

# Interview zum Thema „Sustainability und Controlling“

## Interviewpartner:

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth** ist Gründer und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der HORVÁTH AG

**Claudia Maron** ist Vorstandsmitglied des ICV (Internationaler Controller Verein) und leitet die Abteilung Governance bei DATEV eG. Dazu gehört auch die Digitale Ökonomie.

Die Fragen stellen Andrea Kämmler-Burrak, Expertin im Bereich Performance Management & Corporate Sustainability bei der Managementberatung Horváth, und Prof. Dr. Andreas Klein, Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg.

Das Interview ist ein Auszug aus dem Buch „[Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung: Grundlagen – Instrumente – Praxisbeispiele](#)“, das im September 2021 bei Haufe erschienen ist.

## A) Hintergrund & Ziele: Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung heutzutage erreicht?

**Der Controlling-Berater:** Herr Professor Horváth, die Auffassung, dass Controllerinnen und Controller<sup>1</sup> mit Nachhaltigkeit doch etwas zu tun haben, teilten Sie bereits frühzeitig. Vor inzwischen 10 Jahren gaben Sie uns schon einmal ein Interview zu Nachhaltigkeit und Green Controlling, ein Thema, das Sie für die Ideen-Werkstatt des ICV angestoßen hatten. Gerade für die Controller war das damals noch ein recht neuer Bereich und dementsprechend war verschiedentlich eine gewisse Zurückhaltung wahrzunehmen. Wie würden Sie das heute einschätzen? Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im Controlling in der betrieblichen Praxis heute erlangt?

**Péter Horváth:** Nachhaltigkeit – im umfassenden Sinne – gehört heute zum Controller-Alltag. Nachhaltigkeit hat zunehmend an Bedeutung gewonnen und unsere gesamte Gesellschaft hat die existentielle Bedeutung der Nachhaltigkeit mittlerweile erkannt. Damit geht einher, dass auch die Stakeholder von Organisationen heute aktiv Nachhaltigkeit einfordern. Allein finanziell profitabel zu sein, reicht heute nicht mehr aus. Damit hat es sich von einem etwaigen Randthema hin zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems entwickelt. Will der Controller seine Rolle als „Business Partner“ erfüllen, so hat er dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

**Der Controlling-Berater:** Frau Maron, wie würden Sie das aus Sicht des ICV beurteilen?

---

<sup>1</sup> Genderhinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit werden in diesem Text die weibliche und männliche Sprachform oder nur die männliche Sprachform verwendet. Diese Formen schließen alle Geschlechter nach dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) ein und sollen im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

**Claudia Maron:** Nachhaltigkeit ist definitiv ein Thema für die Controllerinnen und Controller. Die Zurückhaltung aufzugeben auch!

Zwei Entwicklungen lassen sich beobachten. Zum einen gibt es einen deutlichen Shift hin zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung. Mit dem Green Deal der EU, den Klimazielen der Bundesregierung oder Sustainable Finance ist die Nachhaltigkeitsdebatte in der Unternehmenswelt angekommen. Zum anderen steht nachhaltiges Wirtschaften für Controller noch zu wenig auf der Watchlist. Zumindest befindet es sich nicht unter den TOP 10 der für 2025 genannten Zukunftsthemen<sup>2</sup> im Controlling. Woran liegt das? Bei vielen Unternehmen ist die Hauptverantwortung für das Thema Nachhaltigkeit zumeist beim Topmanagement und bei den auf dieses Thema spezialisierten Abteilungen (z.B. Umweltmanagement)<sup>3</sup> verankert. Das Controlling bleibt dann außen vor.

Der ICV hat dies frühzeitig aufgegriffen. Seit 2011 setzt der Fachkreis Green Controlling for Responsible Business des ICV<sup>4</sup> genau hier an: Er identifiziert, diskutiert und entwickelt **zielorientierte, praxistaugliche und umsetzungsfähige Lösungen** für ein Green Controlling.

**Der Controlling-Berater:** Nachhaltigkeit ist ja ein recht breit gefasstes Themengebiet, das neben der ökologischen Perspektive auch soziale und ökonomische Aspekte adressiert. Durch die aktuelle Klimadiskussion scheint in der Praxis häufig eine Verengung auf die Ökologie vorzuherrschen. Inwieweit ist das aus Ihrer Sicht sinnvoll?

**Péter Horváth:** Eine Einengung auf die Ökologie - insbesondere auf die CO<sub>2</sub>-Thematik - greift in der Tat zu kurz. Unternehmen müssen vielmehr ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis im Sinne der Begrifflichkeit „ESG“ verfolgen. Dieses umfasst neben weiteren ökologischen Aspekten wie z.B. Wasser, Abfall, Biodiversität auch die Bereiche Soziales und Governance. Unternehmen müssen ihre Auswirkungen und Abhängigkeiten auf das natürliche und soziale Kapital identifizieren und berücksichtigen sowie ein Minimum an negativen Auswirkungen sicherstellen, um wirklich nachhaltig zu sein.

