

Jürgen Weber/Johannes Georg/Robert Janke

# Nachhaltigkeit: Relevant für das Controlling?

## Einleitung

Im Zuge der weltweiten Nachhaltigkeitsdebatte hat sich der Druck auf Unternehmen, ökologische und soziale Belange in ihr Handeln mit einzubeziehen, spürbar verstärkt. Der Druck wird durch die Inte-

ressen und die spezifischen Anforderungen verschiedener Stakeholder ausgeübt. Dabei lässt sich zunächst eine allgemeine Nachhaltigkeitsanforderung festhalten. Diese ist eher vage formuliert und orientiert sich an der Definition der Vereinten Nationen im Brundtland Report (1987, S. 43): „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“.

Neben dieser allgemeinen Anforderung haben sich in den vergangenen Jahren konkrete Ansprüche einzelner Stakeholdergruppen gebildet, die in der originären Geschäftstätigkeit der Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Hierbei ist in erster Linie die wachsende Nachfrage der Kunden nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen zu nennen (vgl. Nidumolu et al. 2009), auch wenn die Kunden bislang nicht immer bereit sind, einen Preisaufschlag dafür zu bezahlen (vgl. McKinsey 2008). Treiber dieser Entwicklung sind häufig nicht die Konsumenten, sondern Kunden im B2B-Geschäft.

Auch von Investorensseite geht ein wachsender Druck auf die Unternehmen aus, sich strategisch nachhaltig zu positionieren und Antworten auf die im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte diskutierten Megatrends (z. B. Ressourcenknappheit, Klimawandel) zu finden. Laut Interviewaussagen in einer Studie, die durch das Institut für Management und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführt wurde, haben Nachhaltigkeitsindizes – wie der Dow Jones Sustainability Index oder der DAX-global Sarasin Sustainability Germany – eine starke Öffentlichkeitswirksamkeit, die im Falle einer fehlenden Notierung negativ auf das Unternehmensimage wirkt. Die Indizes dienen darüber hinaus als Kriterium für die Anlageentscheidungen von Nachhaltigkeitsfonds, die in den D-A-CH Ländern derzeit über ein Volumen von 30 Mrd. Euro verfügen (vgl.

Flotow 2010) und damit eine wichtige Finanzierungsquelle der Unternehmen sind.

Unternehmen reagieren auf dieses gesteigerte Interesse durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten und die Implementierung von Organisationsstrukturen, die ein zielorientiertes Management der Nachhaltigkeitsaktivitäten ermöglichen. Dabei wird das Thema Nachhaltigkeit auf höchster Managementebene verankert, was ein Indiz für die unternehmensinterne Relevanz der Thematik ist. Nachhaltigkeit wird zudem zunehmend in der strategischen Planung berücksichtigt und steht immer häufiger auf der Agenda des Managements. In Interviews der Studie zeigte sich, dass Vorreiter wie die Bayer AG die Thematik Nachhaltigkeit mittlerweile in die Gesamtstrategie des Konzerns eingebettet haben.

Um ein zielgerichtetes Management der Nachhaltigkeitsaktivitäten zu gewährleis-

## Autoren



**Prof. Dr. Dr. h.c.  
Jürgen Weber**

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, E-Mail: Juergen.Weber@whu.edu. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM).



**Johannes Georg**

ist Dipl.-Kfm. und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC), WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, E-Mail: Johannes.Georg@whu.edu.



**Robert Janke**

ist Dipl.-Wirtsch.-Ing. und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC), WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, E-Mail: Robert.Janke@whu.edu.

- Die Studie analysiert, welche inhaltlichen Themenfelder DAX30 Unternehmen unter Nachhaltigkeit adressieren und welche strategische Auffassung der Thematik das Management in DAX30 Unternehmen hat.
- Die Themenfelder Ökologie und Mitarbeiter werden in den Nachhaltigkeitsstrategien von DAX30 Unternehmen als besonders relevant dargestellt; das Feld Ökologie bietet einige Ansatzpunkte für eine Beteiligung des Controllings.
- Nachhaltigkeit wird in DAX30 Unternehmen zunehmend als Business Case aufgefasst; dies unterstreicht die Relevanz der Nachhaltigkeitsthematik für das Management.
- Für das Zusammenspiel von Management und Controlling müssen sich Controller im Zuge der strategischen Auffassung von Nachhaltigkeit durch das Management mit der Nachhaltigkeitsthematik stärker auseinandersetzen.

ten, ist das Management unter anderem auf die Unterstützung des Controllings angewiesen. Dem Controlling kommen hier Aufgaben wie z. B. die Informationsversorgung oder das Vorbereiten von Entscheidungen über die Bereitstellung von Investitionsmitteln für nachhaltige Projekte zu. Daraus resultiert die Notwendigkeit, dass sich das Controlling mit der Quantifizierung sozialer und ökologischer Aspekte auseinandersetzen muss.

