

Green Controlling- Studie 2022

Stand und Herausforderungen der Integration
ökologischer und sozialer Aspekte in das Controlling
aus Sicht der Controllingpraxis

**Ergebnisse einer Studie des Fachkreises Green
Controlling for Responsible Business im Internationalen
Controller Verein (ICV) und der ICV-Ideenwerkstatt**

Mit Unterstützung von Horváth & Partners



Autoren: Andrea Kämmler-Burrak, Dr. Marco
Möhner, Prof. Dr. Peter Rötzel, Prof. Dr. Mike
Schulze, Nils Gimpl

© Internationaler Controller Verein e.V.
Fachkreis Green Controlling for Responsible Business
Wörthsee, Dezember 2022

Herausgeber: **Internationaler Controller Verein e.V.**

Autoren: **Andrea Kämmler-Burra**
Horváth & Partner GmbH, Stuttgart

Dr. Marco Möhrer
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Prof. Dr. Peter Rötzel
Technische Hochschule Aschaffenburg,
Aschaffenburg

Prof. Dr. Mike Schulze
CBS International Business School,
Mainz

Nils Gimpl
Frankfurt School of Finance & Management,
Frankfurt/Main

Cover Design &
Layout:

deyhle & löwe Werbeagentur GmbH
Münchener Straße 45
82131 Gauting

www.deyhleundloewe.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4	5. Nachhaltigkeitskompetenzen im Controlling werden wichtiger	34
Vorwort	5	5.1 Kompetenzentwicklung im Finanzbereich erforderlich	34
Zusammenfassung	6	5.2 Ressourcenaufbau in der Controlling-Organisation wahrscheinlich	36
Methodik der Studie, Vorgehensweise und Stichprobe	8	6. Detailinformationen zur Stichprobe der Studie	37
1. Umsetzung des Green Controllings in Unternehmen	11	6.1 Branchenverteilung	37
1.1 Strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen	11	6.2 Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen	38
1.2 Einfluss von Stakeholdern auf die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen	13	6.3 Sitz des Unternehmens	39
1.3 Zielsetzungen der nachhaltigen Ausrichtung von Unternehmen	15	6.4 Rechtsform des Unternehmens	40
1.4 Verantwortung für das Green Controlling im Unternehmen	17	6.5 Position des Befragungsteilnehmenden im Unternehmen	41
1.5 Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Prozessen und Instrumenten	19	7. Entwicklungen – Vergleich zu den vorherigen Studien	42
2. Relevanz und Reifegrad von Nachhaltigkeit laufen in Unternehmen noch auseinander	22	7.1 Nachhaltigkeit gewinnt strategisch an Bedeutung	42
2.1 Relevanz von aktuellen Nachhaltigkeitsthemen	23	7.2 Einflussnahme von Stakeholdern auf Unternehmen nimmt weiter zu	45
2.2 Reifegrad von aktuellen Nachhaltigkeitsthemen	24	7.3 Nachhaltigkeit kommt in Instrumenten und Prozessen noch zu wenig an	47
3. Nachhaltigkeitsberichterstattung verändert sich	27	7.4 Green Controlling eher in der Verantwortung des Nachhaltigkeitsmanagements	50
4. Datenmanagement von Nachhaltigkeitsinformationen als zentrale Herausforderung	31	8. Fazit	52
		Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein	53
		Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein	56
		Literaturverzeichnis	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