**Claudia Maron:** Ausgelöst durch Umwelt- und Klimadiskussionen hat sich das englische Wort „green“ als Markenname für nachhaltige Aktivitäten etabliert. Das kann suggerieren, dass Umweltschutz und ökologische Themen den alleinigen Fokus bilden. Nachhaltiges Wirtschaften umfasst jedoch mehr. Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung<sup>5</sup> wird immer soziale und ökonomische Aspekte miteinbeziehen.

**Der Controlling-Berater:** Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, die Themen in der praktischen Umsetzung stärker in den Kontext der Unternehmensstrategie zu setzen und zu integrieren? Ich denke hier insbesondere an die Balance von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten vor dem Hintergrund der vielfältigen Zielkonflikte, die sich zwischen den drei Perspektiven immer wieder ergeben?

**Péter Horváth:** Eine Diskussion über Nachhaltigkeit ohne Kontext ist grundsätzlich nicht zielführend. Nachhaltigkeit bedarf neben einem grundlegenden nachhaltigen Kontext stets eines

---

<sup>2</sup> 4. WHU-Zukunftsstudie: Die Zukunftsthemen des Controllings, 2020

<sup>3</sup> Internationaler Controller Verein, Green Controlling 2015/2016 - Wo stehen wir nach 5 Jahren? Wörthsee 2016 (Schriftleitung: Steinke, K.-H., Berlin, S., Stehle, A.).

<sup>4</sup> ICV – Fachkreis Green Controlling for Responsible Business; Portrait (icv-controlling.com)

<sup>5</sup> Triple Bottom Line – ControllingWiki (controlling-wiki.com)

konkreten unternehmerischen Kontexts. In der Praxis ist hier insbesondere eine klare Verbindung mit dem Unternehmenszweck und der Unternehmensstrategie sowie eine Verzahnung von finanziellen und nicht-finanziellen Werttreibern herzustellen und eine Balance im Sinne einer „triple bottom line“ zu schaffen. Nur so kann eine unternehmensweite Akzeptanz erreicht und mögliche - wie von Ihnen angesprochene - Zielkonflikte identifiziert und balanciert werden.

**Claudia Maron:** Selbstverständlich gehört die Verankerung von ökologischen und sozialen Themen in der Unternehmensstrategie zu einer nachhaltigen Unternehmensführung. Damit ist gewährleistet, dass seitens der Unternehmensleitung ein klarer Rahmen und ein Commitment für die Umsetzung dieser Themen vorliegt. Häufig entstehen die Zielkonflikte durch den kurzfristigen Blick auf die Wertschöpfung. Beispielsweise verursacht eine Photovoltaikanlage Kosten und hat eine längere Amortisationsdauer. Dafür entsteht ein positiver Impact auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz. Image und Arbeitgeberattraktivität steigen. Die Investition kann über grüne Kredite finanziert werden, was sich wiederum positiv auf ein Nachhaltigkeitsrating auswirkt. Langfristig betrachtet lösen sich die Zielkonflikte also häufig auf. Wichtig ist dennoch, die gegensätzlichen Ziele transparent aufzuzeigen, sich ein Bild über die Wirkungen zu machen und bewusste Entscheidungen herbeizuführen.

## **B) Aufgaben & Inhalte: Welche Rollen und Aufgaben sollten Controllerinnen und Controller bei der Nachhaltigkeitstransformation übernehmen?**

**Der Controlling-Berater:** Besteht in der Nachhaltigkeit eine Chance für unseren Berufsstand? Sehen Sie hier Parallelen zum Megatrend Digitalisierung?

**Péter Horváth:** Die Integration der Nachhaltigkeit in das System des Controllings ist in der Tat eine Chance – sogar ein Muss! Jede Organisation hat der Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen. Effektivität und Effizienz kann dabei ohne das Controlling nicht erreicht werden. Ähnlich wie beim Megatrend Digitalisierung handelt es sich bei der Nachhaltigkeitstransformation um eine cross-funktionale Herausforderung, die eine Zusammenarbeit über verschiedene Unternehmensbereiche erfordert. Auch hier besteht die Gefahr, dass das Controlling sich zu lange passiv an die Seitlinie stellt. Es ist höchste Zeit, dass das Controlling sich stärker in eine gestalterische Rolle bringt und eine aktive Leadership-Rolle übernimmt.

**Claudia Maron:** Die nachhaltige und digitale CFO- und Controlling-Agenda: beide Themen sind zukunftsweisend. Sie stehen für die Neuausrichtung des Finance-Ressorts und haben damit Ausstrahlungswirkung auf das Controlling. Idealerweise gestalten die Controllerinnen und Controller als Change Agents diese Veränderungsprozesse mit. Dabei stellen sich die gleichen Fragen: Wie ändert sich die Finanzorganisation? Welche Implikationen ergeben sich für die Rolle der Controller? Sind neue Prozesse erforderlich? Welche Methoden und Tools sind zukünftig die geeigneten? Wie wirkt dies auf das Geschäftsmodell?

**Der Controlling-Berater:** Welche zusätzlichen Aufgaben ergeben sich hieraus für die Controller?

**Péter Horváth:** Das Controlling hat grundlegend die Aufgabe eine übergreifende Steuerungslogik zu definieren, welche finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte ganzheitlich berücksichtigt und konsolidiert sowie eine gemeinsame Zielerreichung sicherstellt.

Insbesondere bei der Etablierung von Prozessen und Systemen zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist das Controlling gefragt.

Eine neue Herausforderung sehe ich neben den unternehmensbezogenen Aufgaben, in der konsequenten Berücksichtigung und Einbeziehung der unternehmensexternen Sicht. So sind neben Input und Output-Berechnungen, Outcome und Impact-Betrachtungen erforderlich, um den ganzheitlichen Wertbeitrag für Gesellschaft und Natur entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erfassen. Welche positiven und negativen Auswirkungen (Impacts) auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt resultieren aus der Unternehmenstätigkeit? Und was sind die finanziellen Folgen der Auswirkungen, die Unternehmensaktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt haben? Interessant hierzu sind sicherlich die aktuellen Arbeiten der Value Balancing Alliance. Gerade hat übrigens ein ICV-Arbeitskreis ein umfassendes Impact-Measurement-System entwickelt.

**Claudia Maron:** Controllerinnen und Controller sind auf Grund ihrer Nähe zum Management und der Unternehmenssteuerung sehr gut vorbereitet, vor allem die ökonomischen Aspekte der Nachhaltigkeit aufzugreifen. Aber auch die sozialen und ökologischen Aspekte lassen sich ohne großen Mehraufwand oder neue Prozesse integrieren. Ein Planungs- oder Reporting Prozess unterscheidet sich nicht dadurch, dass zusätzlich zu den financials auch non-financials einbezogen werden. Die Instrumente und Abläufe sind gleich und müssen nur um nachhaltige Aspekte erweitert werden.

Dennoch kommen auch neue Anforderungen auf die Controller zu, wie z.B. das Impact Measurement<sup>6</sup> (Ursache-/Wirkungsmechanismen miteinander in Beziehung setzen), die doppelte Wesentlichkeit (neben der Unternehmens- auch die Stakeholder-Sicht einbeziehen), externes CSR-Reporting, Sustainable Finance oder grüne Rating-Anforderungen. Auch mit der Umsetzung der EU-Taxonomie – als europäisches Klassifizierungssystem für nachhaltige ökologische Aktivitäten – muss sich das Controlling auseinandersetzen.

Der ICV - Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“ arbeitet derzeit an einem Whitepaper zu diesem Thema, das in der zweiten Jahreshälfte 2021 erscheinen wird.

**Der Controlling-Berater:** Sehen Sie auch Risiken, die sich für unsere Unternehmen, aber auch für uns Controller aus diesem Thema ergeben können?

**Péter Horváth:** Nachhaltigkeit und damit verbunden die Integration ins Controlling ist für mich „alternativlos“. Damit sehe ich für Unternehmen vor allem in der Ignoranz des Themas ein Risiko. In der Umsetzung ergeben sich m.E. keine speziellen Risiken, vielmehr zahlreiche Herausforderungen und Chancen sich zu überdenken und zu verändern. So sind die Chancen einer integrierten Steuerung als Basis für erweiterte Rechenschaftspflichten mit dem Ziel einer nachhaltigeren Wirtschaft und inklusiven Gesellschaft sehr groß.

**Claudia Maron:** Für Unternehmen werden die Risiken immer greifbarer. Wer sich nicht mit den Klimarisiken beschäftigt, zahlt dies zukünftig in Form eines CO<sub>2</sub> Preises. Heute scheint dieser Preis gesetzt, folgt man der politischen und wissenschaftlichen Diskussion müsste er

---

<sup>6</sup> Internationaler Controller Verein, Rolle des Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung - Leitplanken und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines neuen strategischen Steuerungsinstruments, Wörthsee 2020 (Schriftleitung: Jordan, S., Möhrer, M., Stehle, A., Nunweiler, E., Weihofen, S.).

doppelt so hoch sein, ist also mehr als risikobehaftet. Im Rahmen des Sorgfaltspflichtengesetzes müssen sich Unternehmen zukünftig mit den Risiken einer Nichteinhaltung von Menschenrechten auseinandersetzen. Liegen die notwendigen Zertifizierungen, z.B. für Umweltmanagement- oder Energiesysteme, nicht vor, besteht das Risiko, Kunden nicht zu gewinnen oder gar zu verlieren. Auch das Thema Sustainable Finance nimmt an Fahrt auf. Nachhaltiges Management, das ggf. durch ein Nachhaltigkeitsrating zertifiziert wird, erhält Zugang zu günstigeren Finanzierungsbedingungen.