Die konkrete Aufgabe des Controllings und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Management in Bezug auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten ergeben sich aus zwei Leitfragen, die unternehmensspezifisch zu beantworten sind: (1) Welche inhaltlichen Themenfelder von Nachhaltigkeit werden durch das Unternehmen adressiert und sind für das Management von Relevanz sowie (2) wie wird Nachhaltigkeit strategisch durch das Management aufgefasst? Der Artikel beantwortet diese beiden Fragen mit Hilfe einer Studie, an der neun deutsche Großunternehmen, überwiegend aus dem DAX30, teilgenommen haben. Die Ergebnisse der Analyse der Berichterstattung und der Interviews mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen dieser Unternehmen

können als Orientierung für die Positionierung des Controllings im Kontext der Nachhaltigkeitsaktivitäten dienen.

### Themenfelder der Nachhaltigkeitsaktivitäten

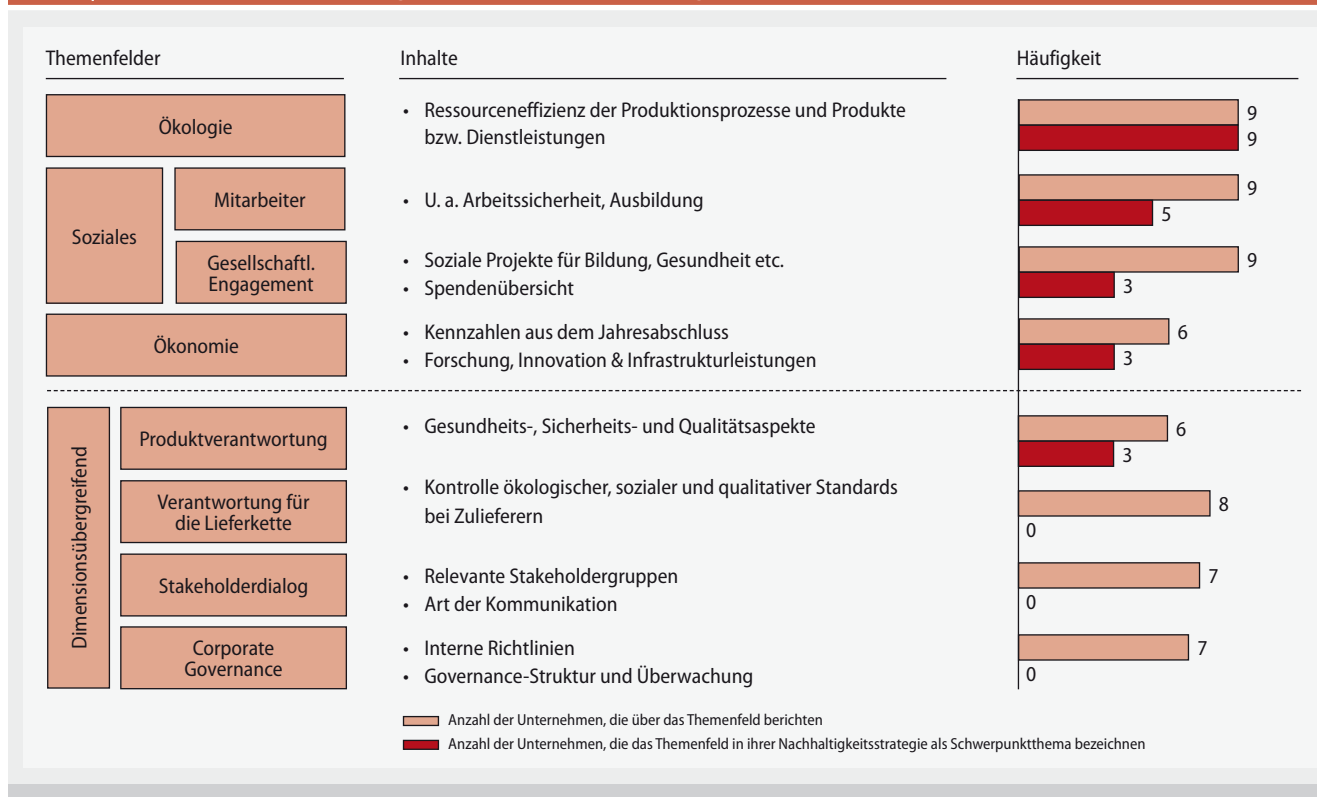
Zahlreiche Themen werden im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte diskutiert und unter dem Begriff *Nachhaltigkeit* zusammengefasst. Eine allgemeingültige und prägnante Definition existiert jedoch nicht (vgl. Schaltegger/Petersen 2009). Zur Identifikation der Themen, die für Unternehmen derzeit besonders wichtig sind, wurden die Nachhaltigkeitsberichte der teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Schwerpunkte untersucht. Die Analyse baut auf den zuletzt veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten (Stand Februar 2010) auf und umfasst daher Berichte aus den Jahren 2008 und 2009.

Die Untersuchung identifiziert acht Themenfelder der externen Berichterstattung (vgl. **Abbildung 1**). Vier der Themenfelder lassen sich jeweils einer der drei klassischen Nachhaltigkeitsdimensionen (Ökologie, Soziales und Ökonomie) zuord-

nen. Alle Themenfelder setzen sich aus verschiedenen Unterthemen zusammen. Im Themenfeld *Ökologie* wird vor allem die Ressourceneffizienz der Produktionsprozesse, Produkte und Dienstleistungen erläutert. Die Themenfelder Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement sind der klassischen Nachhaltigkeitsdimension *Soziales* zugeordnet. Ersteres beinhaltet mitarbeiterspezifische Unterthemen wie Ausbildung und Arbeitssicherheit. Soziale Projekte (z. B. im Bildungsbereich) werden im Themenfeld gesellschaftliches Engagement zusammengefasst. Im Themenfeld *Ökonomie* werden überwiegend Kennzahlen aus dem Jahresabschluss, insbesondere Kennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung, berichtet. Selten wird auf Innovationsvorhaben und Infrastrukturleistungen im Unternehmensumfeld eingegangen.

Daneben enthalten die Nachhaltigkeitsberichte *dimensionsübergreifende Themenfelder*. Ein solches ist beispielsweise die Verantwortung für die Lieferkette. Gegenstand jener Berichterstattung sind Audits und die Beschreibung der Auditprozesse der Unternehmen bzgl. ökologischer, sozialer und qualitativer Standards bei Zulieferern. Somit beziehen sich die Audits auf alle Nachhaltigkeitsdimensionen.

Abb. 1 | Themenfelder der Nachhaltigkeit in der Berichterstattung



Alle acht Themenfelder werden jeweils in mindestens sechs der neun untersuchten Nachhaltigkeitsberichten erwähnt und scheinen daher grundsätzlich relevant zu sein. Es stellt sich jedoch die Frage, welche dieser Themenfelder für das Controlling von besonderer Bedeutung sind. Daher wurde im zweiten Schritt analysiert, welche Themenfelder als Schwerpunkte in der Nachhaltigkeitsstrategie genannt werden – diese sollten auch eine höhere Aufmerksamkeit vom Management erfahren.

In mindestens fünf von neun Nachhaltigkeitsberichten werden die Themenfelder Ökologie und Mitarbeiter als Schwerpunkt genannt (vgl. **Abbildung 2** für eine Darstellung der Unterthemen). Im Themenfeld Ökologie ist die Berichterstattung zu den Unterthemen Emissionen und Energie am umfangreichsten. Mindestens 8 von 9 Unternehmen berichten zu beiden Unterthemen und veröffentlichen entsprechende Kennzahlen. Ein Beispiel für den Inhalt der Berichterstattung zum Themenfeld Ökologie ist die „GoGreen“-Initiative der Deut-

schen Post DHL. Mit dieser werden Emissionsreduktionen und Energieeffizienzsteigerungen durch Maßnahmen wie z. B. die Fuhrpark- und Flottenmodernisierung, die Mitarbeitermobilisierung und den CO<sub>2</sub>-Zertifikatekauf beabsichtigt. Die Nachverfolgung der Strategieumsetzung bedarf unter anderem der Erfassung von Kennzahlen zu direkten und indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie weiterer spezifischer Emissionen. Zusätzlich wird ein eigenentwickelter CO<sub>2</sub>-Effizienzindex berechnet.

