unternehmensentwicklung nicht mehr. Selbstverständnis und Perspektive des Controllings müssen sich auf die ökologischen und sozialen Faktoren ausdehnen. Hansgrohe ist überzeugt, dass das Controlling eine Schlüsselfunktion einnehmen kann und muss, wenn es darum geht das Unternehmen zu einem Vorreiter in Bezug auf nachhaltige Unternehmensführung zu machen. Das Controlling muss als einer der Nachhaltigkeitstreiber im Unternehmen seiner Verpflichtung nachkommen und die von der Unternehmensleitung gesteckten Nachhaltigkeitsziele operationalisierbar machen. Hierbei ist es nötig die Rolle (und die Wahrnehmung) des Controllings neu zu definieren. Die Schwierigkeit, die wir dabei erkannten, lässt sich mit folgender Frage wiedergeben:

Wie kann das Controlling seiner Rolle als Business Partner, aufbauend auf einer fundierten Zahlenbasis, nachkommen und gleichzeitig als Nachhaltigkeitstreiber agieren und wahrgenommen werden? Daraus ergab sich die Ableitung, dass Green Controlling nur erfolgreich sein wird, wenn der *Spagat zwischen fundiertem Zahlenmaterial und einer erweiterten Controllingperspektive* gelingt. Letztlich bedarf es einer gesunden finanziellen Basis, um ökologisch und sozial agieren zu können.

Das Motto lautet dabei „*Green Controlling – Green Profit – Green Future*“. Nachhaltigkeit wird bei Hansgrohe nicht als Aufwandsgröße betrachtet, sondern als Chance begriffen, um langfristig erfolgreich zu bleiben – der Controller liefert hierzu einen wichtigen Beitrag.

6) Wie ist das Ergebnis beziehungsweise die Wirkung der Lösung aus ökonomischer und ökologischer Sicht zu bewerten?

Das Ergebnis der Green Controlling Lösung stellt sich für Hansgrohe ökonomisch wie ökologisch durchweg positiv dar. Das Unternehmen wird deshalb intensiv an der Entwicklung der Green Controlling Strategie weiterarbeiten.

Es bleibt festzuhalten, dass das Unternehmen mit grünen Produkten, die vor allem den Wasserverbrauch reduzieren, in den vergangenen Jahren einen Umsatz von mehreren 100 Millionen Euro erwirtschaftet hat. Im Rahmen der Energieeffizienzbestrebungen wurden dieses Jahr Projekte angestoßen, mit denen wir circa 1.000 Tonnen CO₂ einsparen und gleichzeitig die Kosten pro Jahr um 360.000 Euro reduzieren können. Die Amortisationsdauer dieser Projekte liegt bei ungefähr vier Jahren. Alle diese Projekte zeigen, dass es gute Gründe hat, dass wir bei Hansgrohe Nachhaltigkeitsinvestitionen als Voraussetzung für Green Profit und nachhaltiges Wachstum betrachten.

Hansgrohe ist überzeugt: „Green Controlling – Green Profit – Green Future“!