Für das Berufsbild der Controllerinnen und Controller besteht das Risiko, eine der wichtigsten zukünftigen Aufgaben nicht aktiv mitzugestalten. Heute sind es noch die Finanzen, aber das Interesse der Stakeholder verschiebt sich gerade hin zu nachhaltig geführten Unternehmen.

**Der Controlling-Berater:** Vor dem Hintergrund des erweiterten Aufgabenspektrums, worin sehen Sie die größte Herausforderung für den Controlling-Bereich?

**Péter Horváth:** Die größte Herausforderung sehe ich in der grundlegenden Veränderungsbereitschaft über die Unternehmensgrenzen hinauszuschauen sowie in der extrem integrierten, über Bereichsgrenzen hinweg erforderlichen Zusammenarbeit.

Darüber hinaus sehe ich die Notwendigkeit eines Prozesses zur nachhaltigkeitsfokussierten Weiterentwicklung aller Instrumente von der operativen Kostenrechnung bis zur Strategieentwicklung.

**Claudia Maron:** Raus aus den Financials, rein in die non-financials, denken in Analytics und der stärkere Strategiebezug sind die wesentlichen Herausforderungen. Z. B. gehören Kunden-, Mitarbeiterzufriedenheit oder der Net-Promoter Score bereits heute zu den strategischen TOP KPIs. Das Internet der Dinge liefert mit Smart data eine unglaubliche Menge an Daten. Diese nicht-finanziellen Informationen mit der Finanzwelt zu verknüpfen, in Datenmodelle gießen und mit KI oder Business Analytics auszuwerten, genau da können Controller ansetzen, um Nutzen in der Wertschöpfungskette zu generieren. Wie schlank wäre ein Strategie- und Planungsprozess, wenn beziffert werden könnte, dass die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit um einen Prozentpunkt xxx Euro kostet? Und gleichzeitig die fünf wirksamsten Maßnahmen auf Basis von KI vorgeschlagen werden?

Dazu sind Controller als Change Agents und Partner des Managements gefordert.

## C) Instrumente & Methoden

**Der Controlling-Berater:** Inwieweit brauchen wir vor dem Hintergrund der nach wie vor bestehenden Zentrierung unserer Berichtssysteme auf die Finanzen und des besprochenen Aufgabenwandels im Controlling Erweiterungen unserer bestehenden Metriken und Steuerungsinstrumente? Oder bedarf es gar grundlegend neuer Metriken und Informationssysteme?

**Péter Horváth:** Ich sehe die grundlegende Notwendigkeit eines Prozesses zur nachhaltigkeitsfokussierten Weiterentwicklung aller Instrumente - von der operativen Kostenrechnung bis hin zur Strategieentwicklung. Der größte Entwicklungsbedarf liegt m.E. bei der Entwicklung von neuen umweltbezogenen und sozialen Metriken und deren Verbindung (Ursache-Wirkung) zur finanziellen Dimension. Darüber hinaus müssten auch entsprechende Business-Analytics-Tools entwickelt werden.

**Claudia Maron:** Die Frage nach den Metriken und Steuerungsinstrumenten stellt sich erst an zweiter Stelle. Für den Change hin zu einer integrierten Berichterstattung und dem Wandel der Aufgaben, die neben den ökonomischen Größen auch ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen, gehört an erster Stelle ein geändertes Mindset im Controlling. Nichtfinanzielle Informationen in die Unternehmenssteuerung zu integrieren, ist für die eher finanzorientierten Controller die neue Herausforderung. Orientierung gibt das Leitbild der Green“- Controller<sup>7</sup>. Als Partner des Managements leisten sie einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation in wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Hinsicht.

Erst dann lohnt der Blick auf Metriken und Steuerungsinstrumente. Als wichtigste Neuerung sind eine stärkere Integration in den Strategieprozess, ein Denken in Ursache-/ Wirkungsbeziehungen<sup>8</sup> (Impact Measurement) und die Unterstützung von Entscheidungen auf Basis von daten- und treibergetriebenen Modellen zu nennen. Nicht finanzielle Informationen sind das Futter für KI und Business Analytics. Die externe Berichterstattung wird außerdem in Zukunft stärker auf die grünen Interessen der Stakeholder und politische vorgegebene Normierungen ausgerichtet sein.