1: Die fünf Stufen der Nachhaltigkeit	10	17: Handlungsbedarf bei Erfassung/Aufbereitung von Nachhaltigkeitsdaten	31
2: Heutiger Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit	11	18: Zufriedenheit bzgl. Datenverfügbarkeit und -qualität im Green Controlling	32
3: Zukünftige Bedeutung der fünf Stufen der Nachhaltigkeit	12	19: Zukünftige Zusatzqualifikationen von Controllern	34
4: Einfluss ausgewählter Akteure auf soziale und ökologische Aktivitäten	13	20: Zukünftige personelle Ausstattung des Controllings	36
5: Zielsetzung der ökologischen Ausrichtung	15	21: Branche des Unternehmens	37
6: Zielsetzung der sozialen Ausrichtung	16	22: Mitarbeitendenzahl des Unternehmens	38
7: Verantwortliche für ökologische und soziale Maßnahmen im Unternehmen	17	23: Sitz des Unternehmens	39
8: Verantwortung für das Green Controlling im Unternehmen	18	24: Rechtsform des Unternehmens	40
9: Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in Controlling-Prozessen	19	25: Position der Befragten innerhalb des Unternehmens	41
10: Berücksichtigung ökologischer Aspekte in Instrumenten des Controllings	20	26: Heutiger Erfüllungsgrad der fünf Stufen der Nachhaltigkeit im Zeitvergleich	43
11: Einsatz ökologischer Controlling-Instrumente in Unternehmen	21	27: Zukünftige Bedeutung der fünf Stufen der Nachhaltigkeit im Zeitvergleich	44
12: Beschäftigung mit aktuellen Nachhaltigkeitsthemen	23	28: Einfluss von Stakeholdergruppen im Zeitvergleich	46
13: Reifegrad des Unternehmens bezüglich aktueller Nachhaltigkeitsthemen	25	29: Berücksichtigung von Umweltaspekten in Instrumenten im Zeitvergleich	48
14: Künftige Wahl von Berichtsstandards	27	30: Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Prozessen im Zeitvergleich	49
15: Geplante zukünftige Berichtsfrequenz von Nachhaltigkeitsinformationen	28	31: Verantwortlichkeit des Green Controllings im Zeitvergleich	51
16: Geplantes zukünftiges Berichtsformat der Nachhaltigkeitsinformationen	29		

Vorwort

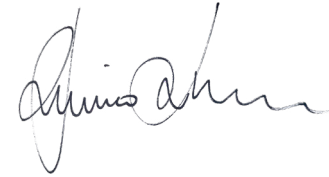
Vor elf Jahren entstand die erste Studie zu Relevanz und Herausforderungen der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling und im gleichen Jahr auch der Fachkreis Green Controlling for Responsible Business im Internationalen Controller Verein (ICV). Während im Rückblick 2011 das Thema „Greening“ und ökologisch-orientiertes Controlling in der Unternehmenspraxis schon zunehmend an Bedeutung gewann, stellt sich heute die Frage nach dem *Wie?* stärker als nach dem *Ob?*

Nach fünf volatilen Jahren wurde 2015 durch den Fachkreis Green Controlling eine zweite Studie durchgeführt, die im Lichte des Pariser Klimagipfels stand und auch bereits den stärker werdenden regulatorischen Druck nicht nur von ökologischen, sondern auch sozialen Nachhaltigkeitsthemen in den Fokus nahm. Spannend und erkenntnisreich war in dieser zweiten Studie der rasant zunehmende Umsetzungsgrad und die fortschreitende Integration von Nachhaltigkeit in das Controlling – und damit der Aufbau eines Green Controllings, das im vorliegenden Bericht synonym zum Begriff Nachhaltigkeitscontrolling verstanden wird.

Interessant ist auch der Blick auf das wirtschaftliche Umfeld. Dieses hat sich im Zeitraum der Erhebungen deutlich gewandelt und hiermit auch die damit verbundenen Herausforderungen für das Green Controlling. Während bei der zweiten Green Controlling-Studie noch der Verfall der Rohstoffpreise wie Erdöl zu beobachten war, welcher den Business Case der Nachhaltigkeit teilweise in ungünstigem Licht erscheinen ließ, ist heute mit stark steigenden Preisen auf den Rohstoffmärkten ein gänzlich anderer Rahmen für das Green Controlling vorzufinden.

Nach sieben weiteren Jahren ist das Interesse stark gewachsen, nun erneut sowohl eine Bestandsaufnahme zu den Entwicklungen und der Ist-Situation zu machen als auch neue Themen im Green Controlling mit in die Betrachtung aufzunehmen. Daher fügt sich die in diesem Jahr durchgeführte Studie zum Green Controlling in die Reihe der bisherigen Studien ein und liefert darüber hinaus spannende und aktuelle Einblicke in die Entwicklung, organisatorische Verankerung und strategische Ausrichtung des Green Controllings in der Unternehmenspraxis.

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige und erkenntnisreiche Lektüre.



