

Kapitel 1

Grundlagen der nachhaltigen Unternehmenssteuerung

Christian Engelbrechtsmüller/Heimo Losbichler

Inhaltsverzeichnis

1. Der Begriff der Nachhaltigkeit
2. Nachhaltigkeit – Chance oder Pflicht?
3. Die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung im Überblick
- 3.1. Strategie als Ausgangspunkt der nachhaltigen Unternehmenssteuerung
- 3.2. Organisatorische Verankerung als Voraussetzung nachhaltiger Unternehmenssteuerung
- 3.3. Datenverfügbarkeit und -qualität als Basis der Steuerung
- 3.4. Integration von ESG in das Controlling und Wertsteigerungsmanagement
4. Fazit

Der vorliegende Beitrag soll als Basis für die nachfolgenden Kapitel in die Grundlagen der nachhaltigen Unternehmenssteuerung einführen. Ausgehend von der Frage, was unter Nachhaltigkeit verstanden werden kann, werden der Nachhaltigkeitsbegriff definiert und mögliche Nachhaltigkeitskonzepte kurz umrissen. Darauf aufbauend wird die Frage gestellt, welche Chancen eine nachhaltige Unternehmenssteuerung bietet. Abschließend werden die Bausteine einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung und ein möglicher Weg dorthin exemplarisch skizziert.

1. Der Begriff der Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde erstmals 1713 von Hans Carl von Carlowitz in seinem Werk „*Sylvicultura Oeconomica*“ mit dem Grundgedanken erwähnt, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie im gleichen Zeitraum auf natürliche Weise nachwachsen kann.¹ Durch den Bericht des Club of Rome zu den Grenzen des Wirtschaftswachstums erlangte der Begriff der Nachhaltigkeit in den 1970er-Jahren mehr an Bedeutung. 1987 veröffentlichte die World Commission of Environment and Development (WCED) der UNO den „Our common Future Report“, auch als „Brundtland-Bericht“ bekannt, der Nachhaltigkeit in Anlehnung an Carlowitz definiert, dass es den Ressourcenverbrauch auf ein Niveau zu reduzieren gilt, das die Regenerationsfähigkeit der Ressourcenpotenziale nicht überschreitet. Dies bedeutet, unsere Bedürfnisse auf eine Weise zu befriedigen, die künftigen Generationen die Chance lässt, ihre Bedürfnisse auf dem gleichen Niveau zu befriedigen. Es soll etwas zum Wohl zukünftiger Generationen bewahrt werden.

¹ Vgl. Colman, Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, 2016, S. 11ff.

Die ursprünglichen Definitionen sind ökologisch orientiert und fordern eine Balance zwischen Ökonomie und Ökologie. Angesichts der Dringlichkeit des Klimawandels und dem Ziel des EU-Green Deals bis 2050 klimaneutral zu werden, liegt der Fokus der Nachhaltigkeit auch heute auf der ökologischen Dimension. Nachhaltigkeit ist im heutigen Verständnis jedoch breiter und nicht bloß „grün“ zu sehen. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, Gewinne umwelt- und sozial verträglich zu erwirtschaften, d.h. es geht um die Balance zwischen den drei Dimensionen People, Planet und Profit. Dieser Triple-Bottom-Line Ansatz wurde 1992 unter dem Eindruck der UNO-Konferenz in Rio de Janeiro entwickelt. Ein wesentliches Ergebnis dieser Konferenz war die Agenda 21 zum Stopp des weiteren Verfalls des ökonomischen, ökologischen und sozialen Systems. Auf dieser Triple-Bottom-Line bauen auch die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) auf, die im Jahr 2015 durch alle 193 Mitgliedstaaten beim UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York im Rahmen der Agenda 2030 einstimmig beschlossen wurden.² In diesem Verständnis umfasst Nachhaltigkeit auch alle Bestrebungen, die mit dem Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) verbunden sind.

Auf der Triple-Bottom-Line baut auch die Nachhaltigkeitsdefinition der Vereinten Nationen aus der Agenda 2030 auf.