**Der Controlling-Berater:** Bei welchen bestehenden Informationssystemen sehen Sie die größten Anpassungsbedarfe bzw. worin bestehen dabei die größten Herausforderungen?

**Péter Horváth:** Das Controlling ist insbesondere bei der Strategiefindung und -umsetzung, der Maßnahmensteuerung sowie beim Reporting und der Erfolgskontrolle gefragt. Die wichtigste Weichenstellung muss hier sicherlich über die Strategische Planung erfolgen. Zur Darstellung von Zukunftsoptionen bedarf es verstärkt des Einsatzes von Szenarioanalysen und des Einbezugs unternehmensexterner, nachhaltiger Kontextinformationen. Bestehende Instrumente zur Operationalisierung der Strategie wie z.B. die Balanced Scorecard sind um nicht-finanzielle Werttreiber zu erweitern. Operativ halte ich die Messbarkeit mit Blick auf das Impact Measurement, d.h. den Einbezug von Outcome-Impact Betrachtungen für eine der größten Herausforderungen.

**Claudia Maron:** Eine große Herausforderung wird unter anderem darin bestehen, die unterschiedlichen ökologischen und sozialen Informationssysteme, die bereits existieren, mit den etablierten Finanzinformationen zusammenzuführen und zu einem integrierten Informationssystem zu entwickeln.

Dabei stellen sich die Fragen bereits im Vorfeld: Wie sammelt man Daten strukturiert? Wie nutzt man die Fülle an sensorischen Informationen? Wie baut man geeignete Datenmanagement-Systeme auf, wie z.B. Data lakes? Wie stellt man die Auswertbarkeit sowohl von Struktur- als auch Bewegungsdaten sicher? Wie verknüpft man über KI und Business Analytics finanzielle und nachhaltige Daten so, dass Mehrwert für die Unternehmenssteuerung entsteht? Wie positioniert sich das Controlling? Wandern die BI-nahen Themen zur Business Intelligence?

---

<sup>7</sup> Internationaler Controller Verein, Green Controlling - Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung, Freiburg/München 2014 (Schriftleitung: Steinke, K.-H., Schulze, M., Berlin, S., Stehle, A. und Georg, J.), S. 20 ff.

<sup>8</sup> Internationaler Controller Verein, Rolle des Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung - Leitplanken und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines neuen strategischen Steuerungsinstruments, Wörthsee 2020 (Schriftleitung: Jordan, S., Möhrer, M., Stehle, A., Nunweiler, E., Weihofen, S.).

**Der Controlling-Berater:** Häufig wird angeführt, dass die fehlende Monetarisierung vieler Nachhaltigkeitskennzahlen eine ganzheitliche, integrierte Unternehmenssteuerung erschwert. Gegen die Monetarisierung wiederum wird angeführt, dass diese eine Auseinandersetzung mit den grundlegenden Zusammenhängen verhindert. Wie sehen Sie das und wie können Unternehmen dieses Hindernis bewältigen?

**Péter Horváth:** Hier wird m. E. ein künstlicher Gegensatz aufgebaut. Sicherlich kann man nicht gleich für alle Nachhaltigkeitsthemen KPI's entwickeln und allen Impacts einen monetären Wert zuordnen. Hier ist ein Lernprozess im Gange und laufende Fortschritte in Technologie und Wissenschaft unterstützen diesen und werden zu einer verbesserten Präzision führen. Grundsätzlich gilt: Lieber ein qualitatives Urteil als keine Einschätzung! Entscheidend ist, dass direkte und indirekte Auswirkungen (Impacts) sichtbar gemacht werden, ihnen Bedeutung beigemessen wird und eine Einbeziehung dieser Informationen in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse erfolgt.

**Claudia Maron:** Der Mix an physikalischen, quantitativen und monetären Größen und deren Integration in eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung ist entscheidend. Ich würde an dieser Stelle sehr gerne auf die vom ICV formulierten 10 Thesen zum Green Controlling<sup>9</sup> verweisen, die dazu klar Stellung nehmen.

Eine Monetarisierung sollte zweckbezogen bzw. situativ insbesondere im Rahmen der Berichterstattung erfolgen und sich an den Informationsbedürfnissen der Stakeholder orientieren. Dafür sollen die Daten soweit möglich quantitativ, regelmäßig messbar und nachvollziehbar sein (These 8). Für die interne Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen empfiehlt der ICV, die originären Dimensionen (z. B. Tonnen CO<sub>2</sub>) zu betrachten (These 10). Wird dies noch ergänzt um die finanziellen Konsequenzen z.B. aus Umweltbelastungen oder fehlender digitale Skills auf Grund zu geringer Weiterbildung, können ökologische und soziale Ziele im Unternehmen umfassend gesteuert werden.