Prof. Dr. Heimo Losbichler
für den Vorstand des Internationalen
Controller Vereins



Claudia Maron
für den Vorstand des Internationalen
Controller Vereins

Zusammenfassung

- Das Thema Nachhaltigkeit rückt stärker in die **betriebswirtschaftlichen Kernprozesse** vor – Finance/Controlling und Nachhaltigkeit rücken enger zusammen.
- Aktuelle Treiber dieser Transformation sind die **gestiegenen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung** und die damit verbundene Integration in den Geschäftsbericht.
- Damit einher geht eine **zunehmende strategische Relevanz des Themas Nachhaltigkeit** für das Controlling. Der Zeitreihenvergleich zeigt, dass sich Nachhaltigkeit mittlerweile als fester Bestandteil der strategischen Agenda von Unternehmen etabliert hat. Heute geben 43% der Unternehmen an, Nachhaltigkeitsaspekte in eher hohem oder sehr hohem Ausmaß in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.
- In den **Instrumenten des Controllings** kommt die zunehmende Integration von Nachhaltigkeit und Controlling allerdings noch nicht an. Hier zeigt der Zeitreihenvergleich kaum Veränderungen; noch immer spielen Nachhaltigkeitsaspekte in den Controlling-Instrumenten eine untergeordnete Rolle.
- Ob die zunehmende Integration von Controlling und Nachhaltigkeit auch einen **Ausbau der personellen Ressourcen im kaufmännischen Bereich** zur Folge haben wird, lässt sich heute noch nicht abschließend feststellen. Hier bleibt abzuwarten, wie die Unternehmen in den nächsten Jahren auf die neuen Anforderungen personell reagieren werden.
- Nachhaltigkeitscontrolling wird klar als **funktionsübergreifende Verantwortung** in den Unternehmen wahrgenommen, wobei das Controlling hier immer noch im Hintergrund agiert. Hingegen wird dem **Nachhaltigkeitsmanagement** im Zeitreihenvergleich zunehmend mehr Verantwortung für das Green Controlling zugeschrieben.
- Der **Lagebericht als Quelle für Nachhaltigkeitsinformationen gewinnt stark an Bedeutung**. Dies scheint mit einem Verlust an Relevanz beim klassischen Nachhaltigkeitsbericht einher zu gehen. Zwei Drittel der Befragten planen zukünftig nicht, einen separaten Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Ein Drittel plant sogar ausschließlich im Lagebericht zu berichten. Außerdem werden **andere Formate wie Social Media und Homepages** als zusätzliche Kommunikationsinstrumente neben dem Lagebericht an Bedeutung gewinnen.

- 63% der Unternehmen planen, neben der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** keinen weiteren Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verwenden. **Bekannt Standards wie GRI** könnten damit im europäischen Berichterstattungskontext zukünftig an Bedeutung verlieren.
- Die veränderte Wahrnehmung hinsichtlich der verwendeten Formate der Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen darauf schließen, dass künftig eine **Stakeholder-spezifischere Kommunikation der Nachhaltigkeitsperformance** an Bedeutung gewinnt.
- **Datenmanagement und Systemlandschaften** werden zukünftig zum zentralen Thema für Unternehmen. Wenn die erfolgreiche Umsetzung eines Nachhaltigkeitscontrollings gelingen soll, muss sich die Qualität und Verfügbarkeit von Nachhaltigkeitsdaten gegenüber heute deutlich verbessern.
- **Für Controller werden zukünftig neue Qualifikationen relevant**, möchten sie den gestiegenen Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit angemessen Rechnung tragen. Die größte Bedeutung wird hier einem generellen Verständnis von Nachhaltigkeitsanforderungen, der sogenannten **Sustainability Literacy**, beigemessen. Auch die Fähigkeit des Systemdenkens sowie **Kenntnisse zu Energie- und Ressourcenmanagement** werden von Unternehmen als besonders wichtig erachtet.

