

Bernhard Colzman

Nachhaltigkeitscontrolling

Strategien, Ziele, Umsetzung

2. Auflage

Nachhaltigkeitscontrolling

Bernhard Colman

Nachhaltigkeitscontrolling

Strategien, Ziele, Umsetzung

2. Auflage

 Springer Gabler

Bernhard Colsmann
Bad Homburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-09436-2
DOI 10.1007/978-3-658-09437-9

ISBN 978-3-658-09437-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Nachhaltigkeitsmanagement	5
2.1	Nachhaltigkeit: Mode oder Erfolgsschlüssel?	5
2.1.1	Nachhaltigkeit historisch gesehen	6
2.1.2	Was ist Nachhaltigkeit?	7
2.1.3	Die Dimensionen der Nachhaltigkeit	8
2.1.4	Nachhaltigkeit als holistisches Modell	10
2.2	Grundlagen für ein nachhaltiges Wirtschaften	11
2.2.1	ISO 26000 – Leitfaden für nachhaltiges Wirtschaften	11
2.2.2	Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex	16
2.2.3	Schlussfolgerung	18
2.3	Nachhaltigkeit im Unternehmen	19
2.3.1	Unternehmen und Verantwortung	19
2.3.2	Nachhaltigkeit in der Praxis – Bestandsaufnahme	20
2.3.3	Nachhaltigkeit für die Praxis – Konzeptionierung	25
2.3.4	Gibt es Gründe gegen Nachhaltigkeit?	27
2.4	Erfolgsfaktoren für das Nachhaltigkeitsmanagement	28
2.4.1	Individuelle Definition von Nachhaltigkeit	28
2.4.2	Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen	29
2.4.3	Analyse verschiedener Nachhaltigkeitstreiber	29
2.4.4	Offensive marktorientierte Nachhaltigkeitsstrategie	30
2.4.5	Die Beachtung der relevanten und potenziellen Themen	31
2.4.6	Vollständige Integration in das Kerngeschäft	32
2.4.7	Integrative Methoden sind erforderlich	32
2.4.8	Alle Unternehmensbereiche sind einzubeziehen	33
2.4.9	Wesentliche Stakeholder als Partner einbeziehen	34
2.4.10	Identifikation der relevanten Treiber ist essenziell	35
2.4.11	Ursachen und Wirkungen messen und steuern	36
	Weiterführende Literatur	37

3	Nachhaltigkeitscontrolling	39
3.1	Was ist Controlling?	39
3.2	Nachhaltigkeit und Controlling	40
3.2.1	Rolle des Controllings im Nachhaltigkeitsmanagement	40
3.2.2	Nachhaltigkeitsherausforderungen an das Controlling	42
3.2.3	10 Kernelemente des nachhaltigen Controllings	42
3.2.4	Kritische Analyse der Kernelemente des ICV	44
3.3	Grundzüge des Nachhaltigkeitscontrollings	45
3.3.1	Abgrenzung des Nachhaltigkeitscontrollings	45
3.3.2	Funktionsweise des Nachhaltigkeitscontrollings	46
3.3.3	Philosophie des Nachhaltigkeitscontrollings	47
3.3.4	Organisation des Nachhaltigkeitscontrollings	49
3.3.5	Spezifische Herausforderungen an das Controlling	50
3.4	Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings	54
3.4.1	Strategische Aspekte des Nachhaltigkeitscontrollings	55
3.4.2	Nachhaltigkeitschecklisten und -tests	58
3.4.3	Benchmarking	59
3.4.4	Stakeholderdialog	60
3.4.5	Kennzahlen	61
3.4.6	Szenarioanalyse	62
3.4.7	ABC/XYZ Analyse	64
3.4.8	Früherkennung	65
3.4.9	Sustainability Balanced Scorecard	66
3.4.10	Nachhaltigkeitsbezogene Produktlinienanalyse	68
3.4.11	EFQM Sustainability Excellence	68
3.4.12	input – output – outcome – impact (iooi)	71
3.4.13	Nachhaltiges Kostenmanagement	75
3.4.14	Nachhaltige Prozesskostenrechnung	76
3.5	Nachhaltigkeitscontrolling – Thematische Aspekte	78
3.5.1	Rechnungswesen und Gewinn- und Verlustrechnung	78
3.5.2	Carbon Management and Controlling	79
3.5.3	Corporate Citizenship-Controlling	80
3.5.4	Nachhaltiges Beschaffungscontrolling	81
3.5.5	Nachhaltiges Produktcontrolling	84
3.5.6	Nachhaltiges Life Cycle Management	86
3.5.7	Nachhaltiges Investitionscontrolling	87
	Weiterführende Literatur	89
4	Beispiele aus der Praxis	91
4.1	Gemeinwohlökonomie: VAUDE	91
4.1.1	Die 10 Eckpunkte der Gemeinwohl-Ökonomie	92
4.1.2	Konkretisierung der Eckpunkte im Unternehmen	92