Bei nachhaltiger Entwicklung geht es um die Beseitigung der Armut, den Abbau von Ungleichheiten und die Förderung einer nachhaltigen Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen und Ökosysteme sowie eines nachhaltigen, integrativen und gerechten Wirtschaftswachstums. Kurz gesagt, es geht um eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Fähigkeit zu gefährden, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können. Um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, müssen drei Kernelemente miteinander in Einklang gebracht werden: Wirtschaftswachstum, soziale Integration und Umweltschutz. Diese Elemente sind miteinander verbunden, und alle sind für das Wohlergehen von Einzelpersonen und Gesellschaften von wesentlicher Bedeutung.³

Für die notwendige Balance braucht es eine entsprechende Verankerung in der Unternehmenssteuerung bzw. eine adäquate Governance, weshalb Nachhaltigkeit heute vielfach mit ESG (Environment, Social, Governance) gleichgesetzt wird.⁴ In dieser Definition werden die ökologische und soziale Dimension der Unternehmenssteuerung herausgehoben, während die wirtschaftliche Steuerung als mehr oder weniger gegeben betrachtet wird. Für die Governance haben sich insbesondere in der EU verschiedene Regulative wie die EU-Taxonomie-Verordnung, die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) oder die CSDDD (Corporate Sustainability Due

2 Vgl. Schäfer, Green Deal und Sustainable Finance – Die zentrale Rolle von Nachhaltigkeitsratings, in Everling, O. (Hrsg.), Social Credit Rating, 2020, S. 367.

3 Vereinte Nationen (2017): Die Ziele für nachhaltige Entwicklung, URL: https://unis.unvienna.org/unis/de/topics/sustainable_development_goals.html, Stand: 16. Juni 2023.

4 Annex 2 der Delegierten Verordnung zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU definiert „Nachhaltigkeitsaspekte“ als Umwelt-, Sozial- und Menschenrechte sowie Governance-Faktoren, einschließlich der Nachhaltigkeitsfaktoren (*sustainability factors*) im Sinne von Artikel 2 Nummer 24 der EU-Verordnung 2019/2088 (i.e. Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung).

Diligence Directive) entwickelt. Die Regulative bzw. rechtlichen Grundlagen werden in Kapitel 3 im Detail beschrieben. Eine tiefere Auseinandersetzung mit den Konzepten und Begrifflichkeiten der Nachhaltigkeit findet sich in Kapitel 2.

2. Nachhaltigkeit – Chance oder Pflicht?

Das Thema Nachhaltigkeit wird in den Medien heute vielfach negativ als zusätzlicher Administrationsaufwand, zusätzliche Kosten, Nachteil im globalen Wettbewerb bzw. kurzum als Pflicht dargestellt. Die Kritik ist angesichts einer „ausgeprägten“ Regulatorik und der damit verbundenen Belastung der Unternehmen nachvollziehbar. Sie ist aber einseitig und vernachlässigt die Chancen, die mit einer nachhaltigen Ausrichtung verbunden sind. Unternehmen müssen sich daher die Frage stellen, wie nachhaltig sie sein wollen, und strategisch positionieren (siehe dazu Kapitel 17 Strategische Planung). Der Freiheitsgrad im Ambitionsniveau wird jedoch durch neue und zusehends anspruchsvollere Regulierungen sukzessive reduziert: In Zukunft gilt es für alle Unternehmen, ein Mindestniveau an Nachhaltigkeit zu erfüllen.

Damit ist die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im wirtschaftlichen Handeln, die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung und die Rechenschaft darüber verbunden. Die Rechenschafts- oder Offenlegungspflicht ist entweder direkt oder indirekt gegeben. Direkt durch die EU-Taxonomie-Verordnung und die CSRD. Indirekt, weil die Offenlegungspflicht nicht nur das Unternehmen selbst (Scope 1 und 2), sondern seine gesamte Wertschöpfungskette (Scope 3) umfasst. Zulieferbetriebe von berichtspflichtigen Unternehmen werden damit indirekt „berichtspflichtig“, indem sie nicht nur Waren an ihre Kunden, sondern auch Information über die damit verbundenen Emissionen liefern müssen. Eine ähnliche Wirkung bzw. indirekte Berichtspflicht entsteht aus der Berichtspflicht der Banken über ihre Green Asset Ratio. Zudem werden sich die von der CSDDD („Lieferkettengesetz“) betroffenen Unternehmen von ihren Lieferanten bestätigen lassen, dass diese ihren Sorgfaltspflichten nachkommen.