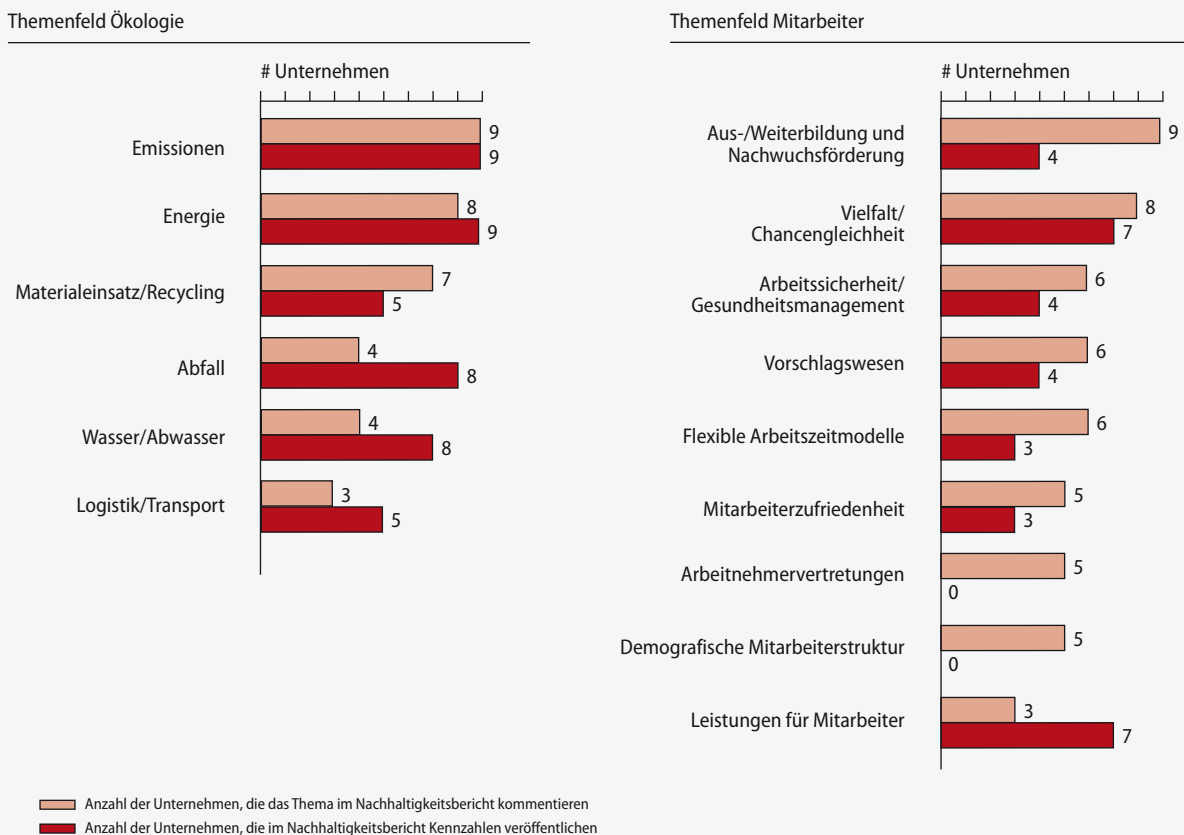
Wesentliche Unterthemen im Themenfeld Mitarbeiter sind die Aus-/Weiterbildung und Nachwuchsförderung sowie die Vielfalt und Chancengleichheit. Über diese Aspekte wird primär durch Kommentare zu verschiedenen Initiativen und deren Umsetzungsstand berichtet. Ein häufig erwähntes Unterthema sind etwa Trainee-Programme. Veröffentlichte Kennzahlen, wie z. B. die Ausbildungsquote oder der Frauenanteil im Gesamtunternehmen, werden vom Personalbereich geliefert. Fraglich bleibt, inwiefern das Controlling

hier einen Beitrag zur Berichterstattung über diese Unterthemen leisten könnte.

Die Ergebnisse sind in den Kontext einer Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zu stellen, die ebenfalls Schwerpunkte der Berichterstattung identifiziert (vgl. KPMG 2009). Eine Übereinstimmung zwischen den Studien zeigt sich beim Themenfeld Klimawandel und Ökologie. Im Gegensatz zur KPMG-Studie stellen die Themenfelder Corporate Governance und Zulieferkette auf Basis der eigenen Analyse keine Schwerpunkte dar, ebenso wenig das Themenfeld Nachhaltigkeit auf dem Kapitalmarkt. Die abweichenden Ergebnisse können aus unterschiedlichen Bewertungsansätzen (KPMG nennt die Kriterien für die Einteilung nicht) und unterschiedlichen Stichproben resultieren.

Die externe Berichterstattung der untersuchten Unternehmen orientiert sich im Wesentlichen an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI), auf die in sieben von neun Berichten verwiesen wird. Die Richtlinien dieses Multistakeholder-

**Abb. 2 | Unterthemen zu Ökologie und Mitarbeiter**



Netzwerks werden in 85 Prozent der Nachhaltigkeitsberichte aller DAX30 Unternehmen genannt (vgl. KPMG 2009). Obwohl die GRI Richtlinien konkrete Vorgaben bzgl. der zu berichtenden Inhalte und Indikatoren (d. h. Nachhaltigkeitskennzahlen), machen, ist eine einheitliche Strukturierung der Berichte entsprechend des Standards in den von uns untersuchten Berichten nicht vorhanden. Insgesamt zeigt sich eine starke Heterogenität bzgl. des Umfangs und der Struktur in der Berichterstattung der Unternehmen.

Das Spektrum an Nachhaltigkeitsthemen in der externen Berichterstattung ist umfassend und spiegelt die umfassenden Anforderungen der Stakeholderseite wider. Das Management muss sich verstärkt diesen Forderungen annehmen und benötigt entsprechende Informationen zu den verschiedenen Themenfeldern. Demnach sollte sich das Controlling mit der Bereitstellung der benötigten Informationen und der Vorbereitung von Entscheidungen auseinandersetzen, um gegenüber dem Management sprachfähig zu bleiben – vor allem beim Themenfeld Ökologie. Da das Controlling als Querschnittsfunktion Informationen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens generieren kann, kommt ihm die wichtige Aufgabe zu, die entsprechenden Informationen zu sammeln und zu bündeln.

### Nachhaltigkeitsverständnis – Entwicklung und Status quo

Die zweite Leitfrage untersucht, inwiefern Nachhaltigkeit eine über die externe Berichterstattung hinausgehende Relevanz in Unternehmen besitzt. Hierfür wurden Interviews mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen der an der Studie teilnehmenden Unternehmen ausgewertet. Laut Aussage der interviewten Nachhaltigkeitsverantwortlichen hat sich das Verständnis in den meisten Unternehmen über drei verschiedene Phasen hinweg entwickelt (vgl. **Abbildung 3**).

