

# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Januar 2024 · 36. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

1|2024



SCHWERPUNKT

## NACHHALTIGKEITSCONTROLLING

Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zwischen Gesellschaft und Unternehmenserfolg

Finanzielle Nachhaltigkeit:  
Kennzahlen, empirische Evidenz  
und praktische Anwendung

Anspruch und Wirklichkeit:  
Controlling im Spiegel der fünften  
WHU-Zukunftsstudie

Kennzahlengestütztes  
Nachhaltigkeitscontrolling am  
Beispiel eines E-Commerce-  
Supermarkts

# Optimales Beschaffungs-Management.



**NEU**  
im Dezember 2023

Schuh/Schnellbacher/Triplat/Weise  
**Profit ab der Quelle**

2024. XI, 290 Seiten.  
Gebunden € 39,80  
ISBN 978-3-8006-7179-3

Portofreie Lieferung  
☰ [vahlen.de/35513665](https://vahlen.de/35513665)

## Lieferanten im Fokus

Ein Experten-Team erklärt in »Profit ab der Quelle«, wie die Beschaffung in einem neuen Licht betrachtet werden sollte, denn sie hat das Potenzial, die Geheimwaffe eines CEOs in diesen schnelllebigen, disruptiven Zeiten zu sein. Auf der Grundlage von BCG-Forschungsergebnissen und den Erfahrungen der Autoren aus erster Hand, die mit einigen der weltweit führenden Unternehmen arbeiten, bietet »Profit ab der Quelle« erprobte Strategien, die Unternehmen zu neuem Umsatz- und Gewinnwachstum verhelfen.

## Aus dem Inhalt

- Von Lieferanten und Einkäufern
- An der Spitze beginnen
- Lieferanten wie Freunde behandeln
- Den Einkäufern mehr Verantwortung übertragen
- Das Beste aus beiden Welten verbinden
- Kosten senken – und zwar schnell
- Sich gemeinsam hohe Ziele stecken
- Perfektion als Ziel
- Gemeinsam die Zukunft gestalten
- Gemeinsam schneller werden
- Das Unvermeidbare antizipieren

## Ideal

für Führungskräfte, insbesondere in den Bereichen Beschaffung, Lieferkette und Logistik in großen und mittelgroßen Unternehmen.

# Nachhaltigkeitscontrolling – Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zwischen Gesellschaft und Unternehmenserfolg

Liebe Leserinnen und Leser,

nachhaltige Unternehmensführung hat viele Facetten. Von der Einführung der ESG-Kriterien bis hin zu Einschnitten bei der Produktion oder Vermarktung durch Klimakatastrophen, ist die Nachhaltigkeit ebenso ein wertvoller Punkt des Firmenimages geworden, wie ein großer Einfluss auf das tägliche Geschäft. Diesen Anforderungen gerecht zu werden und die nach außen getragene Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens widerzuspiegeln sowie umzusetzen liegt nunmehr in der Verantwortung des Controllings. Durch die präsen- te öffentliche Debatte stellen sich für Unternehmen und Unternehmensrechnung unter anderem folgende Fragen: Wie können ESG-Kriterien innerhalb des Unternehmens eingeführt werden? Welche Rolle spielt das eigene Unternehmen in der Nachhaltigkeitsdebatte? Wie kann das Controlling hier unterstützend tätig werden? Welche Kennzahlen können sinnvoll sein, um das Nachhaltigkeitsmanagement messbar zu machen? Die Schwerpunkt-Beiträge der vorliegenden Ausgabe greifen diese Fragestellungen auf und gehen auf verschiedene Aspekte des Nachhaltigkeitscontrollings ein.