Abseits der „Pflichten“ bietet die Nachhaltigkeit aber umfangreiche Chancen. Ein Unternehmen kann nachhaltig gesteuert werden, um

- **Erwartungen der Stakeholder** zu erfüllen: Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Regierungen erwarten von Unternehmen verstärkt, dass sie sich um Umwelt- und Sozialfragen kümmern, d.h. sie verlangen ein Mindestmaß an nachhaltigem, unternehmerischem Handeln als „licence to operate“.
- **Risiken** zu erkennen: Umwelt- und Sozialaspekte sowie Fehler in der Corporate Governance können sich negativ auf Leistung und Ruf eines Unternehmens auswirken oder Folgekosten z.B. durch Umweltschäden auslösen. Die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung soll helfen, diese Risiken zu identifizieren und zu steuern.
- **Marktchancen** zu nutzen: Nachhaltigkeit kann helfen, neue Märkte und Kundensegmente zu erschließen bzw. Wettbewerbsvorteile durch die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Geschäftsmodelle aufzubauen.

- **Mitarbeiter** leichter zu rekrutieren und zu halten: nachhaltige Unternehmen haben mit einer entsprechenden Reputation Vorteile am Arbeitsmarkt und können Talente anziehen, die sie sonst nicht bekommen würden. Gleichzeitig kann eine purpose-driven culture zur Bindung und Motivation der Belegschaft beitragen.
- **Kosteneffizienz** zu erzielen: Nachhaltigkeitsprojekte und -investitionen können beitragen, Kosten zu senken, z.B. durch einen niedrigeren Energieverbrauch, die bessere Ressourcennutzung in einer Kreislaufwirtschaft, Förderungen oder geringere (Umwelt-)Abgaben.
- **Kapitalzugang und -kosten** zu verbessern: Immer mehr Investoren bevorzugen Unternehmen, die sich aktiv um Umwelt- und Sozialbelange kümmern und eine entsprechende Governance vorweisen können. Nachhaltigkeit kann den Zugang zu Kapital erleichtern und Finanzierungskosten senken.

3. Die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung im Überblick

Die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung wird vor allem mit der externen Berichterstattung verbunden. Diese ist jedoch das Endresultat der internen Steuerung und lediglich ein, wenn auch wesentlicher, Baustein. Integration bedeutet die vollständige Einbettung in den Führungskreislauf ausgehend von der Strategischen Unternehmensplanung über die Budgetierung und das interne Reporting bis hin zu einzelnen Investitions- und Finanzierungsentscheidungen.

Die Herausforderung besteht darin, die gesellschaftlichen und politischen Ziele mit den marktwirtschaftlichen Unternehmenszielen zu synchronisieren. Während marktwirtschaftlich agierende Unternehmen existierende bzw. erwartete Kundenbedürfnisse befriedigen, schlagen sich langfristige politische Ziele nicht notwendigerweise in erhöhter Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen nieder. Wenn umweltpolitische Vorgaben den Kundenbedürfnissen vorauslaufen, besteht das Risiko existenzgefährdender Fehlinvestitionen. Die Folge sind E-Autos, die unverkäuflich auf Lager liegen, Massenentlassungen aufgrund von Überkapazitäten oder das zu rasche Rückfahren der alten Industrie. Im Ergebnis werden soziale Nachhaltigkeitsziele konterkariert.

