



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

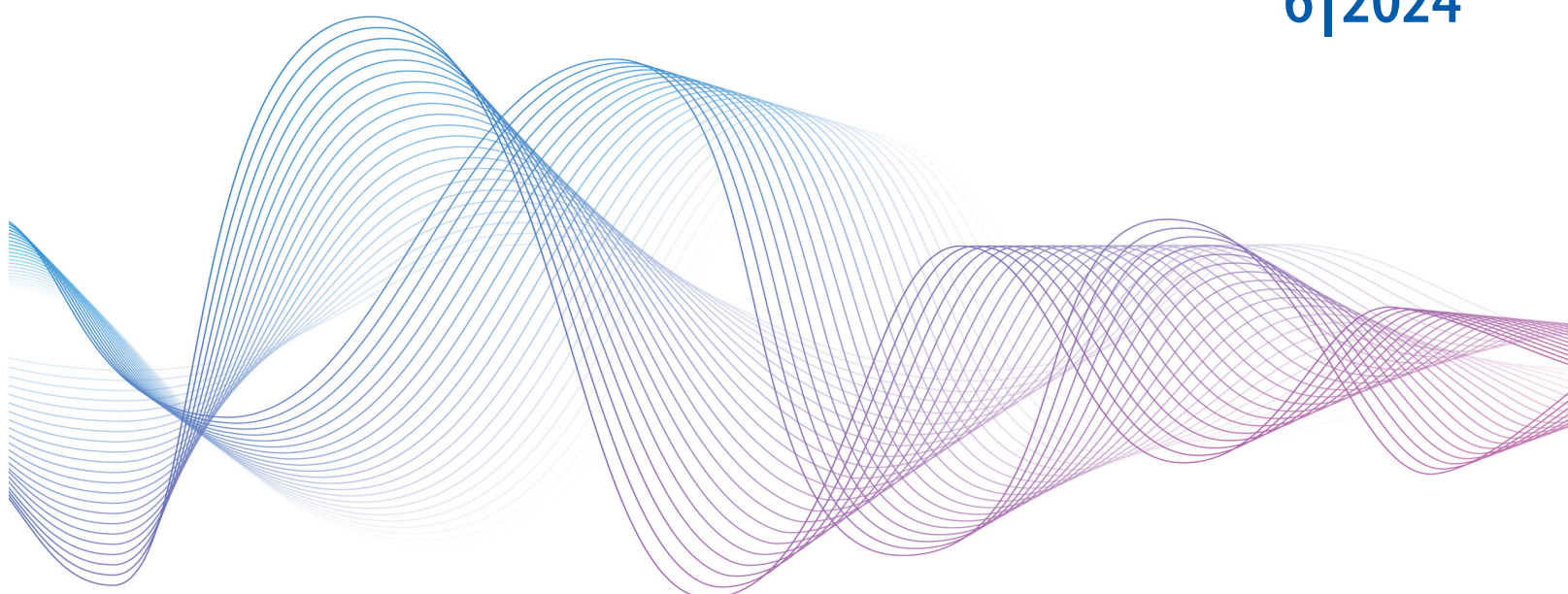
CONTROLLING

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

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

6 | 2024



SCHWERPUNKT

CARBON FOOTPRINT IM REPORTING

Darstellung und Effekte

Carbon Incentives – Integration von Klimazielen in Anreizsysteme

Verbraucherreaktionen auf CO₂-Informationen

Darstellung von CO₂-Informationen im Reporting

Carbon Footprint im Reporting: Darstellung und Effekte

Liebe Leserinnen und Leser,

der durch Treibhausgase verursachte Klimawandel stellt eine der größten Herausforderungen unserer Zeit dar. Die Europäische Union (EU) begegnet diesem Problem mit dem European Green Deal und strebt an, die Nettoemissionen der Treibhausgase auf null zu reduzieren und somit Klimaneutralität zu erreichen. Im Rahmen dieser Zielsetzung verpflichtet die neue europäische Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zahlreiche Unternehmen erstmalig zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und soll Anreize für nachhaltigeres Verhalten schaffen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Treibhausgas Kohlendioxid (CO₂) zu, da es in der EU etwa 80 % der gesamten Treibhausgasemissionen ausmacht.

Daher ist es notwendig, Transparenz über die Entstehung der CO₂-Emissionen zu schaffen. Um gezielt Verbesserungen zu erreichen, sind Transparenz und eine ausschließlich externe Berichterstattung nicht ausreichend. Aus Unternehmensperspektive sollten diese Informationen für vielfältige Entscheidungen berücksichtigt werden. Investitionsentscheidungen sollten nicht nur auf ökonomischen Kriterien basieren, sondern auch die Auswirkungen auf die CO₂-Zielsetzungen beinhalten. Auch bei Produkten und Dienstleistungen zeigt sich, dass Konsumenten zunehmend die verursachten CO₂-Emissionen in ihre Kaufentscheidungen einbeziehen. Trotz der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit wird das Thema im Controlling oftmals noch nicht angemessen berücksichtigt. Angesichts dieser Entwicklungen und der weiterhin bestehenden Komplexität bei der Erfassung von Nachhaltigkeitsinformationen ergeben sich neue Herausforderungen für das Controlling.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe liegt daher auf der Frage, inwieweit ökologische Nachhaltigkeit und CO₂-Informationen in Unternehmen, insbesondere im Controlling, berücksichtigt werden und wie Verbraucher diese Informationen aufnehmen. Im ersten Beitrag beleuchten Karola Bastini und Fares Getzin Voraussetzungen zur Integration klimabezogener Ziele in Vergütungssysteme. Sie zeigen anhand einer qualitativen Untersuchung der Vergütungssysteme der DAX-40-Unternehmen praktische Gestaltungsmöglichkeiten auf. Angesichts der Einführung der CSRD, die viele Unternehmen erstmals zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet, analysieren Thorsten Knauer, Sandra Winkelmann und Jennifer Zeidler in einer empirischen Studie, inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte in der Unternehmenssteuerung aktuell Beachtung finden. Dabei werden die Nachhaltigkeitsstrategie, die Integration in Steuerungsinstrumente, die Einbindung des Controllings und organisatorische Aspekte diskutiert. Da die Betrachtung von CO₂-Informationen nicht nur für Unternehmen von Bedeutung ist, untersuchen Bianca Beyer, Rico Chaskel, Simone Euler, Joachim Gassen, Ann-Kristin Großkopf und Thorsten Sellhorn Reaktionen auf der Verbraucherseite. In einem Feldexperiment thematisieren sie Herausforderungen bei der produktbezogenen Messung von CO₂ und der anschließenden Kommunikation. Den Schwerpunkt abschließend nehmen Tom Gubini und Jennifer Zeidler wieder die Unternehmensperspektive ein und betrachten Auswirkungen unterschiedlicher Darstellungen von CO₂-Informationen im Reporting. Dabei wird deutlich, dass bereits kleine Änderungen der Darstellungsform positive Effekte erzielen können.

Der allgemeine Teil beginnt mit einem Beitrag von Christian Dürholt, Thorsten Knauer und Arne Voßmann, in welchem sie empirische Ergebnisse zu Biases in M&A-Entscheidungsprozessen und Überwindungsmethoden präsentieren. Stefan Litzki und Nina Topp geben Einblicke in die ganzheitliche Unternehmenssteuerung bei Materna. Abschließend geben Thomas Günther und Xenia Börner anhand einer empirischen Analyse Hinweise, welche Investitionen in Business Analytics Tools empfehlenswert sind.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen wir mit Michael Moser, Mitglied des Vorstands von Fresenius, zum Thema der Nachhaltigkeitsstrategie und -transformation führten.

Ich wünsche Ihnen eine informative und spannende Lektüre und ein gesundes Jahr 2025!

Herzliche Grüße

Ihr



Prof. Dr. **Thorsten Knauer** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Ruhr-Universität Bochum und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Carbon Footprint im Reporting – Darstellung und Effekte

Carbon Incentives

Integration von Klimazielen in Anreizsysteme

Prof. Dr. Karola Bastini und Prof. Dr. Fares Getzin

4

Controlling und ökologische Nachhaltigkeit

Ergebnisse einer Befragung zum Einfluss des Controllings auf die ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Dr. Sandra Winkelmann und Dipl.-Kfr. Jennifer Zeidler

12

Verbraucherreaktionen auf CO₂-Informationen

Ein Feldexperiment zu CO₂-Kennzeichnungen im Gastronomiebereich

Prof. Dr. Bianca Beyer, Dr. Rico Chaskel, Simone Euler, M.Sc., Prof. Dr. Joachim Gassen, Dr. Ann-Kristin Großkopf und Prof. Dr. Thorsten Sellhorn

21

Darstellung von CO₂-Informationen im Reporting

Eine Übersicht der Auswirkungen unterschiedlicher Informationsdarstellungen

Tom Gubini, M.Sc., und Dipl.-Kfr. Jennifer Zeidler

28

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Thorsten Knauer im Interview unter

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



COMPACT

AI-Governance als strategisches Instrument

Wie nachhaltige AI-Systeme Stakeholder-Interessen und strategische Unternehmensziele integrieren

Dr. Richard Sentinella, Dr. Victoria Honsel und Prof. Dr. Maël Schnegg

37

Zur Produktivität von Mitarbeitern

Personalkosten bei öffentlichen Aufträgen und Fördervorhaben richtig ansetzen

Dr. Tim Hinz und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

41

WISSEN

Biases im M&A-Entscheidungsprozess

Befragung deutscher Käuferunternehmen zur Häufigkeit von Biases und der Anwendung von Debiasing-Methoden

Christian Dürholt, M.Sc., Prof. Dr. Thorsten Knauer und Arne Voßmann, M.Sc.

45

Standardisierung des Group Reportings mit erweiterter Kennzahlenbetrachtung bei einem internationalen IT-Dienstleister

Dipl.-Kfm. Stefan Litzki und Nina Topp, M.Sc.

52

In welche Business Analytics Tools sollte das Controlling investieren?

Eine empirische Analyse großer deutscher Unternehmen

Dipl. Wi.-Ing. Xenia Börner und Prof. Dr. Thomas W. Günther

60

IM DIALOG

Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitstransformation bei Fresenius

Prof. Dr. Thorsten Knauer und Dr. Michael Moser

70

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Künstliche Intelligenz in der Finanztransformation

Handlungsempfehlungen für Transformationsprojekte

Dr. Leonhard Brinster und Daniela Bühler

73

LEXIKON

European Single Access Point (ESAP)

Julia Katrin Köster, B.Sc.

76

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu Carbon Footprint im Reporting/Fachbuch-Test

78

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau

81

Vorschau auf Heft 1/2025 und Impressum

84

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: 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, Johannes Kepler Universität Linz

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