#### Verständnisentwicklung: Phase 1

In der ersten Phase liegen die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Ermessen des Unternehmens. Da die Gesellschaft keine expliziten Anforderungen an die Handlungen von Unternehmen stellt, entscheiden die Unternehmen ohne gesellschaftlichen Druck, inwiefern sie auf ökologische und soziale Aspekte bei ihrem Handeln achten.

Beispiele für Aktivitäten der Unternehmen in dieser Phase sind die Einrichtung von Kindertagesstätten für Mitarbeiter oder das Angebot von Sportmöglichkeiten. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen in dieser Phase sind häufig abhängig von ihrer Eigentümerstruktur. Vor allem Familienunternehmen, die eine starke regionale Bindung haben, engagieren sich in dieser Phase durch lokale Nachhaltigkeitsaktivitäten (z. B. Förderung von Vereinen). Ein Grund für die Einbindung des Controllings existiert in dieser Phase nicht.

Die erste Phase unterscheidet sich von den beiden anderen Phasen insofern, als dass die Gesellschaft ein nachhaltiges Handeln der Unternehmen nicht explizit einfordert. In den Phasen zwei und drei werden durch verschiedene Stakeholdergruppen ökologische und soziale Anforderungen an die Unternehmen gestellt, die sie als gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnde Akteure erfüllen müssen. Ein Beispiel hierfür ist die Klimadebatte, die unter anderem zu gesetzlichen Regelungen bzgl. des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes für Produktionsanlagen und zu einer Nachfrage auf Kundenseite nach emissionsarmen Produkten geführt hat.

#### Verständnisentwicklung: Phase 2

In Phase 2 reagieren die Unternehmen auf den gesellschaftlichen Druck durch die Realisierung öffentlichkeitswirksamer Projekte. Diese „taktische“ Betrachtung der Thematik ist nicht mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit oder den Geschäftszielen verknüpft. Beispiele für solche geschäfts-unabhängigen Projekte sind soziale Aktivitäten von Mitarbeitern, deren Engagement als gute Nachricht nach außen verkauft wird. Die Reaktion der Unternehmen auf

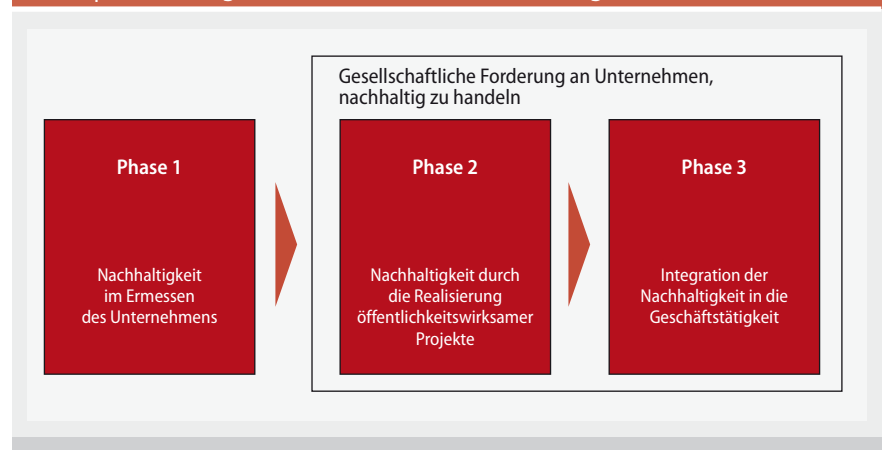
die Forderungen der Stakeholder ist somit reaktiv. Diese Aktionen und Projekte werden durch eine Kommunikations- oder Nachhaltigkeits-/Corporate Social Responsibility-Abteilung unabhängig vom Tagesgeschäft des Unternehmens geplant und durchgeführt. Folglich widmet das Management der Thematik nicht viel Aufmerksamkeit. Das Controlling könnte in dieser Phase lediglich sicherstellen, dass die nach außen kommunizierten Maßnahmen entsprechend umgesetzt werden und die finanziellen Mittel eingeplant werden und zur Verfügung stehen. Eine umfassende Beurteilung der Nachhaltigkeitsaktivitäten ist jedoch nicht notwendig und kann zudem kritisch gesehen werden, wie es etwa bei der Bewertung der Effizienz sozialer Einrichtungen der Fall ist.

#### Verständnisentwicklung: Phase 3

In der dritten Phase wird Nachhaltigkeit unternehmensintern als Element der Geschäftstätigkeit bzw. als Business Case verstanden. Unternehmen versuchen dabei Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden, die aus den gesellschaftlichen Anforderungen resultieren. Daher werden soziale oder ökologische Aspekte mit der Geschäftstätigkeit verknüpft, um einen finanziellen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen.

Das Verständnis von Nachhaltigkeit als Business Case steht im Kontrast zu der häufig geäußerten Befürchtung, dass ökologische und soziale Aktivitäten, die über die Gesetzesvorgaben hinausgehen, vor allem mit Kosten verbunden sind (vgl. Nidumolu et al. 2009). Daraus resultiert die Annahme, der ökonomische Erfolg sinke durch solche Aktivitäten (vgl. gepunktete

Abb. 3 | Entwicklung des Verständnisses von Nachhaltigkeit



Linie in **Abbildung 4**). Für den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit wird hingegen eine mögliche Steigerung des ökonomischen Erfolgs durch ökologische und soziale Aktivitäten angenommen (vgl. durchgezogene Linie in **Abbildung 4**). Die Herausforderung bei diesem Verständnis besteht darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aspekte zu identifizieren, die einen ökonomischen Mehrwert generieren können. Eine unreflektierte Umsetzung von ökologischen und sozialen Aktivitäten kann den ökonomischen Erfolg hingegen verringern.

Auf Basis der Interviews mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen kann davon ausgegangen werden, dass die Auffassung von Nachhaltigkeit als Business Case Einzug in deutsche (Groß-)Unternehmen gefunden hat. Die Auffassung der Thematik als Business Case erfordert eine Auseinandersetzung des Managements mit möglichen Verknüpfungen zwischen der Geschäftstätigkeit und dem Thema Nachhaltigkeit. Dem Controlling könnte daher in Zukunft die Aufgabe zukommen, den Business Case der Nachhaltigkeit zu plausibilisieren. Im Folgenden werden mögliche Ansatzpunkte für die Verbindung von Nachhaltigkeit mit den Geschäftsaktivitäten dargestellt, die in den untersuchten Unternehmen als besonders relevant angesehen wurden.

## Ansatzpunkte für den Business Case

Möglichkeiten, Nachhaltigkeit mit der Geschäftstätigkeit zu verknüpfen, ergeben sich sowohl auf Produktseite als auch im Rahmen der Leistungserstellung. Unternehmen können durch ökologische oder soziale Produktkomponenten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzprodukten generieren. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Differenzierung muss beachtet werden, dass die Produkteigenschaften der Standardqualität entsprechen müssen, da der Kunde nicht bereit ist, Leistungseinbußen hinzunehmen. Henkel etwa hat eine Waschmittelgeneration entwickelt, die bei besonders niedrigen Temperaturen einsetzbar ist. Dabei erbringen die Waschmittel die gleiche Reinigungsleistung wie herkömmliche Produkte bei höheren Temperaturen. Durch den geringeren Energieverbrauch – also eine ökologische Produktkomponente – entsteht bei gleicher Qualität ein Wettbewerbsvorteil.

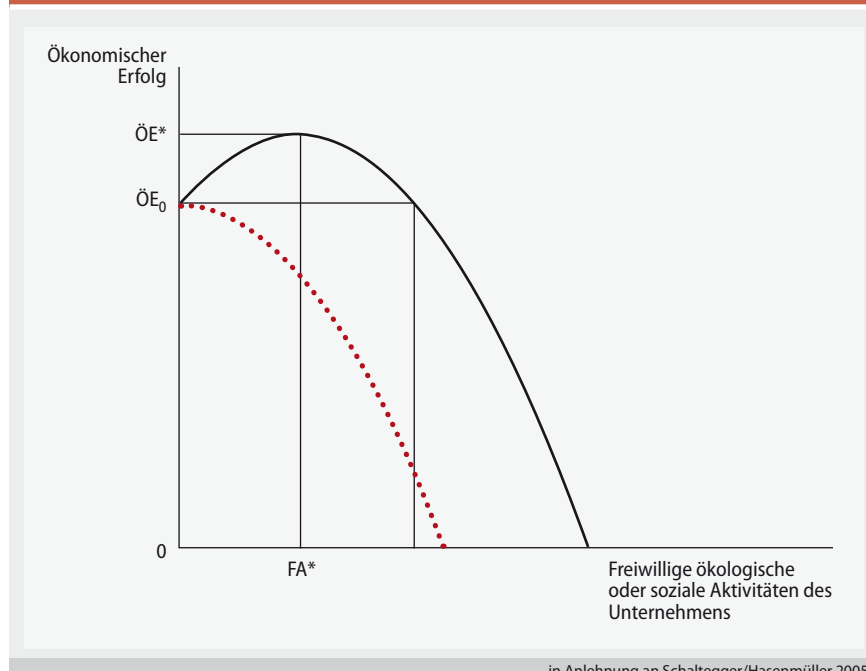
Des Weiteren kann die Nachhaltigkeitsdebatte dazu führen, dass sich neue Märkte und Geschäftsfelder für Unternehmen entwickeln, da ein Bedarf an völlig neuen Produkten entsteht, die spezielle ökologische oder soziale Aspekte berücksichtigen. Ein Unternehmen, das in der Lage ist, diesen neuen Bedürfnissen der Kunden nachzu-

kommen, kann somit ebenfalls das Thema Nachhaltigkeit mit seiner Geschäftstätigkeit verknüpfen. Ein Beispiel dafür sind Softwarelösungen für die CO<sub>2</sub>-Erfassung. Aufgrund der Bedeutung der CO<sub>2</sub>-Messung und -Berichterstattung sind neue Märkte für Softwarehersteller entstanden. Ein weiteres Beispiel bietet das Unternehmen FedEx. In einem neuen Geschäftsmodell kombiniert FedEx die Dienstleistung einer zugekauften Copyshop-Kette mit dem eigenen Dokumentenversand. Anstatt Dokumente physisch zu versenden, werden die Daten elektronisch verschickt und in einem Copyshop in der Nähe des Zielortes ausgedruckt und gebunden. Dadurch lassen sich die Lieferzeit und die Umweltfreundlichkeit der Transportdienstleistung verbessern (vgl. Nidumolu et al. 2009).

Auch im Rahmen der Leistungserstellung kann Nachhaltigkeit mit der Geschäftstätigkeit verbunden werden. Dabei können ökologische und soziale Maßnahmen in der eigenen Produktion oder entlang der vorgelagerten Wertschöpfungskette ergriffen werden. In der eigenen Produktion ermöglicht die Berücksichtigung von ökologischen oder sozialen Aspekten eine Kostenreduktion. Beispielsweise tragen Energie- bzw. Emissionseffizienzsteigerungen dazu bei, Kosten direkt zu senken. In einem der befragten Unternehmen hat die Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 15 Prozent zu einer Kosteneinsparung von jährlich 90 Mio. Euro geführt. In vielen nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen wurde dieses Thema in den vergangenen Jahren intensiv bearbeitet, wodurch substantielle Einsparpotenziale bereits realisiert wurden. Durch gesetzliche Vorgaben, die zu einer Internalisierung von Umweltkosten führen, kann die Bedeutung der Kostenperspektive wieder sprunghaft ansteigen (vgl. Schaltegger/Hasenmüller 2005).

Die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten im Einkauf ist ebenfalls ein Ansatzpunkt für die Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit der Geschäftstätigkeit. Durch Lieferanten verursachte Negativschlagzeilen stellen ein Risiko für Unternehmen dar und können sich negativ auf das Image und den Umsatz auswirken. Ein Beispiel hierfür ist das Bekanntwerden von Kinderarbeit bei einem Lieferanten des Sportartikelherstellers Nike. Die Veröffentlichung dieser Information führte zu einem massiven Umsatzeinbruch (vgl. Schaltegger/Hasenmüller 2005). Durch die Durchführung regelmäßiger Audits bzgl. der Einhaltung von sozialen und öko-

**Abb. 4 | Zusammenhang zwischen ökologischen/sozialen Aktivitäten und dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens**



in Anlehnung an Schaltegger/Hasenmüller 2005

logischen Standards bei Lieferanten lässt sich das Risiko aus Sicht der Unternehmen reduzieren, wenn Fehlverhalten der Lieferanten entsprechend sanktioniert wird. Dies erhöht den Druck auf die Lieferkette, nachhaltig zu handeln. Entscheidend für die Bewertung und Auswahl von Lieferanten ist eine umfassende Informationsversorgung.

Die vier gezeigten Ansatzpunkte sind als Beispiele zu verstehen. Für jedes Unternehmen muss einzeln geprüft werden, welche ökologischen und sozialen Aspekte sinnvoll mit der Geschäftstätigkeit verknüpft werden können. Erfolgreiche Praxisbeispiele unterstreichen, dass eine solche Möglichkeit oftmals besteht und Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile sichern können (vgl. Nidumolu et al. 2009). Das Controlling ist im Zusammenspiel mit dem Management gefordert, diese Potenziale aufzudecken. Denn während die Geschäftsrelevanz von Nachhaltigkeit von der Mehrzahl der analysierten Unternehmen bereits zum momentanen Zeitpunkt hervorgehoben wird, zeigen andere Studien, dass sich Nachhaltigkeit noch stärker in die Geschäftstätigkeit integrieren ließe und in Zukunft auch integriert werden muss (vgl. Nidumolu et al. 2009 und Porter/Kramer 2006). Dies weist auf das große wirtschaftliche Potenzial einer strategischen Umsetzung von Nachhaltigkeit hin. Umso erstaunlicher ist es, dass der Business Case häufig nicht das Hauptmotiv für eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens ist (vgl. Herzig/Schaltegger 2009 und Deloitte 2009). Das Controlling kann an dieser Stelle als Treiber der Thematik fungieren und dem Management das ökonomische Potenzial von Nachhaltigkeit aufzeigen. Eine mögliche Aufgabe für das Controlling wäre es in diesem Kontext, die ökologischen und sozialen Effekte in monetären Einheiten darzustellen, um die Geschäftsrelevanz zu verdeutlichen.

### **Ansatzpunkte für das Controlling – Zusammenfassung und Ausblick**

Die Untersuchung, wie deutsche Großunternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen, liefert wichtige Erkenntnisse für die Aufstellung des Controllings in Bezug auf die Thematik. Aufgrund der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeit für Unternehmen muss sich auch das Controlling damit beschäftigen, dies schon allein deshalb, um gegenüber dem Management

sprachfähig zu sein. Die Studie generiert wichtige Einblicke für die zukünftige Aufstellung des Controllings gegenüber der Nachhaltigkeitsthematik durch Beantwortung zweier Leitfragen hinsichtlich der inhaltlichen Themenfelder und des Verständnisses von Nachhaltigkeit.