Methodik der Studie, Vorgehensweise und Stichprobe

Exklusive Befragung der ICV-Mitglieder

Von Anfang August 2022 bis Ende September 2022 wurden die Mitglieder des ICV auf Einladung des ICV-Vorstands befragt. Die Studie wurde durch den Fachkreis Green Controlling for Responsible Business und die ICV-Ideenwerkstatt durchgeführt. Zu den Mitgliedern des ICV zählen Controller, Berater und Wissenschaftler aus über sechzehn Ländern. Der ICV gilt als führende Adresse für Controlling-Themen in Europa und unterstützt mit dem Aufbau von Controlling-Kompetenz vor Ort internationale Konzerne in Europa.

Länderübergreifende Online-Befragung

Aufgrund der länderübergreifenden Verteilung der über 6.000 Vereinsmitglieder wurde ein Online-Fragebogen in deutscher und englischer Sprache angeboten. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig, zudem wurde den Teilnehmenden eine vollständige Anonymität der Auswertung zugesichert. Zum Erhalt eines Ergebnisberichts und zur Teilnahme an einer Verlosung konnten die Kontaktdaten freiwillig angegeben werden.

216 Teilnehmer

Insgesamt haben sich 216 ICV-Mitglieder¹ an der Studie beteiligt. Die dritte Green Controlling-Studie hatte eine direkte Rücklaufquote von 15,7%. Diese Rücklaufquote berechnet sich aus dem Verhältnis zwischen angeklickten und tatsächlich ausgefüllten Fragebögen. Bei den beiden Vorgängerstudien wurde eine andere Kennzahl benutzt, die globale Rücklaufquote (Anzahl der ausgefüllten Fragebögen dividiert durch alle angeschriebenen Mitglieder). Die aktuelle Studie sieht die direkte Rücklaufquote aus dem Verhältnis von

tatsächlich ausgefüllten Fragebögen zu Klicks als aufschlussreicher an, da hier keine Verzerrungen des Nenners, wie z.B. durch nicht abgerufene E-Mail-Postfächer, enthalten sind. Daher wurde für diese Studie die direkte Rücklaufquote verwendet. Im Vergleich zu den beiden Vorgängerstudien mit 295 (2011) und 150 (2016) Rückläufern, befindet sich diese dritte Studie, was die Sample-Größe anbelangt, im Mittelfeld. Eine ausführliche Beschreibung des Samples befindet sich in Kapitel 6.

Gegenstand der Befragung

Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stand des Green Controllings 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. Hierbei fokussiert die Studie die Ausgestaltung eines Green Controllings, die Integration des Controllings ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in die betriebswirtschaftlichen Kernprozesse sowie aktuelle Themenschwerpunkte wie Datenmanagement, Lageberichterstattung und strategische Einbindung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Bericht das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen adressierte folgende Themenbereiche, die gleichzeitig die Struktur des Fragebogens bestimmten:

- Welche Bedeutung hat das Green Controlling auf Unternehmensebene und welche ökologischen und sozialen Zielsetzungen werden verfolgt?
- Welche Stakeholdergruppen nehmen Einfluss auf das Green Controlling?
- Welche Aufgaben, Instrumente und Verantwortungen gehen mit einer ökologischen und sozialen Ausrichtung einher?
- Welche aktuellen Themen haben eine hohe Relevanz im Green Controlling?
- Welche Rolle spielt Nachhaltigkeitsberichterstattung, Datenmanagement und Kompetenzentwicklung im Green Controlling?

Die Teilnehmenden wurden bei der Beantwortung der Fragen gebeten, entweder ihre Zustimmung zu bzw. ihre Ablehnung von formulierten Aussagen auf einer fünfstufigen Skala anzugeben oder die Wichtigkeit bestimmter Sachverhalte auf einer fünfstufigen Skala zu beurteilen.

Aufbau des Fragebogens im Vergleich zur Studie 2015

Der Fragebogen dieser Studie stimmt zu 56% mit der 2015 durchgeführten Studie überein. Die Abweichung resultiert insbesondere daraus, dass einzelne bereits in den Vorgängerstudien verwendete Fragen auf die aktuellen Entwicklungen im Nachhaltigkeitscontrolling angepasst wurden. In diesem Zusammenhang wurden bspw. Fragen um Antwortmöglichkeiten ergänzt. Darüber hinaus kamen 36% der Fragen neu hinzu, so etwa Fragen nach der Rolle von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Datenmanagement und Kompetenzentwicklung im Green Controlling. Aus der Umfrage von 2015 wurden 30% der Fragen nicht in den neuen Fragebogen übernommen, da diese nicht mehr zum „Zeitgeist“ der gegenwärtigen Diskussionen im Green Controlling passen. Obgleich seit der ersten Studie immer wieder Anpassungen an Teilen des Fragebogens erfolgt sind, so sind die Kernelemente für eine Längsschnittbetrachtung gleichgeblieben und erlauben daher Rückschlüsse über Entwicklungen, Trends und substantielle Veränderungen im Green Controlling.

8. | Fazit

Die hier vorliegende Green Controlling-Studie ist die dritte Studie dieser Art, die vom Fachkreis Green Controlling in Kooperation mit der ICV-Ideenwerkstatt durchgeführt wurde. Nach den Vorgängerstudien von 2011 und 2016 hatte die aktuelle Erhebung das Ziel, den derzeitigen Stand des Nachhaltigkeitscontrollings in den Unternehmen der DACH-Region zu erfassen und dabei besonders auf die Entwicklungen im Zeitvergleich sowie die neu hinzugekommenen Themen im Bereich Green Controlling einzugehen. Dabei zeigt sich **folgendes Bild**:

Nachhaltigkeit hat deutlich an **strategischer Bedeutung für die Unternehmen** gewonnen. Bereits heute spielt für viele Unternehmen Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle, wenn es etwa um die Schaffung neuer Märkte, die Entwicklung nachhaltiger Produkte oder die Einführung neuer Geschäftsmodelle geht. Diese Bedeutung wird in der Zukunft weiter zunehmen, was zeigt, dass Nachhaltigkeit als Fokusthema auf der **strategischen Agenda** der Unternehmen angekommen ist. Als wesentlicher Treiber von Nachhaltigkeitsthemen wird von den Unternehmen der **Staat bzw. die Politik** identifiziert.

Im Controlling spiegelt sich diese Entwicklung insofern wider, als dass Nachhaltigkeit vor allem in der **strategischen Planung** der Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. **Nachholbedarf** be-

steht allerdings auf **operativer Ebene** – etwa in der Planung, im Forecasting oder in der Kosten- und Ergebnisrechnung. Dasselbe gilt für die Integration von Nachhaltigkeit in die Controlling-Instrumente – hier haben einzig **strategische Instrumente** wie die Balanced Scorecard sowie Kennzahlen und Kennzahlensysteme verstärkt eine Anreicherung um Themen der ökologischen Nachhaltigkeit erfahren.

Insgesamt zeigt sich aber auch, dass das **Controlling noch immer** eine vergleichsweise **untergeordnete Rolle in der Planung und Steuerung** ökologischer und sozialer Ziele spielt. Wichtigster Akteur in Sachen Nachhaltigkeit ist nach wie vor die **Geschäftsführung bzw. der Vorstand**, der das Thema in den Unternehmen hauptsächlich verantwortet. Als Berater des Managements (Business Partnering) zum Thema Nachhaltigkeit tritt der Controller nach wie vor nicht wesentlich in Erscheinung. Gleichzeitig wird Nachhaltigkeitscontrolling aber als funktionsübergreifende Aufgabe wahrgenommen, in der viele Unternehmen allerdings die **Nachhaltigkeitsabteilung zunehmend in der Verantwortung** sehen.

Die aktuellen durch die Politik getriebenen regulatorischen Entwicklungen führen dazu, dass Nachhaltigkeit **stärker in den betriebswirtschaftlichen Kernprozessen** berücksichtigt wird. Der **Lagebericht**

als Quelle für Nachhaltigkeitsinformationen gewinnt in diesem Kontext stark an **Bedeutung**, während der traditionelle Nachhaltigkeitsbericht als separates Format vermutlich an Relevanz einbüßen wird.

Ein wesentliches Thema der Zukunft wird für Unternehmen das effiziente Management von Nachhaltigkeitsdaten bzw. der Aufbau einer integrierten Systemlandschaft für die Planung, Steuerung und das Performance Management von Nachhaltigkeit sein. Hier ist für viele Unternehmen die **Datenverfügbarkeit und -qualität** noch auf einem wenig zufriedenstellenden Niveau. Es ist zu erwarten, dass Fortschritte in diesem Feld auch zu einer stärkeren Verankerung von Nachhaltigkeit in den operativen Prozessen und Instrumenten des Controllings führen werden. Letztlich führt das Thema Nachhaltigkeit auch zu gestiegenen Anforderungen an die Controller, denen die Unternehmen zukünftig mit dem **Aufbau von erweiterten Kompetenzen** begegnen müssen.

Aus Sicht des Controllings ist zu empfehlen, diesen Weg konsequent zu gehen, sodass **Controller und Nachhaltigkeitsmanager** perspektiv **im Tandem** die Themen Nachhaltigkeit und Controlling im Unternehmen moderieren und so eine ganzheitliche Integration in die Unternehmenssteuerung vorantreiben können.

Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein

Eine nachhaltige Unternehmensführung und die Steuerung sozialer und ökologischer Ziele gewinnen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. **Der Fachkreis Green Controlling for Responsible Business** ist ein Arbeitskreis im Internationalen Controller Verein, der das Thema Nachhaltigkeitscontrolling in seinen unterschiedlichen Facetten bearbeitet, begleitet und substantiell vorantreibt. Anliegen des Arbeitskreises ist es, zielorientierte und praxistaugliche Lösungen für ein Green Controlling zu entwickeln und diese sowohl der internationalen Controlling-Community als auch der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dem Fachkreis gehören **zahlreiche Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung** an, die gemeinsam aktuelle Trends im Nachhaltig-

keitscontrolling identifizieren, in umsetzungsfähige Konzepte überführen und damit für eine integrierte Unternehmenssteuerung nutzbar machen. Die Ergebnisse der Fachkreisarbeit werden regelmäßig in Form von Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Whitepapers und Interviews zur Verfügung gestellt. So hat der Fachkreis bereits 2014 einen Leitfaden zum Thema Green Controlling erarbeitet, der eine praxisnahe Handreichung zur Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensplanung und -steuerung darstellt. Die jüngsten Veröffentlichungen des Fachkreises beschäftigen sich mit den Themen EU-Taxonomie und der Rolle des Controllings bei dessen Umsetzung, die sowohl in deutscher (2021) als auch in englischer Sprache (2022) vorliegen.

Der Fachkreis Green Controlling im Internationalen Controller Verein

Der Fachkreis Green Controlling umfasst die folgenden Mitglieder:

- **Dr. Marco Möhrer**
Robert Bosch GmbH, Fachkreisleiter
- **Stefan Jordan**
Deutsche Bahn AG
- **Prof. Dr. Remmer Sassen**
TU Dresden
- **Andrea Engelen**
Besonnen Wirtschaften, stellv. Fachkreisleiterin
- **Andrea Kämmler-Burrak**
Horváth & Partner GmbH
- **Prof. Dr. Manfred Sargl**
Universität der Bundeswehr München
- **Dr. Tim Dreessen**
Fraport AG
- **Matthias Lindemann**
Schreiner Group GmbH & Co. KG
- **Prof. Dr. Mike Schulze**
CBS International Business School
- **Florian Fritz**
Giesecke+Devrient Mobile Security GmbH
- **Stefan Lindner**
T-Systems International GmbH
- **Dr. Alexander Stehle**
Hauber-Gruppe
- **Nils Gimpl**
Frankfurt School of Finance & Management
- **Dr. Tobias Lohse**
Personio GmbH
- **Karl-Heinz Steinke**
Internationaler Controller Verein
- **Giulia Hardy**
DATEV eG
- **Claudia Maron**
DATEV eG
- **Silke-Stephanie Thomas**
Deutsche Telekom AG
- **Dr. Sören Guntram Harms**
KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG
- **Martin Momberg**
Deutsche Post DHL Group
- **Dr. Simon Weihofen**
Viega Group
- **Prof. Dr. Jana Heimel**
Hochschule Heilbronn
- **Dominik Pfoster**
BLKB
- **Prof. Dr. Kai Wiltinger**
Fachhochschule Mainz
- **Dr. Philipp Hummel**
Schleich GmbH
- **Prof. Dr. Peter Rötzel, LL.M**
Technische Hochschule Aschaffenburg
- **Günther Zumsande**
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG
- **Prof. Dr. Sabine Joeris**
Hochschule Augsburg
- **Steffen Rufenach**
R.A.T.E. GmbH