---

<sup>9</sup> 10 Thesen zum Green Controlling, ICV Fachkreis Green Controlling for Responsible Business, 2017, [Portrait \(icv-controlling.com\)](https://www.icv-controlling.com),

**Der Controlling-Berater:** Und müssen wir uns nicht verstärkt um eine längerfristige Perspektive bemühen? Hat das Denken in Quartalen nicht vielleicht endlich ausgedient?

**Péter Horváth:** Ich gebe Ihnen 100%-ig Recht, wobei diese Sicht auch unabhängig von Nachhaltigkeitsaspekten gilt. Quartalsdenken verträgt sich nicht mit der Langfristperspektive von Nachhaltigkeit. Es gilt vielmehr mit dem Umsetzen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen langfristig die Rentabilität des Unternehmens zu sichern und zu steigern. Dabei bedarf es Flexibilität, Sorgfalt und Selbstreflexion.

**Claudia Maron:** Nachhaltigkeit ist per Definition schon auf Langfristigkeit ausgerichtet. Kurzfristiges Denken und Steuern auf Basis von Quartalsergebnissen sollte um eine Langfristperspektive im Sinne der Triple Bottom Line ergänzt werden. Nicht finanzielle Informationen, wie z. B. der Energieverbrauch oder das Abfallaufkommen, sind in einer unterjährigen Berichterstattung weiterhin sinnvoll. Globalwirksame Ergebnisgrößen, wie z.B. die CO<sub>2</sub> – Emissionen, müssen langfristig im Kontext der strategischen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens betrachtet werden. Nachhaltiges Wirtschaften erfordert auch, das Shareholder Value Konzept abzulösen und zum Stakeholder Value weiterzuentwickeln. Investoren, Finanzgeber und Ratingagenturen orientieren sich zunehmend auch am ökologischen und sozialen Fußabdruck. Damit werden mittelfristige Perspektiven immer wichtiger.

**Der Controlling-Berater:** Neben der reinen Messung steht regelmäßig die Berichterstattung im Fokus. Häufiger Kritikpunkt am ESG-Reporting ist die mangelnde Konsistenz und Vergleichbarkeit der ESG-Metriken. Wo sehen Sie Stand heute die größten Herausforderungen im Rahmen der Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Berichterstattung?

**Péter Horváth:** Die bestehende fehlende Konsistenz und Vergleichbarkeit im ESG-Reporting, aber auch im Feld der Rankings und Ratings erschwert aktuell eine solide Beurteilung der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen und damit letztlich auch eine effektive Entscheidungsunterstützung. Wir brauchen hier dringend eine Normierung und Standardisierung sowohl im ESG-Reporting als auch bei den ESG-Ratings und ESG-Indizes.



**Claudia Maron:** Es gibt bereits nachhaltige Standards zur ESG-Berichterstattung, z.B. die Global Reporting Initiative (GRI), die CSR-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive) oder den DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex). Gleichzeitig zielen Nachhaltigkeitsratings, wie z.B. Ecovadis oder CDP<sup>10</sup>, darauf ab, ökologische, soziale und ökonomische Leistungen vergleichbarer zu machen.

Die Anwendung dieser Standards schafft Transparenz. Für risikobasierte Investitions- oder Finanzierungsentscheidungen fehlt es allerdings noch an Normierungen. Der Interpretationsspielraum erschwert die Einschätzung und Vergleichbarkeit. Z.B. heißt es genau hinschauen, wenn ein Unternehmen seine Klimaziele offenlegt. Der Umfang dessen, was kompensiert werden soll (Scope 1, 2 oder 3) oder ob die Kompensation klimaneutral oder positiv erfolgt, ist ohne Kenntnis der Zielsetzung der einzelnen Unternehmen nicht sinnvoll zu interpretieren.

Gleichzeitig beobachten wir gerade eine Konsolidierung des „Reporting-Marktes“, in der immer mehr Anbieter miteinander kooperieren, um gemeinsame Standards zu entwickeln. Das ist ein wichtiger Schritt, birgt allerdings auch Herausforderungen, die unterschiedlichen Methoden miteinander zu verbinden.

**Der Controlling-Berater:** Die jüngsten Entwicklungen auf Seiten der EU wie z.B. der aktuelle EU-Richtlinienentwurf zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder die EU-Sustainable Finance-Taxonomie zeigen deutlich die Zielrichtung der künftigen Regulatorik: Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit sowie Herstellung einer Gleichstellung der Berichterstattung. Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund die künftige Bedeutung eines integrierten Reporting von finanziellen und nicht-finanziellen KPIs?