Zunächst ist für das Controlling zu klären, welche inhaltlichen Themenfelder es abdecken sollte. Das Themenspektrum, welches unter dem Begriff Nachhaltigkeit zusammengefasst wird, ist breit und differenziert zwischen den Unternehmen stark. Die Identifikation der relevanten Themenfelder kann als Ausgangspunkt der Aufstellung des Controllings angesehen werden. Dabei erscheint eine Kooperation mit der Nachhaltigkeitsabteilung sinnvoll, damit Unternehmensspezifika berücksichtigt und eventuell fehlendes Know-how im Controlling kompensiert werden kann. Als Grundlage für die Entwicklung und Verwendung von Key Performance Indicators (KPIs) sollte das Controlling auf die anerkannten Richtlinien der GRI zurückgreifen, die einen Überblick über wesentliche Kenngrößen für diverse Themenfelder der Nachhaltigkeit geben.

Nachhaltigkeit wird in Unternehmen zunehmend als Business Case aufgefasst. Aus der strategischen Auffassung resultiert eine unmittelbare Relevanz der Thematik für die Entscheidungsträger im Unternehmen und die Notwendigkeit für die Einbindung des Controllings. Konkret reduziert sich Nachhaltigkeit nicht auf eine rein imagefördernde Außendarstellung, sondern benötigt für den Business Case eine systematische Berichterstattung und eine Kostenrechnung ökologischer und sozialer Effekte. Das Controlling sollte sich gerade deshalb beteiligen, weil das wirtschaftliche Potenzial von Nachhaltigkeit noch nicht ausgeschöpft ist und vom Management bislang vernachlässigt wird. Carbon Accounting stellt dabei einen vergleichsweise weit entwickelten Bereich dar. Hier werden bereits CO<sub>2</sub>-Emissionen quantifiziert und auf Kostenträger verrechnet (siehe Eitelwein/Goretzki 2010). Aufgrund des Know-hows in der Kostenrechnung kann das Controlling bei der Implementierung entsprechender Systeme eine proaktive Rolle einnehmen.

In der Zusammenarbeit mit dem Management fallen dem Controlling die Aufgaben zu, für die das Controlling auch im Rahmen der finanziellen Steuerung verantwortlich zeichnet. Von Relevanz ist eine zeitnahe und hinreichend präzise Informa-

tionsversorgung, um ökologische und soziale Effekte in Unternehmensentscheidungen berücksichtigen zu können. Ebenso wichtig erscheint es, eine genauere Planung und Kontrolle der Nachhaltigkeitsziele zu implementieren und daraus Unterziele für die jeweiligen Entscheidungsträger abzuleiten. Des Weiteren kann das Controlling durch die Implementierung von Anreizsystemen einen Einfluss auf das Verhalten des Managements nehmen und die Koordination der Führungssysteme effizienter gestalten. Dies wird in den analysierten Unternehmen als ein wesentlicher Hebel betrachtet, um die strategische Auffassung von Nachhaltigkeit stärker in ihren Unternehmen zu verankern. Aufgrund der zunehmenden Relevanz der Thematik für das Management, sind die Auseinandersetzung des Controllings mit Nachhaltigkeit und eine entsprechende interne Positionierung unumgänglich.

### **Literatur**

1. Deloitte (2009): Corporate Social Responsibility Verankert in der Wertschöpfungskette.
2. Eitelwein, O./Goretzki, L. (2010): Carbon Controlling und Accounting erfolgreich implementieren – Status Quo und Ausblick, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 54 (2010), Nr. 1, S. 23 – 31.
3. v. Flotow, P. (2010): Marktentwicklung nachhaltiges Investment 2009, Internet: [http://www.nachhaltiges-investment.org/News/Marktberichte-\(Archiv\)/Marktentwicklung-nachhaltiges-Investment-2009.aspx](http://www.nachhaltiges-investment.org/News/Marktberichte-(Archiv)/Marktentwicklung-nachhaltiges-Investment-2009.aspx) (eingesehen am 13.9.2010)
4. Herzig/Schaltegger (2009): Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit?, Lüneburg.
5. KPMG (2009): KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/09 – Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich, Frankfurt.
6. Nidumolu, R./Prahald, C. K./Rangaswami, M. R. (2009): In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, Jg. 31 (2009), Nr. 12, S. 51 – 61.
7. Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, Vol. 84 (2006), Nr. 12, S. 78 – 92.
8. Schaltegger, S./Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“, Ergebnisrapport zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005, Lüneburg.
9. Schaltegger, S./Petersen, H. (2009): Corporate Social Responsibility (CSR) nachhaltig in Unternehmen verankern. Eine Herausforderung an die Managementbildung, in: Journal of Social Science Education, Vol. 8 (2009), Nr. 3, S. 67 – 79.
10. United Nations World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future (Brundtland Report), Oxford.