In unserem ersten Beitrag beschreiben Thomas Günther, Deborah Fuhrmann, Werner Gleißner und Christian Walkshäusl die Steuerung finanzieller Nachhaltigkeit in der Praxis mithilfe von vier Kennzahlen. Es werden konkrete Empfehlungen für eine effiziente Umsetzung eines Nachhaltigkeitscontrollings gegeben, um Unternehmen bei der Umsetzung finanzieller Nachhaltigkeit zu unterstützen. Katharina Dassel, Jan Diebecker und Friedrich Sommer stellen in ihrem Beitrag das kennzahlengestützte Nachhaltigkeitscontrolling der Flaschenpost SE vor. Die Autoren beschreiben, wie ressourcenschonender Betrieb, nachhaltige Sortimente und nachhaltiges Controlling in der Praxis aussehen können. Kristina Wencki leitet aus einer Studie zu Energieeffizienz bei Wasserversorgungsunternehmen praktische Empfehlungen für ein Energieeffizienz-orientiertes Controlling-System ab. Stefan Schaltegger beleuchtet in seinem Beitrag die Wichtigkeit der Auswirkungen des Klimawandels und des vorausschauenden Controllings in Zeiten von Pandemien. Abschließend thematisiert Philipp Schreck den nachhaltigen Umgang mit Lobbying und die Herausforderungen, die in diesem Zusammenhang auf die Controlling-Funktion zukommen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. **Andreas Hoffjan** ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Mit-herausgeber der Zeitschrift Controlling.

# Inhaltsübersicht

## **SCHWERPUNKT: Nachhaltigkeitscontrolling: Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zwischen Gesellschaft und Unternehmenserfolg**

### **Finanzielle Nachhaltigkeit**

#### **Kennzahlen, empirische Evidenz und praktische Anwendung**

Prof. Dr. Thomas Günther, Dr. Deborah Yvonne Fuhrmann, Prof. Dr. Werner Gleißner und PD Dr. Christian Walkshäusl

4

### **Kennzahlengestütztes Nachhaltigkeitscontrolling**

#### **Brücke zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen am Beispiel eines E-Commerce-Supermarkts**

Dr. Katharina Dassel, Dr. Jan Diebecker und Prof. Dr. Friedrich Sommer

14

### **Controlling von Energieeffizienz in Wasserversorgungsunternehmen**

#### **Prozesse, Verantwortlichkeiten und Instrumente**

Dr. Kristina Wencki

22

### **Unternehmerisches Pandemiecontrolling**

#### **Damit „nach der Krise“ nicht „vor der Krise“ wird**

Prof. Dr. Stefan Schaltegger

30

### **Responsible Lobbying**

#### **Notwendigkeit und Ansatzpunkte der Steuerung**

Prof. Dr. Philipp Schreck

37

## **Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes. Prof. Dr. Andreas Hoffjan im Interview unter**

**<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2024>**



## **COMPACT**

### **Controlling in agilen Organisationen**

#### **Herausforderungen für das Controlling, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu ermöglichen**

Prof. Dr. Christian Hofmann und Dr. Martin Viehweger

45

### **Bewertung datengetriebener Geschäftsmodelle**

Anzelika Lipovetskaja und Dr. Jürgen Schmelting

49

## **WISSEN**

### **Transformation zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

#### **Die Veränderung des Controllings im Spiegel der fünften WHU-Zukunftsstudie**

Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Marko Reimer

53

### **Offenlegung von ESG-KPIs im DAX 40 in den Jahren 2019 – 2021**

#### **Eine empirische Untersuchung anhand der EFFAS/DVFA-Richtlinie im Zeitverlauf**

Prof. Dr. Rosemarie Koch, Prof. Dr. Ralf B. Schlemminger und Larissa Schöner, B.A.

61

### **Herausforderung Kalkulationsgüte**

#### **Optimierung der Angebotskalkulation bei der Mannesmann Stainless Tubes GmbH**

Svenja Marie Hülter, M. Sc., Dipl.-Kffr. Anne Krutoff, Dr. Florian Thönnessen und Dipl. Wirtsch.-Ing (FH) Dirk Laßmann

70



## IM DIALOG

### Pricing nachhaltig gestalten:

#### Controlling bei der Vaillant Group

Dr. Jan Daugart und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

77

## CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

### Konzeption und Kalkulation von IoT-Paketen

#### Eine praxisorientierte Herangehensweise zur rentablen Umsetzung für Energieversorgungsunternehmen

Julian Folgner, M. Sc., und Dr. Julia Peltzer

80

## LEXIKON

### Python – What you need to know

Benjamin Ertel, M.Sc.

83

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur zu Nachhaltigkeitscontrolling/Fachbuch-Test

85

## VERANSTALTUNGEN

### Nachlese

88

Vorschau auf Heft 2/2024 und Impressum

92

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart