



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

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

Juni 2022 · 34. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

3|2022

Schwerpunkt: Nachhaltigkeit im Reporting und in der Unternehmenssteuerung – Wie das Controlling zu einem ressourcenschonenden Wirtschaften beiträgt

SCHWERPUNKT

NACHHALTIGKEIT IM REPORTING UND IN DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

WIE DAS CONTROLLING ZU EINEM RESSOURCENSCHONENDEN WIRTSCHAFTEN
BEITRÄGT

Vom Green Controlling zur
ganzheitlichen Steuerung von
Nachhaltigkeit im Unternehmen

Messung und Steuerung von
immateriellen Werten mit dem
Intangibles-Steuerungskreislauf

Der Controller im Data Science
Workflow: Modus Operandi für
die Ausgestaltung von Data
Science Projekten

CONTROLLING 3|2022

Verankerung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen als Herausforderung für das Controlling

Liebe Leserinnen und Leser,

auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit bezogene Zielsetzungen sind in den letzten Jahren in nahezu allen Unternehmen massiv in den Vordergrund gerückt. Dies kann getrieben sein von verschärften Regulierungen, z. B. bei Umweltauflagen oder bei der Einhaltung von Sozialstandards in den Lieferketten. Dies kann Mittel zum Zweck der Gewinnung oder des Haltens von Kunden und Mitarbeitenden sein. Und dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Anteilseigner bewusst die Entscheidung treffen, aus einer gesellschaftlichen Verantwortung heraus, darüber hinausgehende Anstrengungen zur Erreichung von ökologischen und sozialen Zielen auch auf Kosten von langfristigen ökonomischen Zielen zu unternehmen.

In jedem Fall ergeben sich in Hinblick auf die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen gravierende Herausforderungen für das Controlling. So gilt es, Ziele konkret auszuformulieren und messbar zu machen sowie klare Verantwortlichkeiten für sie zu schaffen. Geeignete Kennzahlen werden auch als Steuerungsgrößen benötigt und sind ggf. mit den Anreizsystemen zu verknüpfen. Steuerungsprozesse sind aufzusetzen bzw. anzupassen, etwa im Rahmen von Abweichungsanalysen. Das Nachhaltigkeitsreporting für interne und externe Zwecke muss adressatengerecht gestaltet werden. Sollen zugunsten von ökologischen und sozialen Zielen auch Abstriche bei langfristigen ökonomischen Zielen in Kauf genommen werden, so kommt dem Controlling die Aufgabe zu, die damit verbundenen Trade-offs für die Entscheidungsfindung transparent zu machen. Diese Herausforderungen, betreffend Reporting und Unternehmenssteuerung, stellen den Fokus des Themenschwerpunkts im vorliegenden Heft dar.

Zu Beginn des Themenschwerpunkts zeigen *Stefan Asenkerschbaumer* und *Torsten Kallweit*, wie in der *Bosch*-Gruppe Nachhaltigkeitsziele ausformuliert und im Zusammenspiel zwischen zentralen Gremien und Geschäftsbereichen in den Kernprozessen verankert werden. Sie diskutieren ausführlich, welche Schlüsselrolle dem Controlling insbesondere bei der Definition von Steuerungsgrößen, der Bewertung von Business Cases und beim Impact Measurement zukommt, und veranschaulichen die damit verbundenen Aufgaben am Beispiel der CO₂-Neutralstellung der *Bosch*-Gruppe. *Katrin Hummel* und *Emira Jasari* untersuchen, wie sich die Regulierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, konkret die Implementierung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, auf die freiwillige externe Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen ausgewirkt hat. Sie finden eine deutliche Zunahme der materiellen Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen, was auch einen entsprechenden Ausbau der internen Steuerungsprozesse erwarten lässt.

Die als Baustein des European Green Deal entwickelte EU-Taxonomie für Sustainable Finance steht im Mittelpunkt des Beitrags von *Marco Möhrer* und *Alexander Stehle*. Sie diskutieren, welche Einflüsse die EU-Taxonomie auf die Entwicklung eines nachhaltigkeitsorientierten Rechnungswesens und darauf basierend einer an den Vorgaben der EU-Taxonomie orientierten Unternehmenssteuerung haben dürfte. Zum Abschluss des Themenschwerpunkts erläutern *Claudia Maron* und *Giulia Hardy* in einer Fallstudie die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der *DATEV*. Darauf basierend zeigen sie, welche Schnittstellenfunktionen das Controlling als zentraler Akteur bei der Umsetzung dieser Strategie ausübt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und gewinnbringende Lektüre!

Ihr




Prof. Dr. **Burkhard Pedell** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Nachhaltigkeit im Reporting und in der Unternehmenssteuerung: Wie das Controlling zu einem ressourcenschonenden Wirtschaften beiträgt

Vom Green Controlling zur ganzheitlichen Steuerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen 4
Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer und Torsten Kallweit

Externe Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland
Eine Analyse im Kontext des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes 11
Prof. Dr. Katrin Hummel und Emira Jasari, M. A.

Die EU-Taxonomie als neuer Kontextfaktor einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung
Ein kontingenztheoretischer Ansatz 20
Dr. Marco Möhrer und Dr. Alexander Stehle

Nachhaltigkeit & Controlling – Eine Case Study der DATEV eG 28
Mag. Claudia Maron und Giulia Hardy

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.
Prof. Dr. Burkhard Pedell im Interview unter
<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2022>



AKTUELL

Wertschöpfung auf Internet of Things Plattformen
Ein Modell zur Analyse der Einflussfaktoren der Loyalität der Akteure 37
Dr. Fabian Schüler

COMPACT

Zertifizierung und Standards für künstliche Intelligenz (KI)
Künftige Vorschriften verstehen und eine verantwortungsvolle Nutzung sicherstellen 44
Richard Sentinella, M. Sc.

WISSEN

Der Controller im Data Science Workflow
Modus Operandi für die Ausgestaltung von Data Science Projekten 48
Dr. Daniel Gayk, und Dr. Christoph Mauritz

Anwendung von ESG-Kennzahlen im DAX 30
Eine empirische Untersuchung anhand der EFFAS-Richtlinie 55
Prof. Dr. Rosemarie Koch, Dr. Marcus Kleiner und Rebekka Erchinger, B. A.

Datengetriebenes Arbeiten in Kostenrechnung & Controlling 62
Steffen Menze, M. A., Dr. Fabian Flämmer und Dr. Frank Tiefenbeck

Messung und Steuerung von immateriellen Werten mit dem Intangibles-Steuerungskreislauf
Nutzung des Vorgehens der Kaufpreisallokation im Controlling 70
Dr. Christine Reitmaier, Prof. Dr. Wolfgang Schultze und Dr. Dominik Zöpf

IM DIALOG

Reform bei den Reform-Werken

Vom CFO zum ersten nicht familienzugehörigen CEO im Familienunternehmen

Reinhard Riepl und Prof. Dr. Martin Hiebl

77

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Business Analytics im Controlling

Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand

Rebecca Hohenberger, B. Sc., und Prof. Dr. Sascha Kemmeter

81

LEXIKON

Das Independence/Involvement-Dilemma von Controllern

Rosa Dukic, M. Sc. und Dr. Tanja Wolf

84

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu Nachhaltigkeit im Reporting und in der Unternehmenssteuerung/Fachbuch-Test

86

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

90

Vorschau auf Heft 4/2022 und Impressum

96

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



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

Vom Green Controlling zur ganzheitlichen Steuerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen



Prof. Dr. **Stefan Asenkerschbaumer** ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Robert Bosch GmbH. Er verfasste diesen Beitrag in seiner vorherigen Tätigkeit als stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung und Finanzchef der Robert Bosch GmbH.



Torsten Kallweit ist Leiter der Zentralabteilung „Nachhaltigkeit und EHS“ bei der Robert Bosch GmbH. In dieser Funktion ist er unter anderem für das Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling der Bosch-Gruppe zuständig.

Nicht erst seit der COVID-19-Pandemie rückt der Nachhaltigkeitsaspekt zunehmend in den Mittelpunkt der Menschen. Kaufentscheidungen werden häufiger davon abhängig gemacht, welchen Beitrag zum Gemeinwohl ein Unternehmen leistet oder wie nachhaltig ein Geschäftsmodell auch für künftige Generationen ist. Der Druck auf Hersteller und Zulieferer wächst: Nachhaltigkeit ist zum Wettbewerbsvorteil geworden. Damit ergeben sich auch neue Anforderungen an die ganzheitliche Steuerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Dem Controlling kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Das Beispiel *Bosch* zeigt, wie eine langfristige, strategische Ausrichtung des wirtschaftlichen Handelns auch die Weiterentwicklung des „Green Controllings“ erfordert – und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens stärkt.

Von Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer und Torsten Kallweit

1. Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenswerte

Für das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen *Bosch* sind Nachhaltigkeit und eine langfristige strategische Ausrichtung Eckpfeiler des unternehmerischen Handelns und Teil der Unternehmenskultur – und das nicht erst, seit der Begriff Nachhaltigkeit in aller Munde ist. Schon dem Unternehmensgründer *Robert Bosch* waren Unabhängigkeit und das langfristige Weiterbestehen seines Unternehmens in seinem „Geist und Willen“ ein zentrales Anliegen. Dies gab er auch in seinem Testament als Auftrag an seine Nachfolger und Nachkommen so weiter. Dazu gehörte für *Robert Bosch* ein Ausgleich zwischen unternehmerischen und gesellschaftlichen Belangen, auch wenn er dies nicht als leichtes Unterfangen ansah. So schrieb er 1936 in einem Aufsatz: „Es war nicht immer leicht, die richtige Mitte zu halten, den Mittelweg zu halten zwischen dem Unternehmer, der sich behaupten muss, und dem sozial denkenden Geschäftsmann, das heißt Arbeitgeber, der seinem Gehilfen seinen Verdienst lassen wollte.“ (*Bosch*, 1950, S. 58)

75 Jahre später, im Jahr 2011, als die *Bosch*-Gruppe ihr 125-jähriges Bestehen feierte, brachte es *Christof Bosch*, Sprecher der Familie *Bosch* und

Mitglied des Aufsichtsrats, in einer Jubiläumsrede auf den Punkt: „Ich glaube, ein Begriff beschreibt ihn am besten: Nachhaltigkeit.“ (*Bosch*, 2011)

Er zeigte sich überzeugt, dass auch *Robert Bosch* diesen Begriff verwendet hätte, wenn es ihn damals schon außerhalb der Forstwirtschaft gegeben hätte.

Vor diesem Hintergrund baut die *Bosch*-Gruppe bei der Umsetzung ihrer Ziele und Strategien auf eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Die Grundlage für alle Aktivitäten sind die *Bosch*-Werte: Zukunfts- und Ertragsorientierung, Verantwortung und Nachhaltigkeit, Initiative und Konsequenz, Offenheit und Vertrauen, Fairness, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit, Legalität sowie Vielfalt. Der Klimaschutz gehört für die *Bosch*-Gruppe zu den übergreifenden strategischen Zukunftsthemen. Der Beitrag erläutert Kernelemente des Nachhaltigkeitsmanagements der *Bosch*-Gruppe und zeigt, welche Schlüsselrolle dem Controlling für den Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements und insbesondere für die CO₂-Neutralstellung zukommt.

2. Nachhaltigkeitsmanagement mit klarem Zielbild

Im Nachhaltigkeitsmanagement verfolgt das Unternehmen *Bosch* einen klaren Führungsanspruch, der die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens

SCHWERPUNKT

prägt: „Durch wirtschaftlich, ökologisch und sozial verantwortliches Handeln wollen wir die Lebensqualität der Menschen verbessern und die Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen sichern.“ (Bosch, 2020, S. 13)

Das 2018 entwickelte und seitdem kontinuierlich präzierte Zielbild „New Dimensions – Sustainability 2025“ (Bosch, 2020) beschreibt sechs grundlegende Themenfelder (vgl. Abb. 1). Jedes einzelne wird durch zwei wesentliche Aspekte mit klar ausformulierten, mittelfristigen Zielen konkretisiert und stetig weiterentwickelt. Abgeleitet aus den für das Unternehmen wesentlichen Megatrends und den Ergebnissen einer Wesentlichkeitsanalyse setzen die Themenfelder den Rahmen für die Aktivitäten in den kommenden Jahren.

3. Klare Verantwortung für Nachhaltigkeit

Vor diesem Hintergrund ist Nachhaltigkeit bei Bosch als zentrale Aufgabe definiert, welcher sich die verschiedenen Unternehmensbereiche auf Basis ambitionierter Ziele und eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements gemeinsam stellen. Inhalte, Aufgaben und das entsprechende Controlling sind in den Prozessen verankert, klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege sichern die Effizienz im täglichen Handeln.

Das höchste Fachgremium für Nachhaltigkeit bei Bosch ist der Steuerkreis „Corporate Social Responsibility“ unter Leitung des Vorsitzenden der Geschäftsführung. Die Zentralabteilung „Nachhaltigkeit und EHS“ ist für das Nachhaltigkeitsmanagement zuständig. Verantwortlich für die weltweite Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie sowie für die Steuerung und Kontrolle der jeweiligen Zielerreichung sind die Fachverantwortlichen in der Zentrale und in den Geschäftsbereichen.

Zentrale Aussagen:

- Nachhaltigkeit ist zum Wettbewerbsvorteil geworden.
- Durch neue Anforderungen an die ganzheitliche Steuerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen, kommt dem Controlling eine Schlüsselrolle zu.
- Das Controlling muss als Transformationsunterstützer Nachhaltigkeitsaspekte in die Entscheidungsfindung im Unternehmen integrieren – und kann so die Grundlage für eine noch verantwortungsvollere Unternehmensführung schaffen.

Damit folgt Bosch einer Struktur, die sich in anderen Bereichen bereits bewährt hat: Während Strategie und Rahmenbedingungen zentral festgelegt werden, konzentrieren sich die Geschäftsbereiche auf die operative Umsetzung der Standards und Prozesse, bis hin zu deren Zertifizierung. Aufgabe der Mitarbeiter in den Regionen und Standorten ist es dann, die jeweiligen Anforderungen vor Ort zu berücksichtigen und die Einhaltung der gesetzten Rahmenbedingungen sicherzustellen.

4. Nachhaltigkeitsmanagement und Controlling

Um die Komplexität im Nachhaltigkeitsmanagement zu verringern, nutzt Bosch einen zentralen Kernprozess, der im Sinne eines PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) einmal jährlich durchlaufen wird. Er orientiert sich an den Standardprozessdefinitionen der ISO, insbesondere der ISO 31000, und ist in vier Teilprozesse gegliedert:

- 1. Management Responsibility:** Strategie, Prozesse und Regelungen werden mindestens einmal jährlich auf ihre Aktualität geprüft und mit der Unternehmensstrategie abgeglichen.
- 2. Planning:** Welche internen und externen Trends sind zu berücksichtigen? Welche Chancen und Risiken sind damit für Bosch verbunden? Welcher Beitrag zur Wertschaffung kann entstehen

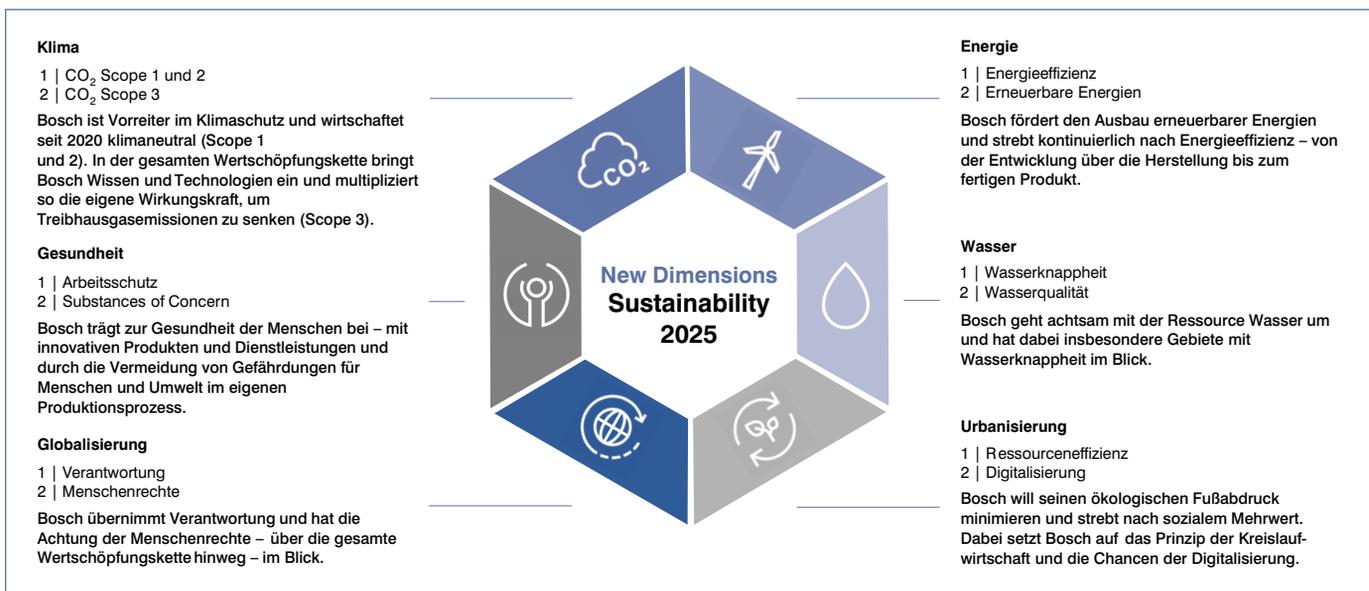


Abb. 1: Themenfelder des Nachhaltigkeitsmanagements von Bosch (vgl. Bosch, 2020, S. 13)

Implikationen für die Praxis:

- Mit der zunehmenden Regulierung, insbesondere im Rahmen des EU Green Deal, wachsen die Anforderungen an Transparenz, Berichterstattung und – vor allem – die Leistungsfähigkeit von Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit.
- Die daraus resultierenden Anforderungen lassen sich nur mit einem interdisziplinären Ansatz erfüllen.
- Je stärker die Aspekte der Nachhaltigkeit die Kernprozesse im Unternehmen prägen, umso schneller werden Nachhaltigkeitsziele und die entsprechenden Steuerungsgrößen zum Pflichtrepertoire für das Controlling.

und mit welcher Wahrscheinlichkeit? Fragen wie diese werden im Teilprozess „Planning“ beantwortet. Im Ergebnis entstehen entweder neue strategische Projekte, neue Leistungsindikatoren oder – falls notwendig – neue Regeln. Die Ergebnisse fließen zudem in das zentrale Risikomanagement des Unternehmens ein.

3. Operations: Der dritte Teilprozess befasst sich mit der Umsetzung der strategischen Projekte, der Vereinbarung von Zielen und ihrer Kaskadierung innerhalb der Organisation. Auch die Erarbeitung von Regeln ist hier ebenso verankert wie die unternehmensweite Verbreitung von Best-Practice-Beispielen.

4. Steuerung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Auditierung, die Nachverfolgung und Bewertung von Maßnahmen sowie das externe Berichtswesen sind im vierten Teilprozess verankert. Dabei prüfen „Validatoren“ alle Datensätze der Berichtseinheiten, ein striktes Vier-Augen-Prinzip gewährleistet die Datenqualität. Zudem erfolgt eine zentrale Prüfung der Daten durch die Zentralabteilung „Nachhaltigkeit und EHS“, die den gesamten Prozess koordiniert.

5. Schlüsselrolle des Controllings für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement

Ein derart ambitioniertes und komplexes Programm lässt sich nur durch eine intensive sowie partnerschaftliche Zusammenarbeit in einem interdisziplinären Team aus Controllern und Nachhaltigkeitsexperten realisieren. Dem Controlling kommt dabei eine zentrale Rolle zu, insbesondere bei der Definition der Steuerungsgrößen, aber auch bei der Bewertung einzelner Projekte bis hin zum Gesamtkonzept.

Vor diesem Hintergrund folgt *Bosch* einem Verständnis des Green-Controlling-Begriffs, wie es der Fachkreis Green Controlling des *Internationalen Controller Vereins (ICV)* in seinen zehn Thesen zum Green Controlling beschreibt. Neben der Steuerung ökonomischer Ziele ist damit auch die Erweiterung des Controllings auf soziale und ökologische Ziele durch das Green Controlling abgedeckt (vgl. *ICV*, 2018).

Diese Sichtweise ist nur konsequent. Denn wenn Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Bestandteil des Kerngeschäfts wird, dann muss sich auch das Controlling diesem Thema ganzheitlich widmen, und nicht nur auf Basis einzelner Aspekte oder Projekte. Erst dieser Wandel im Verständnis der Rolle des Controllings ermöglicht es, den vielschichtigen Facetten und Aufgaben im Bereich der Nachhaltigkeit gerecht zu werden – definiert als klassische Querschnittsaufgabe im gesamten Unternehmen (vgl. *Horváth*, 2011).

Dem strategischen Controlling kommt dabei die Aufgabe zu, das Management auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu beraten und insbesondere Chancen und Risiken im Sinne eines Impact Measurement (vgl. *ICV*, 2020) aufzuzeigen und zu bewerten. So bringen die Controller bereits in der Konzeptionsphase ihre Methodenkompetenz bei der Definition von Steuerungsgrößen sowie der Bewertung der entsprechenden Business Cases ein.

Das operative Controlling auf Ebene der Geschäftsbereiche, Regionen und Standorte verfolgt die in den jeweiligen Einheiten vereinbarten Ziele und weist auf Abweichungen hin. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements liegt hier eine besondere Herausforderung, denn um die vielfältigen Themen und Aspekte der Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung berücksichtigen zu können, werden neue Informationen benötigt (vgl. *Stehle et al.*, 2020).

Hinzu kommt: Nicht immer sind die entsprechenden Daten und Kennzahlen dem Controlling zugeordnet. Zugleich bedarf es neuer Methoden, um bestehende Informationslücken zu schließen. Dies gilt für ökologische Aspekte, aber auch für Leistungsindikatoren im sozialen Bereich. Dabei ist ein hohes Maß an Flexibilität, Lernbereitschaft und interdisziplinärer Zusammenarbeit von allen Beteiligten, insbesondere auch von den Controllern, gefordert – der berühmte „Blick über den Tellerrand“ der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten. Hier liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Konzeption, Implementierung und Anwendung eines umfassenden Nachhaltigkeitscontrollings.

Dabei gilt es insbesondere, die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Stakeholder in die Betrachtung einzubeziehen. Damit reicht diese über die bestehenden Perspektiven der Unternehmenssteuerung und des entsprechenden Controllings hinaus. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch bei *Bosch* das Impact Measurement zunehmend an Bedeutung (vgl. **Abb. 2**), um die gesellschaftlichen und ökologischen Folgewirkungen unternehmerischen Handelns zu messen (vgl. *ICV*, 2020). Neben der direkten Einwirkung (Inputs und Outputs) des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft fließen so auch die Auswirkungen der Aktivitäten auf die Stakeholder (Outcomes und Impacts) in die Betrachtung mit ein.

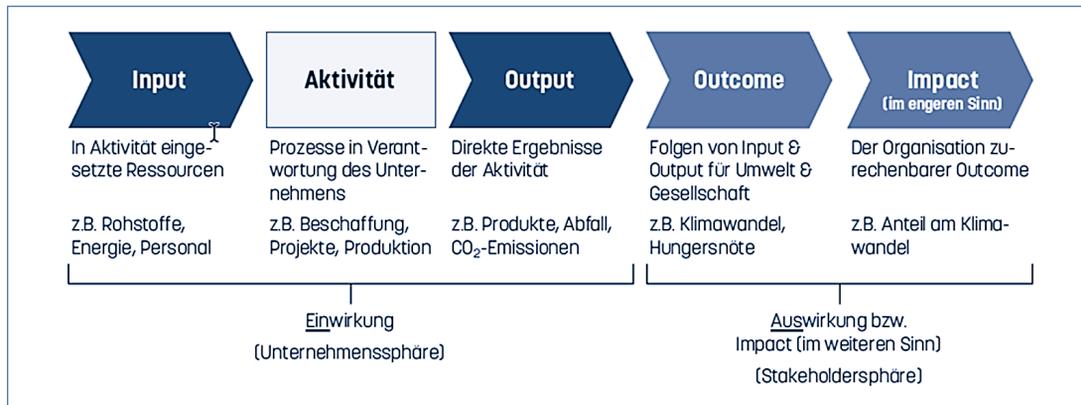


Abb. 2: Die „Impact Value“-Chain (vgl. Stehle et al., 2021, S. 59)

6. Erfolgreiche CO₂-Neutralstellung als „proof of concept“

Der Ansatz im Nachhaltigkeitsmanagement und das damit verbundene, umfassende Verständnis der Rolle des Controllings haben sich in den vergangenen Jahren bewährt. So konnte die *Bosch*-Gruppe 2020 als erstes weltweit produzierendes Unternehmen die Klimaneutralität erreichen. Keiner der mehr als 400 Standorte hat seitdem noch einen CO₂-Fußabdruck (Scope 1 und 2). Rund 2.000 neu gestartete Projekte in aller Welt und ein virtuelles Netzwerk von mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben dazu beigetragen, dass aus einem strategischen Ansatz und einer ehrgeizigen Selbstverpflichtung in Rekordzeit wirksamer Klimaschutz geworden ist.

Die Weichen dafür hat *Bosch* früh gestellt: Bereits 2007 setzte sich die *Bosch*-Gruppe als eines der ersten Unternehmen ein CO₂-Reduktionsziel. Grundlage dafür war eine relative Kennzahl, die die CO₂-Einsparung in Bezug zur Wertschöpfung des Unternehmens stellte, sodass Zielkonflikte mit dem Wachstum des Unternehmens vermieden wurden. Mit dieser Zielsetzung konnte *Bosch* bis 2018 mehr als 30 % CO₂/Mio. EUR Wertschöpfung einsparen – und obwohl sich Umsatz und Mitarbeiterzahl in diesem Zeitraum fast verdoppelten, blieben die CO₂-Emissionen des Unternehmens nahezu konstant. Anders gesagt: Der mit dem Wachstum einhergehende Anstieg der CO₂-Emissionen wurde durch die Maßnahmen zur Energieeinsparung ausgeglichen.

Zugleich zeigte der voranschreitende Klimawandel, dass es weiterer Anstrengungen bedurfte, um die Ziele des Pariser Klimaabkommens noch besser zu unterstützen und die Erderwärmung auf deutlich unter zwei Grad Celsius zu beschränken. Daher entschied *Bosch*, eine absolute Kennzahl zur Reduktion der CO₂-Emissionen einzuführen und zugleich die Klimaneutralität als Ziel für die *Bosch*-Gruppe zu setzen.

Dazu werden vier Hebel genutzt:

1. Steigerung der Energieeffizienz

Bis 2030 will *Bosch* an seinen Standorten die

Energieeffizienz kontinuierlich steigern und so ein Einsparpotential von 1,7 Terawattstunden (TWh) realisieren. Um die entsprechenden Maßnahmen zu finanzieren, steht bis 2030 ein jährliches Budget von 100 Mio. EUR zur Verfügung.

2. Regenerative Eigenerzeugung von Energie

Unter dem Begriff New Clean Power will *Bosch* die regenerative Erzeugung von Energie vorantreiben, sowohl durch Eigenerzeugung als auch über langfristige Bezugsverträge, die den Bau von Photovoltaikanlagen oder Windparks erst ermöglichen. 0,4 TWh sollen so bis 2030 regenerativ erzeugt werden.

3. Grünstrom

Um die CO₂-Neutralität möglichst schnell zu erreichen, setzt *Bosch* auf den Bezug von „grünem Strom“ aus bestehenden Anlagen und baut den Bezug aus regenerativen Quellen mit entsprechendem Herkunftsnachweis aus. So konnten 2020 bereits 83 % des weltweiten Strombedarfs der *Bosch*-Gruppe über Grünstrom gedeckt werden – Tendenz steigend.

4. Kompensation unvermeidbarer CO₂-Emissionen

Als letzten Hebel setzt *Bosch* auf sogenannte Carbon Credits, um unvermeidbare CO₂-Emissionen aus Verbrennungsprozessen auszugleichen oder den Strombezug aus Ländern zu kompensieren, in denen Grünstrom nur eingeschränkt verfügbar ist. Der Anteil dieser Maßnahmen soll 2030 jedoch – verglichen mit dem Basiswert 2019 – bei maximal 15 % liegen.

Zur zentralen Steuerung des Projekts wurde ein cross-funktionales Kernteam etabliert, mit Vertretern der Bereiche Nachhaltigkeit/Energie, Einkauf und Controlling. Die Geschäftsführung bleibt durch Quartalsberichte zum Projektstatus stets auf dem Laufenden.

Um die Effizienz und Akzeptanz der Maßnahmen zu gewährleisten, werden – soweit möglich – bestehende Prozesse und Berichtslinien für die Umsetzung der vier Hebel genutzt. So stehen die Geschäftsbereiche in der Verantwortung, die Energieeffizienzziele zu erreichen. Jeder Geschäftsbereich erhält ein jährlich definiertes, absolutes Ziel

zur Energieeinsparung, dessen Erreichung regelmäßig überprüft wird.

Um einen Anreiz zur Entwicklung und Implementierung entsprechender Projekte zu liefern, wurde ein Fördertopf von 100 Mio. EUR pro Jahr zur Verfügung gestellt. Für die entsprechenden Mittel können sich die Geschäftsbereiche bewerben. Grundlage dafür sind die Erfahrungen des Controllings bei der Wirtschaftlichkeitsbewertung von Projekten.

Zudem wurde der Prozess der Zieldefinition im Projekt verändert, um einen maximalen Effekt für den Klimaschutz zu erreichen. Über ein Energieeffizienzbudget wurde ein Anreizsystem etabliert, das den kreativen Wettbewerb der Standorte um entsprechende Budgetmittel entfachte und so in Summe zu einer Verfünfachung der Energieeffizienzprojekte – und der entsprechenden Effekte auf das Klima – führte.

Zur Steuerung der Neutralstellung wurde ein Controlling-Zyklus gemäß der PDCA-Systematik eingeführt (Plan, Do, Check, Act) (vgl. **Abb. 3**). Kern des Prozesses ist ein monatliches Reporting, das die Zielerreichung verfolgt und hilft, Handlungsfelder frühzeitig zu identifizieren. Es basiert auf einer zentralen Datenbank auf Standortebene mit einem zweistufigen Validierungsverfahren. Unabhängig davon werden durch das Projektteam Plausibilitätskontrollen durchgeführt. Interne Standortaudits komplettieren den Prüfungsansatz. Da die Ergebnisse der Prüfung auch in den Konzernlagebericht einfließen, werden Prozesse, Daten, Nachweise und Zielerreichung in enger Abstimmung mit den Bereichen Controlling und Finanzen durch einen Wirtschaftsprüfer geprüft.

7. Die Rolle des Controllings bei der CO₂-Neutralstellung

Ohne das Wissen und die Erfahrung aus dem Controlling wäre die erfolgreiche CO₂-Neutralstellung der *Bosch*-Gruppe nicht möglich gewesen – insbesondere nicht in dem engen Zeitfenster von lediglich zwei Jahren. Bereits in der Konzeption brachten die Controller ihre Fachkenntnis ein, bei der Definition von Steuerungsgrößen ebenso wie bei der Bewertung der Business Cases für die Neutralstellung – sowohl mit Blick auf einzelne Projekte, vor allem aber bei der Bewertung des Gesamtkonzepts. Das interdisziplinäre Team unterstützte die Implementierung, etwa bei der Ausgestaltung der zentralen Fördermittel und ihrer Vergabe an die Geschäftsbereiche und Standorte. Die konkrete Ausgestaltung des Programms profitierte von den Erfahrungen der Controller zum Controlling-Zyklus und der Abbildung des PDCA-Prozesses.

Neue Wege wurden hingegen bei der fachlichen Zuordnung gegangen. Statt wie zu erwarten im Konzerncontrolling, ist das Controlling für die Neutralstellung bei der Zentralabteilung „Nachhaltigkeit und EHS“ angesiedelt – ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium, das die breite Unterstützung aus den Regionen und Geschäftsbereichen sicherstellte. Denn durch die zunächst ungewohnte Zuordnung konnte das Controlling der CO₂-Neutralstellung auf ein bestehendes EHS-Softwaresystem aufgesetzt werden. Ein systematisches Umwelt- und Energiemanagement ist bereits seit vielen Jahren bei *Bosch* etabliert, ebenso wie das entsprechende Reportingsystem.

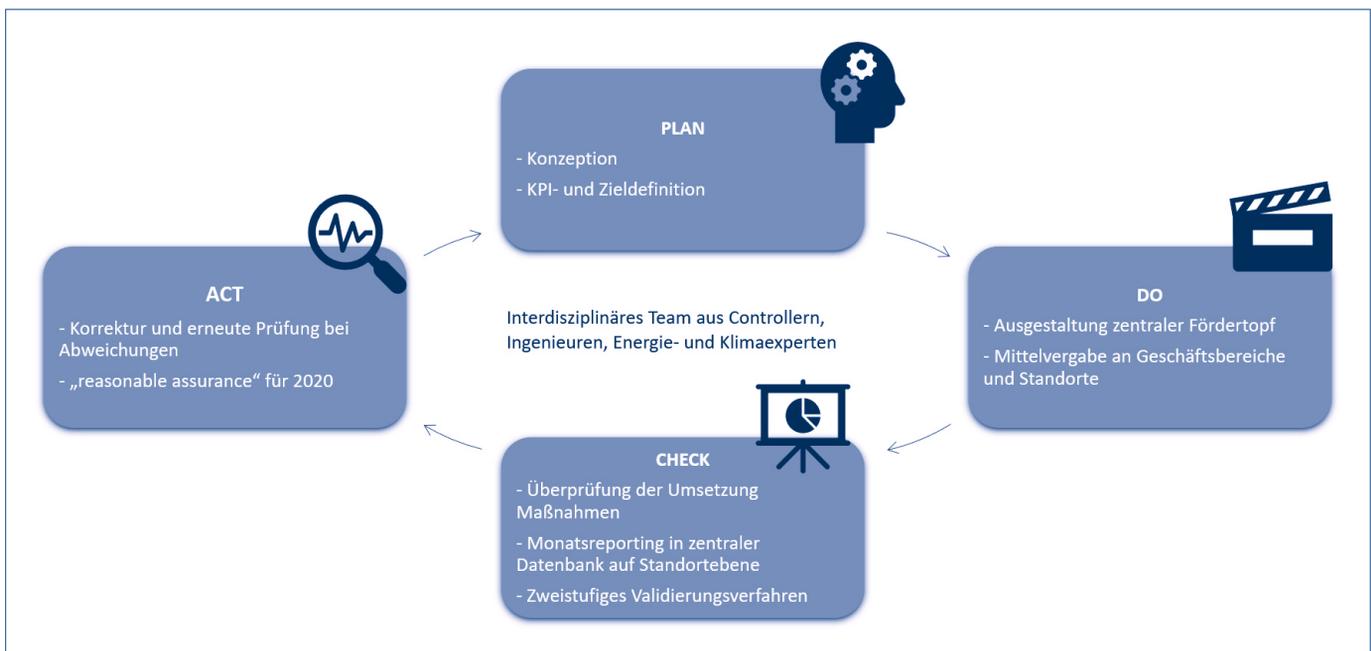


Abb. 3: Der PDCA-Zyklus bei der CO₂-Neutralstellung von Bosch

8. Der nächste konsequente Schritt – der Blick über das Unternehmen hinaus

Nach Erreichen der Neutralstellung will *Bosch* die Qualität seiner Maßnahmen für Energieeffizienz, regenerative Eigenerzeugung und den Bezug von Grünstrom bis 2030 kontinuierlich steigern, um einen weiteren signifikanten Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. So sollen die Anteile von Kompensation und Grünstrom aus bestehenden Anlagen sinken, während die Energieeffizienz sowie „New Clean Power“ weiter ansteigen.

Zugleich geht *Bosch* noch einen Schritt weiter. Während sich die Zielsetzung der CO₂-Neutralstellung auf die eigeninduzierten CO₂-Emissionen der *Bosch*-Gruppe (Scope 1 und 2) bezog, hat sich das Unternehmen auch ein Reduktionsziel für Scope 3 gesetzt. Ziel ist es, die CO₂-Emissionen in den vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette in die Klimaschutzaktivitäten mit einzubeziehen. Diese indirekten Emissionen will *Bosch* bis zum Jahr 2030 um 15 % reduzieren – und ist mit dieser Zielsetzung weltweit der erste Automobilzulieferer, der den Status „targets set“ in der Science Based Targets Initiative (SBTi) erreicht hat (vgl. Abb. 4).

Mit der Scope-3-Zielsetzung reicht das entsprechende Controlling erstmals über die Unternehmensgrenzen hinaus. Denn der größte Anteil der hier betrachteten Emissionen entsteht in der Nutzungsphase der Produkte, lässt sich also im Nachhinein nicht steuern. Daher sind die entsprechenden Weichen bereits in der Produktentwicklung und -planung zu stellen, etwa auf Grundlage von Lebenszyklusanalysen. Hier wird das Controlling mehr denn je in seiner strategischen Funktion ge-

fordert – als Lotse im Unternehmen (vgl. *Colman*, 2016), der die Wirkung unternehmerischen Handelns im Blick hat. Nachhaltigkeitscontrolling wird damit – ergänzt um die Methoden des Impact Measurement – zum Impact Controlling, mit entsprechend umfassendem Aufgabenspektrum, das immer weiter in das Kerngeschäft der Geschäftsbereiche und Regionen hineinreicht und zugleich die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auch außerhalb des direkten Einflussbereichs des Unternehmens im Blick hat.

2020 entstand so bereits ein erstes Set von Indikatoren, das auch mit entsprechenden Methoden hinterlegt ist. Es soll als Grundlage für ein „Impact Statement“ dienen, das die – positive oder negative – Wertschaffung eines Unternehmens oder auch einzelner Entscheidungen transparent macht. Inzwischen wird an einer Weiterentwicklung der Methodik gearbeitet, die eine detailliertere numerische Erfassung und Darstellung erlauben soll. Dabei werden mittelfristig auch neue Themen in das Set von Indikatoren einfließen, etwa soziale Aspekte wie die Achtung von Menschenrechten. Nicht zuletzt werden künftig auch die nachgelagerten Effekte der Unternehmensaktivitäten berücksichtigt.

9. Fazit und Ausblick

Das Green Controlling schafft Transparenz über finanzielle und nicht-finanzielle Größen, welche eine ganzheitliche Bewertung unternehmerischen Handelns ermöglicht. Diese Erweiterung des Blickwinkels zeigt neue Ideen auf, fördert Innovationskraft und stärkt so die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.



Abb. 4: Bosch-Klimaziele (vgl. *Bosch*, 2020, S. 61)

Schon heute ist Nachhaltigkeit zentraler Bestandteil im unternehmerischen Selbstverständnis vieler Unternehmen. Bei *Bosch* prägt es zentrale Aufgaben im strategischen wie auch im operativen Controlling. Mit der zunehmenden Regulierung, insbesondere im Rahmen des EU Green Deal, wachsen die Anforderungen an Transparenz, Berichterstattung und – vor allem – die Leistungsfähigkeit von Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit. Als Beispiel seien die anstehenden Regularien der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder auch das in Kürze in Kraft tretende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz genannt. Die daraus resultierenden Anforderungen lassen sich nur mit einem interdisziplinären Ansatz erfüllen. Auch hier geht *Bosch* voran: Seit 2020 arbeitet ein Team aus Nachhaltigkeitsexperten und Controllern an der Definition und Ausgestaltung der Leistungsindikatoren und Kennzahlen, die künftig für die Berichterstattung relevant sind.

Vor diesem Hintergrund wird auch die Bedeutung des Controllings weiter zunehmen. Zugleich wachsen die Herausforderungen: Denn je stärker die Aspekte der Nachhaltigkeit die Kernprozesse im Unternehmen prägen, umso schneller werden Nachhaltigkeitsziele und die entsprechenden Steuerungsgrößen zum Pflichtrepertoire für das Controlling.

Das Controlling muss diesen Entwicklungen schon heute Rechnung tragen. Es muss als Transformationsunterstützer (vgl. *Horváth*, 2021) Nachhaltigkeitsaspekte in die Entscheidungsfindung im Unternehmen integrieren – und kann so die Grundlage für eine noch verantwortungsvollere Unternehmensführung schaffen, die von Marktteilnehmern zunehmend als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt wird.

Literatur

- *Bosch, C.*, Rede zu 125 Jahre Bosch, Galaveranstaltung in Stuttgart am 19.05.2011.
- *Bosch, R.*, Rede vom 10. Juni 1936, in: *Bosch* (Hrsg.), „Sei Mensch und ehre Menschenwürde“, Aufsätze, Reden und Gedanken von Robert Bosch, Stuttgart 1950, S. 58.
- *Colsmann, B.*, Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2016.
- *Horváth, P.*, Abschied von Gewinnmaximierung. Was bedeutet es für den Controller?, in: *Controlling*, Spezialausgabe Sommer 2021, S. 10–13.
- *Horváth, P./Isensee, I./Michel, U.*, „Green Controlling“ – Bedarf einer Integration von ökologischen Aspekten in das Controlling, in: *Tschandl, M./Posch, A.* (Hrsg.), Integriertes Umweltcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden 2011.
- *Internationaler Controller Verein*, 10 Thesen zum Green Controlling – Vision eines zielorientierten und praxistauglichen Controllings zur Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensführung, White Paper, Wörthsee 2018.

■ *Internationaler Controller Verein*, Rolle des Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung – Leitplanken und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines neuen strategischen Steuerungsinstruments, White Paper, Wörthsee 2020.

- *Robert Bosch GmbH [Bosch]*, Nachhaltigkeitsbericht 2020/factbook, Stuttgart 2020.
- *Stehle, A./Möhre, M./Jordan, S.*, Impact Measurement – Ein Ansatz zur stakeholderorientierten Unternehmenssteuerung, in: *Controller Magazin*, Juni 2020, S. 73–78.
- *Stehle, A./Möhre, M./Jordan, S.*, Impact Measurement – Was Controller zur Steuerung des Corporate (Social) Purpose brauchen!, in: *Controlling*, Spezialausgabe Sommer 2021, S. 56–61.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv
<http://elibrary.vahlen.de>



- Barbara E. Weißenberger und Sonja Schattevoy, Purpose als Prinzip, Ausgabe 6/2021, S. 4–10
- Holger Petersen, Stefan Schaltegger und Anne-Katrin Nuzum, Purpose durch Nachhaltigkeit: Zukunftsfähige Zweckbestimmung für Unternehmen und Controlling, Ausgabe 6/2021, S. 26–31
- Prof. Dr. Utz Claassen und Prof. Dr. Péter Horváth, EnBW – Sanierung eines Energiekonzerns, Ausgabe 1/2005, S. 57–62

Stichwörter

Green Controlling # Klimaneutralstellung
 # Klimaschutz # Nachhaltigkeit # Nachhaltigkeitsmanagement

Keywords:

Climate Neutrality # Climate Protection
 # Green Controlling # Sustainability # Sustainability Management

Summary

Sustainability has become a competitive advantage. This also results in new requirements for the holistic management of sustainability in a company. Controlling plays a key role in this. The example of the Bosch Group, a leading global supplier of technology and services, shows how a long-term, strategic orientation of economic activity also requires the further development of „green controlling“ – and thus strengthens the competitiveness and innovative power of the company.”