Das Management steht vor der Aufgabe, diesen Spagat in der Unternehmenssteuerung zu schaffen. Zu beachten ist dabei, dass Kapitalinvestitionen (CAPEX) deutlich schwerfälliger auf Lenkungsmaßnahmen reagieren als anpassbare operative Ausgaben (OPEX). Auch der Zugang zu günstigen grünen bzw. Taxonomie-konformen Finanzierungen ist kein Allheilmittel, denn für deren Rückzahlung benötigt es ausreichend Einnahmen bzw. Cash Flow. Für Unternehmen im internationalen Wettbewerb kommen zu beachtende geopolitische und standortbezogene Rahmenbedingungen, wie Produktionskostenunterschiede, hinzu. Vorrangige Aufgabe der nachhaltigen Unternehmenssteuerung ist, das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten. Dabei gilt es, in allen Bereichen die Finanzperspektive um die ökologische und soziale Dimension sowie Governance-Aspekte zu erweitern.

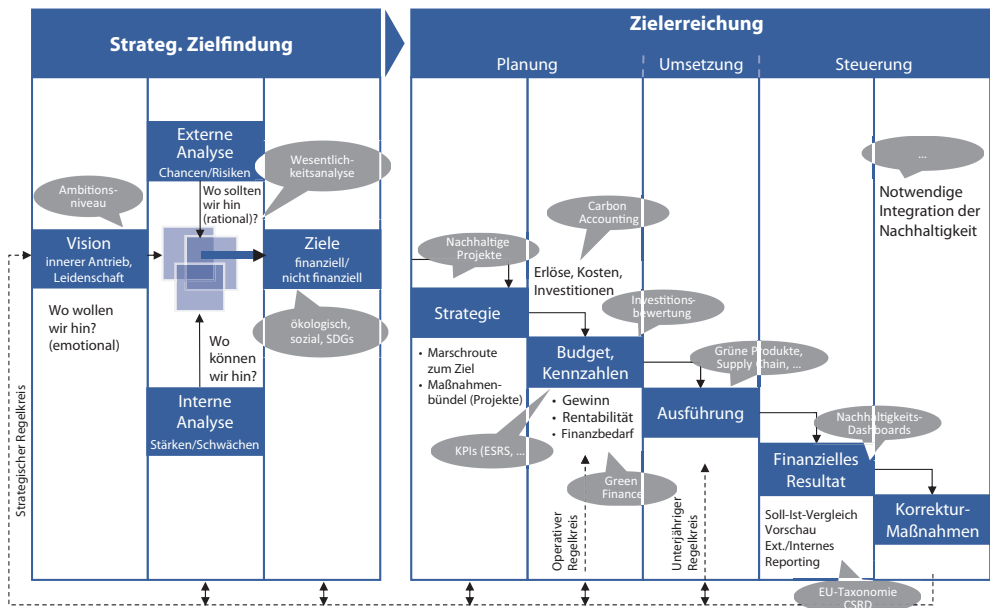


Abb. 1: Integration der Nachhaltigkeit in den strategischen und operativen Führungskreislauf

Die durchgängige Integration ist anspruchsvoll und wird vielfach unterschätzt:

- Es braucht eine übergeordnete Unternehmensstrategie mit klaren Zielen, einem daraus abgeleiteten Steuerungskonzept inkl. Kennzahlen und Werttreibern als Ordnungsrahmen sowie eine entsprechende Incentivierung.
- Eingebettet in die Unternehmensstrategie ist die Schätzung der erwarteten Nachfrage an Produkten und Dienstleistungen eine wesentliche Planungsprämisse für die Ausrichtung der Produktionskapazitäten im Rahmen der Budgetierung. Gerade bei der Ergreifung von umweltbezogenen Chancen muss das Management dafür Sorge tragen, dass betriebswirtschaftliche Wirkmechanismen nicht von Wunschen oder gar Ideologie ausgeblendet werden.
- In einzelnen Bereichen müssen
 - Instrumente eingeführt oder angepasst werden (z.B. Carbon Accounting, Bewertung der Nachhaltigkeit von Investitionen, neue Kennzahlen im Reporting, Klimarisiken in Risikomanagement)
 - Leitlinien inkl. der betroffenen internen Dokumentationen überarbeitet werden (z.B. Investitionshandbuch, Finanzierungsgrundsätze, Accounting Manual)
- Für die laufende Steuerung müssen die Daten in ausreichender Qualität verfügbar sein. Dies bedingt häufig eine Anpassung der Geschäftsprozesse und IT-Systeme.
- Es braucht eine aufbauorganisatorische Verankerung mit klaren Verantwortlichkeiten für die Gesamtsteuerung und neue Aufgaben in den Funktionsbereichen.
- Es erfordert einen weitreichenden unternehmensweiten Kompetenzaufbau und die laufende Schulung der Beteiligten.
- Zuletzt braucht es das tatsächliche Handeln aller Funktionsbereiche inkl. einem aussagekräftigen Umsetzungscontrolling.