**Péter Horváth:** Diese jüngsten Entwicklungen sind in der Tat notwendig und hilfreich und zeigen, dass wir bereits auf dem Weg zu einer gewissen Standardisierung sind. Ein solcher Verlauf der Entwicklung der Standards und Normen ist bei neuen Themen typisch.

Die zunehmende Bedeutung und Forderung von nicht-finanziellen Informationen und deren Verbindung zu den klassischen finanziellen Kennzahlen sowie deren Berücksichtigung in routinemäßigen Prozessen und Berichten fördert die Entwicklung hin zum integrierten Reporting. Ein Thema, das Controller und Accountants schon seit längerer Zeit beschäftigt.

**Claudia Maron:** Die Bedeutung ist erheblich. Die EU - Taxonomie definiert eindeutig, welche Kriterien eine ökonomische Aktivität erfüllen muss, um als ökologisch nachhaltig zu gelten. Ferner gibt sie einen Standard vor, an dem sich Unternehmen zukünftig zu orientieren haben, um ihre Nachhaltigkeitsleistung zu berichten. Controller sollten sich daher frühzeitig mit diesen Themen vertraut machen, um die Entwicklung aktiv begleiten zu können.

Darüber hinaus hat der ICV Fachkreis praktische Vorschläge zur Umsetzung einer integrierten Berichterstattung<sup>11</sup> mit Fokus auf die Definition, Erhebung und Darstellung von Kennzahlen erarbeitet, die vor allem den Einstieg in die nichtfinanzielle KPIs erleichtern.

---

<sup>10</sup> <https://www.cdp.net/en>

<sup>11</sup> Internationaler Controller Verein, Integrated Reporting - Schritte zu einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung: Praktische Vorschläge zur Umsetzung einer integrierten Berichterstattung mit Fokus auf die Definition, Erhebung und Darstellung von Kennzahlen, Wörthsee 2017 (Schriftleitung: Stelkens, V., Ilg, P., Steinke, K.-H.).

## D) Organisation

**Der Controlling-Berater:** Wie beurteilen Sie die **organisatorischen Auswirkungen** auf das Unternehmen und das Controlling im speziellen? Inwieweit werden sich **Prozesse und Strukturen im Controlling** durch die stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit verändern müssen?

**Péter Horváth:** Hier muss man sicherlich je nach Branche und Unternehmensgröße differenzieren. Die organisatorische Verankerung kann hier je nach Ausmaß der Anforderungen der Nachhaltigkeitstransformation sehr stark variieren. Grundsätzlich ist aber davon auszugehen, dass einerseits Nachhaltigkeitsaspekte in alle Prozesse zu integrieren ist; andererseits auch eine Spezialisierung zunehmen wird.

**Claudia Maron:** Organisatorisch empfiehlt der ICV für mittelständische Unternehmen, die ökonomische Säule der Triple Bottom Line im Controlling zu verankern und gemeinsam mit den zuständigen Abteilungen für Ökologie und Soziales nachhaltiges Wirtschaften in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Dabei sind die Prozesse von der Planung über Entscheidungen bis hin zum Reporting, um nicht-finanzielle Informationen zu erweitern.

Großunternehmen haben hingegen häufig eine eigene Abteilung, die die nachhaltige Steuerung ganzheitlich abdeckt. Wichtig ist, dass jedes Unternehmen den für sich am besten passenden Weg findet.

**Der Controlling-Berater:** Neben der Schaffung von Prozessen bedarf es aber auch der Etablierung unterstützender IT-Systeme, um die regelmäßige und integrierte Datenerfassung und Datenbereitstellung zu ermöglichen. Welche Entwicklungen sehen Sie hier und wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen?

**Péter Horváth:** Ich stimme Ihnen vollständig zu. Gerade die Zusammenarbeit mit den technischen Funktionen wird stärker ausgebaut werden müssen. Der Controller braucht hier die Hilfe von Data Scientists. Er muss es schaffen auch bei dieser Erweiterung der Informationsbedürfnisse Gesprächsfähig zu sein!

**Claudia Maron:** Entscheidend wird sein, die beiden Megatrends Nachhaltigkeit und Digitalisierung zusammenzuführen. Denn neue Informationsbedürfnisse, die im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung entstehen - hier ist insbesondere an das Thema Impact Measurement zu denken - lassen sich letztlich nur adressieren, wenn die entsprechende digitale Infrastruktur aufgebaut wird. Hier sollten Controllerinnen und Controller eine Leadership-Rolle einnehmen.

**Der Controlling-Berater:** Im Zusammenhang mit dem Sustainability Reporting rücken auch die Aspekte Assurance und die Sustainable Corporate Governance stärker in den Vordergrund. Was erwarten Sie in diesem Zusammenhang für Anforderungen an das Controlling?

**Péter Horváth:** Das Controlling ist ein wesentliches Element für eine effektive Governance. Controller verfügen über ein großes Instrumentarium, mit dem sie effektiv zu einer nachhaltigen Unternehmensführung beitragen können. Sie besitzen Erfahrung und geeignete Werkzeuge, um Daten zu erheben, interne Kontroll- und unterstützende Managementsysteme einzuführen oder eine lückenlose und transparente Dokumentation erstellen zu können. Nachhaltigkeit ist zudem

auch ein kulturelles Thema! Der Controller kann hier insbesondere über seine Schnittstelle zur finanziellen Sphäre für Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Akzeptanz sorgen.

**Claudia Maron:** Sustainable Governance stellt sicher, dass Berichte und Kommunikation über CSR (Corporate Social Responsibility) - Aktivitäten einem Faktencheck standhalten: Green Stories statt Green washing! Nachhaltiges Engagement muss authentisch sein. Bei der Beurteilung von umweltbezogener oder sozialen Risiken besteht die Herausforderung, dass der betrachtete Zeithorizont mit ein bis drei Jahren zu kurz ist. Die langfristige Ausrichtung muss sich zukünftig auch in längerfristigen Risikobetrachtungen niederschlagen.

**Der Controlling-Berater:** Ein verstärkter Fokus auf Nachhaltigkeit muss intern durch eine entsprechende Unternehmenskultur unterstützt werden. Welche Barrieren sehen Sie diesbezüglich und wie kann das Controlling hier einen Beitrag leisten?

**Péter Horváth:** Die Hauptbarriere ist ein „kleingeistiges“ Controlling. Controllerinnen und Controller müssen die Chancen der Nachhaltigkeit und den Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Rentabilität berücksichtigen und aktiv vermitteln: „Mit grünen Themen schwarze Zahlen schreiben!“

**Claudia Maron:** Nachhaltigkeit ist im besten Fall keine Abteilung oder Stabsstelle in Unternehmen, die sich exklusiv um diese Themen kümmert. Nachhaltigkeit ist vielmehr ein gelebtes Verständnis von verantwortungsbewusstem Wirtschaften. Es umfasst neben traditionell, ökonomischen auch soziale und ökologische Aspekte. Die Chance, dass nachhaltige Werte Teil der Unternehmenskultur werden, steigt mit dem Commitment des Managements und der Verankerung in der Unternehmensstrategie.

Controllerische Leistungen rund um das Thema Nachhaltigkeit können auch richtig großartig sein. Einmal jährlich werden die besten Green Controlling-Leistungen prämiert. Dieser Preis wird durch die Péter-Horváth-Stiftung in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein vergeben. Machen Sie mit<sup>12</sup>. Wir freuen uns auf Ihre Ideen.



## E) Ausblick

**Der Controlling-Berater:** Sind wir inzwischen zumindest auf europäischer Ebene soweit, dass es für alle keine Alternative zur systematischen Integration externer Effekt gibt. Ist jetzt der richtige Zeitpunkt zum Einstieg in die Thematik gekommen?

**Prof. Dr. Péter Horváth:** Nachhaltigkeit ist kein Sprint, sondern lässt sich eher mit einem Marathon vergleichen. Die Umsetzung und Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensprozesse und -systeme nehmen mehrere Jahre in Anspruch und Bedarf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Vor diesem Hintergrund ist m.E. der Einstiegszeitpunkt

<sup>12</sup> [Green Controlling-Preis der Péter Horváth-Stiftung \(icv-controlling.com\)](https://www.icv-controlling.com)

eigentlich schon vorbei! Wer bis dato noch abgewartet hat, sollte schnellsten „aufwachen“ und aktiv werden. Für das Controlling gibt es keine Alternative: Nachhaltigkeit ist ein Überlebensmuss!

**Claudia Maron:** Ja. Für das Geschäftsjahr 2021 muss im Rahmen der EU-Taxonomie das erste Mal verbindlich über Treibhausgas - Emissionen berichten werden. Eine Ausweitung der Berichtspflicht auch auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen wird zurzeit von der EU diskutiert. Damit rücken auch größere mittelständische Unternehmen<sup>13</sup> in den Fokus und sollten jetzt mit der Vorbereitung beginnen, um genügend Zeit zu haben, ihre Informationssysteme auf die neuen Anforderungen anzupassen

**Der Controlling-Berater:** Vielen Dank für das anregende Gespräch!

---

<sup>13</sup> d.h. für Unternehmen die zwei der nachfolgenden drei Kriterien erfüllen: Mitarbeiteranzahl >250, Umsatz > 40 Mio. EUR, Bilanzsumme >20 Mio. EUR)