Für das Jahr 2022 hat der **ICV Nachhaltigkeit als Schwerpunktthema** ausgerufen. Die hier vorliegende Green Controlling-Studie nimmt diesen Umstand zum Anlass, nach dem aktuellen Stand des Nachhaltigkeitscontrollings in Unternehmen der DACH-Regionen zu fragen und beleuchtet darüber hinaus mit Bezug auf die Vorgängerstudien aus 2011 und 2016 die Entwicklung des Themas in den vergangenen 11 Jahren.

Weitere Informationen zum Fachkreis Green Controlling for Responsible Business finden sich auf den Seiten des ICV unter:

www.icv-controlling.com

oder per E-Mail unter:

fk-green-controlling@icv-controlling.com

Die Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein

Die Ideenwerkstatt des ICV generiert fortlaufend neue Ideen für die **Weiterentwicklung des Controllings** und informiert regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen. Als fachliche Speerspitze übernimmt die Ideenwerkstatt die **Rolle des Innovators im ICV**. In Ergänzung zu den vielfältigen Fachkreisen sowie regionalen Arbeitskreisen des ICV nimmt die Ideenwerkstatt eine „Outside-In“ Perspektive ein. Die Aufgabe der Ideenwerkstatt besteht somit darin, Veränderungen und Entwicklungen im gesamten Umfeld des Controllings zu analysieren, deren Relevanz für die Ausgestaltung der Aufgaben und der Instrumente des Controllings hinzuprüfen, daraus neue Ideen zu generieren und auf diesem Weg Bewusstsein für diese Veränderungen in der Praxis zu schaffen.

Weitere Informationen zur Ideenwerkstatt des ICV sowie sämtliche Quarterlies der letzten Jahre finden sich auf der Ideenwerkstatt-Website unter <https://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt.html>

Aus früh identifizierten Trends entwickelt die Ideenwerkstatt die „**Dream-Cars**“ des ICV und leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag, um den ICV als Themenführer in der Financial und Controller Community zu positionieren. Schon 2010/2011 beschäftigte sich die Ideenwerkstatt als Vorreiterin mit dem Thema Nachhaltigkeitscontrolling. In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen war es der Ideenwerkstatt ein Anliegen, das Thema Nachhaltigkeitscontrolling noch einmal aufzunehmen und weiterzudenken. Die Ideenwerkstatt baut auf den Erkenntnissen aus den vorliegenden Green Controlling-Studien auf, um im DreamCar 2022/2023 neue Gestaltungswege für die Zukunft aufzuzeigen.

Unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und Dr. Uwe Michel hat die Ideenwerkstatt im ICV unterstützt durch ein **hochkarätig besetztes Team** aus Wissenschaftlern und Vertretern der Controllingpraxis im November 2009 die Arbeit aufgenommen. Seit Herbst 2016 leiten Prof. Dr. Ronald Gleich (Frankfurt School of Finance & Management) und Stefan Tobias (Horváth AG) die Ideenwerkstatt. Das Kernteam der Ideenwerkstatt umfasst neben den Leitern die Koordinatorin Dr. Kim Louisa Dillenberger (Frankfurt School of Finance & Management) sowie die Mitglieder Prof. Dr. Heimo Losbichler (ICV; Fachhochschule Oberösterreich), Claudia Maron (ICV; DATEV eG), Dr. Lars Grünert (Trumpf GmbH + Co. KG), Prof. Dr. Mischa Seiter (Universität Ulm), Stefan Patzke (Alfred Kärcher SE & Co. KG) und Manfred Blachfellner (Change the Game Initiative).

Literaturverzeichnis

- Kirchhoff Consult AG & BDO AG WPG (2021), Quo Vadis? Die nichtfinanzielle Berichterstattung im DAX 160, Hamburg, <https://www.bdo.de/de-de/insights-de/weitere-veroeffentlichungen/studien/nachhaltigkeit-im-fokus>
- Bertelsmann Stiftung (2021), Sustainability Management Monitor 2021 (Schriftleitung: Jakob Kunzlmann, Laura Marie Edinger-Schons, Alexander Kraemer), Gütersloh, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sustainability-monitor-all>
- Europäische Kommission (2021), Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.
- Grabner (2022), The implementation of sustainability measures in the finance function – Survey results, Vortrag im Rahmen der General Assembly der International Group of Controlling (IGC), 21.05.2022, Wien.
- Internationaler Controller Verein (2021), EU-Taxonomie für Sustainable Finance - Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals, Wörthsee, (Schriftleitung: Marco Möhrer, Martin Momberg, Giulia Hardy, Stefan Jordan, Philipp Hummel).
- Nidumolu/Prahald/Rangaswami (2009), In fünf Schritten zum Nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 31 (12), S. 50-61.
- Rötzel/Stehle/Pedell/Hummel (2019), Integrating environmental management control systems to translate environmental strategy into managerial performance, in: Journal of Accounting & Organizational Change, 15 (4), S. 626-653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0082>
- Russel Reynolds Associates (2022), Trennlinien und Erträge Deutschland - Führen für eine nachhaltigere Zukunft, <https://mss-p-053-delivery.stylelabs.cloud/api/public/content/rra-divides-and-dividends-german?v=57e7540d>
- WHU Controller Panel (2021), Nachhaltige Unternehmenssteuerung, Vallendar.

SUSTAINABLE FINANCE WIRD ZUM STANDARD. UND WIR BEREITEN SIE DARAUF VOR.

NEU!
START:
24.04.2023
BERUFSBEGLEITEND
7 STUDIENTAGE

KOMPAKTSTUDIUM ESG PERFORMANCE MANAGEMENT (EPM)

- Entwickelt in enger Partnerschaft mit dem Internationalen Controller Verein (ICV)
- Vertiefte Darstellung der Ausgestaltung von Messung, Steuerung, Kontrolle und Reporting der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen über alle ESG-Dimensionen, Betrachtung der finanziellen und nicht-finanziellen Performance als zu integrierende Leistungsebenen
- Für Mitarbeiter:innen aus Unternehmen aller Branchen mit einer nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsstrategie, insbesondere Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Controlling, Rechnungswesen, Reporting, Risikomanagement, Carbon Management, Strategie, Unternehmensentwicklung, Vorstandsstäbe
- Für Mitarbeiter:innen in Banken/Versicherungen (Kreditanalyse, Avale/Garantien) sowie bei Investoren und Rating-Agenturen (Unternehmensanalysen)
- 13 Top-Referenten aus Unternehmen und von Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleistern sowie aus der Wissenschaft
- 7 Tage in zwei Blöcken plus schriftliche Prüfung mit Teilnahme vor Ort oder via Zoom
- Credits für Part-time Master in Business mit Fokus Sustainable Finance

- Universitätszertifikat: ESG Performance Manager (EBS)
- Kursgebühr EUR 4.950,- (USt.-befreit)
- Rabattierte Kursgebühr EUR 4.450,- (USt.-befreit) für alle Kooperationspartner (B.A.U.M., Bundesinitiative Impact Investing, Deutsches Aktieninstitut, DIRK, FNG, ICV, VFU) und alle Alumni der EBS Executive School

KERNNUTZEN

Die Teilnehmer:innen stärken ihre Rolle als „betriebswirtschaftliches Gewissen“ des Unternehmens, das sein um ESG-Dimensionen erweitertes Zielsystem durch ständige regelbasierte Abwägungen im Gleichgewicht halten muss.

Zudem steigern die Teilnehmer:innen ganz entscheidend ihre Diskussionsfähigkeit zu allen materiellen Nachhaltigkeitsthemen für den Austausch mit internen Schnittstellenpartnern. Das versetzt sie in die Lage, nicht nur mit ökonomischen Argumenten zu überzeugen, sondern auch ökologische und gesellschaftliche Notwendigkeiten, Risiken und Chancen aufzuzeigen.

■ Jetzt informieren unter www.ebs.edu/epm

EBS Kooperationspartner



Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.



EBS
UNIVERSITÄT

EBS Executive School

Oestrich-Winkel/
Rheingau

Tel.: +49 611 7102 2010

info.es@ebs.edu

www.ebs.edu/sum