Im Folgenden werden ausgewählte Bereiche der Integration kurz umrissen.

3.1. Strategie als Ausgangspunkt der nachhaltigen Unternehmenssteuerung

Für viele Unternehmen war die CSRD Anstoß, Nachhaltigkeit aus strategischer Sicht zu betrachten. Die darin vorgesehenen Nachhaltigkeitskriterien (ESG) sind so konzipiert, dass sie in die Strategie eines Unternehmens eingebettet sind und die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Wertschöpfung für alle Interessengruppen des Unternehmens berücksichtigen.⁵ Voran stehen die Bedürfnisse der Kunden und die nachhaltigen Einnahmen, die den anderen Stakeholdern (Mitarbeiter, Lieferanten und Geldgeber) zugutekommen.

Nach der CSRD sind bspw. die Kernelemente der allgemeinen Unternehmensstrategie im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsaspekte (bei den angebotenen Produkten/Dienstleistungen und Märkten), die Schlüsselemente des Geschäftsmodells und die Wertschöpfungskette (z.B. Lieferanten, Kunden) zu beschreiben. Anzugeben ist darüber hinaus, wie die Interessen der Stakeholder dabei berücksichtigt werden und die (auf Basis der doppelten Wesentlichkeitsanalyse ermittelten) wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen in die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell einfließen (zB Einfluss auf Capital Expenditures – CAPEX, Operational Expenditures – OPEX).⁶

Die ESG-Kriterien bzw. Nachhaltigkeitsfaktoren bilden dabei einen Rahmen für die Strategieumsetzung und erlauben es den Unternehmen, den Fortschritt bei der Zielerreichung zu messen. ESG-Standards umfassen Elemente von Managementsystemen, die seit den Anfängen der Betriebswirtschaft, wie bspw. im Managementregelkreis, etabliert sind (Ziele definieren, Planen, Durchführen, Kontrolle).

Aufbauend auf der organisatorischen Verankerung können die ESG-Kriterien sowohl in die existierenden unternehmensweiten Managementsysteme wie das Risiko- und Chancenmanagement, Wertsteigerungsmanagement, Controlling oder Supply Chain Management als auch in die Steuerungssysteme der einzelnen Unternehmensfunktionen integriert werden. Neben der organisatorischen Verankerung ist die Verfügbarkeit und Qualität der zusätzlich benötigten Daten eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg.

3.2. Organisatorische Verankerung als Voraussetzung nachhaltiger Unternehmenssteuerung

Für die aufbauorganisatorische Gesamtverankerung gibt es drei wesentliche Möglichkeiten, wie die Verantwortung geregelt werden kann, wobei die Letztverantwortung immer in der Unternehmensleitung verbleibt:

⁵ https://de.wikipedia.org/wiki/Environmental%2C_Social_and_Governance.

⁶ Vgl. ESRs 2 Rz. 37ff.

- Aufbau einer eigenen Abteilung Nachhaltigkeitsmanagement mit Gesamtverantwortung.
- Übertragung der Gesamtverantwortung auf eine bestehende Abteilung, der eine entscheidende Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement zukommt.
- Einführung eines „Sustainability-Boards“ oder Kernteams, in das alle Unternehmensfunktionen eingebunden sind.

Viele Unternehmen haben sich für ein Sustainability-Board bzw. ESG-Kernteam entschieden. Das funktionsübergreifende Kernteam koordiniert die Nachhaltigkeitsanforderungen, Planungs- und Steuerungsmaßnahmen und Berichtspflichten. Im Einzelnen kann es folgende Aufgaben übernehmen:⁷

- Durchführung und Aktualisierung der **Wesentlichkeitsanalyse**. Die Anforderungen an die Wesentlichkeitsanalyse werden in Kapitel 8 näher erläutert.
- Priorisierung jener ESG-Themen, die von internen und externen **Stakeholdern** (z.B. Kunden, Investoren, Belegschaft, Medien) am häufigsten nachgefragt werden. Auf ESG-Ratings und (branchenbezogene) Anforderungen der ESG-Ratingagenturen wird in Kapitel 13 eingegangen.
- Koordination der **Übergangspläne** (z.B. für den Klimaschutz gemäß ESRS E 1), Selbstverpflichtungen (z.B. UN Global Compact, SBTi) und sonstiger unternehmensweiter ESG-Initiativen.
- Erfüllung der ESG-**Berichtspflichten** (z.B. Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts) und Beantwortung von ESG-bezogenen Fragen von Ratingagenturen, Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern. Die Integration der Nachhaltigkeitserklärung in den Jahresabschlussprozess wird in Kapitel 23 dargestellt.
- Regelmäßige Einbindung der **Geschäftsleitung** (Fortschrittskontrolle, Verfolgung von Verbesserungsmaßnahmen).

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der aufbauorganisatorischen Verankerung und der Veränderung von Rollen im Finanzbereich sowie eine Beschreibung neuer Rollen i.Z.m. der nachhaltigen Unternehmenssteuerung sowie der erforderlichen Kompetenzentwicklung innerhalb der Organisation findet sich in Kapitel 24.

3.3. Datenverfügbarkeit und -qualität als Basis der Steuerung

Frei nach Peter Drucker gilt „*You can't manage what you don't measure*“ insbesondere für Nachhaltigkeitsaspekte. Für die Steuerung der Nachhaltigkeit und Erfüllung der externen Berichtspflicht werden Daten benötigt, die anfangs nicht oder nicht in ausreichender Qualität verfügbar sind. Diese sind häufig externen Ursprungs (z.B. Scope 3) und zumeist nicht-finanzieller Natur. Beim Aufbau des ESG-Datenhaushalts gilt es insbesondere die Offenlegungsvorschriften zu beachten. Zur Einhaltung der Berichtspflichten empfehlen sich u.a. folgende Schritte:⁸

⁷ <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/07/28/managing-esg-data-and-rating-risk/>.

⁸ <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/07/28/managing-esg-data-and-rating-risk/>.

- **GAP-Analyse**, inwieweit der Nachhaltigkeitsbericht bzw. die nicht finanzielle Berichterstattung mit den ESG-Rahmenwerken der Stakeholder und Regulatoren übereinstimmt. Aus den Lücken werden zusätzliche ESG-relevante zusätzliche Datenpunkte abgeleitet.
- Laufendes **Monitoring** der Standardsetter und Regulatoren zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, um Änderungen zu antizipieren und Anpassungsmaßnahmen beim Datenhaushalt zeitgerecht einzuleiten. Einen Überblick über relevante Standardsetter und Regulatoren bieten Kapitel 3 und Kapitel 7.
- **Datenstrecken** sowie **IT-Systeme & Prozesse** für die Nachhaltigkeitsberichterstattung einschließlich der Übermittlung an Ratingagenturen, Finanzunternehmen, Regulatoren einrichten (z.B. iXBRL). Vermeidung von komplizierten Grafiken. Die nachhaltigkeitsbezogenen Informationen sollen durch AI oder andere maschinelle Formate leicht auszuwerten sein. Möglichkeiten zur Standardisierung/Optimierung von Prozessen finden sich in Kapitel 23 und Kapitel 26.
- Etablierung einer dedizierten **Landingpage** auf der Unternehmenswebseite für ESG-Daten, die einen guten Zugang für die Stakeholder gewährleistet einschließlich aktueller **Kommunikation** von ESG-Maßnahmen und -verbesserungen.

Bei der Etablierung des ESG-Datenmanagements gilt es, auf Herausforderungen bei der Datenverfügbarkeit zu achten.

- **Datenmenge:** Mit dem Inkrafttreten der CSRD und der damit verbundenen Einführung von über 1.000 Datenpunkten entsteht eine wesentliche Ausweitung und Standardisierung der ESG-Daten in der EU (insbesondere für mittelständische Unternehmen).
- **Datenqualität:** Die Berichtspflichten umfassen insbesondere nicht finanzielle Informationen, die in der Vergangenheit im Vergleich zur Finanzberichterstattung teilweise gar nicht oder weniger genau erhoben wurden. Dies gilt insbesondere für mittelständische Unternehmen, die häufig über schlank ausgeprägte Berichts- und Revisionsprozesse verfügen.
- **Datensilos:** ESG-Daten sind in verschiedenen unternehmensinternen Organisationseinheiten und Silos verortet. Die Berichtsprozesse weisen häufig Medienbrüche auf, basieren auf Insellösungen und Spreadsheets.
- **Ressourcenbelastung:** Die Bereitstellung von Dokumenten und Daten bindet interne Unternehmensressourcen und erfordert den Aufbau einer ausreichend ausgestatteten Organisation einschließlich zugehöriger Prozesse und Systeme zur Sicherstellung der Datenverfügbarkeit.
- **Nachhaltigkeitsprüfung:** Die CSRD und die damit verbundene Prüfung („*limited/reasonable assurance*“) der Nachhaltigkeitserklärung stellt erhöhte Anforderungen an die Datenqualität und die Revisionssicherheit.⁹ Datenmelde- und Prüfprozesse sind in ein Kontrollsystem einzubetten (Audit Trail etc). Auf die Herausforderungen bei der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten wird in Kapitel 10 eingegangen.

⁹ Spezialisierte Dienstleister können beispielsweise den CO₂-Fußabdruck eines Standortes ggf. mittels Satelliten- und/oder anderen Sensordaten überprüfen.

Eine kompakte Übersicht zu den ESG-Kennzahlen im Rahmenwerk der ESRS findet sich in Kapitel 14, Kapitel 15 veranschaulicht, wie interaktive ESG-Dashboards strukturiert und visualisiert werden sollten, um das Management bestmöglich mit steuerungsrelevanten Informationen zu versorgen, und Kapitel 26 gibt einen Marktüberblick zu Software-Tools für das Nachhaltigkeitsreporting.

3.4. Integration von ESG in das Controlling und Wertsteigerungsmanagement

In der Operationalisierung der (nachhaltigen) Unternehmensstrategie kommt dem Controlling eine Schlüsselrolle zu. Es gilt, für die strategischen Ziele und KPIs Zwischenziele auf Jahres-, Quartals- und Monatsebene zu definieren, die strategischen Maßnahmenpakete in Kosten und Investitionsbudgets überzuführen, ein laufendes Reporting aufzubauen, das die zeitnahe Steuerung inkl. Forecasts ermöglicht und gleichzeitig die Basis für das externe Reporting bildet. Die Integration der Nachhaltigkeit in das Controlling hat die Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins in ihrem Dream-Car-Bericht veröffentlicht und dabei neun Gestaltungsfaktoren beschrieben, die sich aus dem IGC-Controlling Prozessmodell 2.0 ableiten¹⁰:

- Gestaltungsfaktor 1: Nachhaltigkeitsstrategie
- Gestaltungsfaktor 2: KPI & Steuerungskonzept
- Gestaltungsfaktor 3: Planung, Budgetierung und Forecast
- Gestaltungsfaktor 4: Managementreporting
- Gestaltungsfaktor 5: Investition- und Kostencontrolling
- Gestaltungsfaktor 6: Datenmanagement- und Integration
- Gestaltungsfaktor 7: Business Partnering
- Gestaltungsfaktor 8: Organisation & prozessuale Verankerung
- Gestaltungsfaktor 9: Kompetenz & Mindset & Incentivierung

Im Bericht wird darauf verwiesen, dass die Ausprägung des Nachhaltigkeitscontrollings von der Zielposition eines Unternehmens abhängig ist. Der Transformationsaufwand wiederum wird von der Lücke zwischen dem Ausgangspunkt und der Zielposition bestimmt. Zur Systematisierung der Integration wird ein Reifegradmodell mit drei Reifegraden vorgestellt:

- Stufe 1: Die effiziente Umsetzung regulatorischer Vorgaben
- Stufe 2: Die teilweise Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Steuerungskonzept und Strategie
- Stufe 3: Nachhaltigkeit als vollintegrierter Bestandteil von Geschäftsmodell, Strategie und Steuerung

Je höher der Reifegrad, desto ausgeprägter muss das Nachhaltigkeitscontrolling sein und desto aufwändiger ist die Integration. In der Literatur gibt es zwischenzeitlich für

¹⁰ Vgl. ICV (Hrsg.), Controlling & Nachhaltigkeit: Die Rolle des Controllings im Transformationsprozess zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung, 2023.

alle Gestaltungsfaktoren bzw. Controllingprozesse Konzepte der Integration. Steuert ein Unternehmen beispielsweise über eines der bekannten Wertsteigerungskonzepte (Gestaltungsfaktor 2 „KPI & Steuerungskonzept“), bietet sich z.B. der *UN Global Compact and Principles for Responsible Investment (PRI)* zur Integration an, der ein *Value Driver Model* zur Wertsteigerung umfasst, das insbesondere die Chancenseite im Auge hat. Ziel ist die Steigerung des ROCE, ROE, *Shareholder Value* oder *Economic Value Added*. Entlang der drei Dimensionen **Wachstum**, **Produktivität** und **Risiko-management** unterstützt das Value Driver Model Unternehmen bei der Beurteilung und Kommunikation der finanziellen Auswirkungen ihrer Nachhaltigkeitsstrategien. Es hilft Investoren, die Nachhaltigkeitsdaten in den Investmentprozess zu integrieren und nutzt dabei Schlüsselkennzahlen, um den Beitrag der Nachhaltigkeitsaktivitäten zu bestimmen.¹¹

Die Wertsteigungsstrategien lassen sich branchen- und unternehmensspezifisch entlang von Werttreiberbäumen operationalisieren, wie nachstehende Beispiele veranschaulichen, die eine hohe Deckung mit den zuvor genannten Chancen der Nachhaltigkeit haben:^{12, 13, 14}

Werttreiber	Beispiele
Umsatzwachstum	● Gewinnung von B2B- und B2C-Kunden mit innovativen nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen für unübertroffene Sozial- und Umweltbedürfnisse ● Aufbau von Markentreue durch ESG-Anstrengungen, die die Bereitschaft der Kunden erhöhen, Premiumpreise in Kauf zu nehmen
Kosten-einsparungen	● Geringerer Energie- und/oder Wasserverbrauch ● Abfalleffizienz, geringerer Rohstoffverbrauch
Regulatorische und rechtliche Interventionen	● Größerer strategischer Handlungsspielraum durch Deregulierung ● Unterbrechungsfreier Betrieb durch Einhaltung von Industriestandards ● Erlangung von Subventionen und Regierungsunterstützung
Produktivitätssteigerung	● Motivationssteigerung der Belegschaft (durch <i>purpose-driven culture</i>) ● Anziehung von Talenten durch größere soziale Glaubwürdigkeit
Optimierung von Investitionen	● Renditestеigerung durch M&A und bessere langfristige Kapitalallokation in grüne Wachstumsmärkte (z.B. <i>green and best available technology</i>) ● Deinvestition bzw. Vermeidung von Investition, die sich aufgrund umweltbezogener Aspekte langfristig nicht amortisieren
Steuerersparnisse	● Steuererleichterung/-prämien für begünstigte nachhaltige Investitionen und Aufwendungen
Kapitalkosten-reduktion	● Erweiterter Zugang zu Kapital zu günstigeren Konditionen (z.B. Green Bonds) ● Niedrigere Kapitalkosten aufgrund Ratingverbesserung

Tab. 1: Beispiele für Wertsteigungsstrategien

11 <https://unglobalcompact.org/take-action/action/value-driver-model>.
12 <https://kpmg.com/us/en/home/insights/2022/06/2022-issue2-article1.html>.
13 <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>.
14 <https://unglobalcompact.org/library/210>.