4.1.3	Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	95
4.1.4	Gemeinwohl-Bilanz	96
4.2	Nachhaltigkeit im Handel: REWE	97
4.2.1	Auswahl Key Performance Indicators (KPIs)	97
4.2.2	Darstellung der Nachhaltigkeitssäule Grüne Produkte	98
4.3	Bewertung externer Auswirkungen: PUMA	99
4.3.1	Aufbau und Vorgehen	99
4.3.2	Relevanz für das Controlling	100
4.4	Langfristiges ökologisches Handeln: Bosch	101
4.4.1	Nachhaltigkeit und Controlling	102
4.4.2	Nachhaltigkeit in der Produktion	102
4.5	Wertbildungsrechnung: dm Drogerie Markt	103
4.5.1	Wertbildungsrechnung: Grundlage für eine neue Sichtweise	104
4.5.2	Wertbildungsrechnung: Grundlage für das Nachhaltigkeitscontrolling?	106
4.6	Verantwortung leben: Deutsche Post DHL	107
4.6.1	Carbon Accounting & Controlling	108
4.6.2	Entwicklung der Produktpalette	109
4.7	Nachhaltigkeit messbar machen: BASF	110
4.7.1	Der erste Schritt: Ökoeffizienz-Analyse	110
4.7.2	Ein Schritt weiter: SocioEcoEfficiency-Analysis	112
4.8	Integrierte Nachhaltigkeit: Henkel	112
4.8.1	Von dem Selbstverständnis bis zu den Zielen	112
4.8.2	Nachhaltigkeit als Entscheidungskriterium	116
4.9	Nachhaltiges Controlling bei Hansgrohe	117
4.10	Lieferantenberatung: LIZ	119
4.11	Holistic Corporate Responsibility: Martin Bauer Group	121
4.11.1	Verantwortung für die Welt von morgen	121
4.11.2	Diese Philosophie bestimmt das Handeln	121
4.11.3	HCR – etwas Besonderes?	122
	Weiterführende Literatur	122
5	Nachhaltigkeitscontrolling in der Praxis (Fallstudie)	123
5.1	Ausgangssituation der Food GmbH	123
5.1.1	Das Unternehmen	123
5.1.2	Die Problemstellung	124
5.1.3	Der Projektplan	125
5.2	Menschen im Unternehmen	125
5.3	Verankerung der Nachhaltigkeit	126
5.3.1	Formulierung einer nachhaltigen Unternehmensvision	126
5.3.2	Ableitung einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie	128
5.3.3	Strategische Ziele „Ziele 2020“	129

5.4	Darstellung des Nachhaltigkeitscontrollings	130
5.4.1	Strategische Nachhaltigkeitsplanung	130
5.4.2	Sustainability Balanced Scorecard	133
5.4.3	Kennzahlen und Maßnahmenziele	135
5.4.4	Controlling in der Wertschöpfungskette	136
5.5	Kommunikation und Change-Management	138
5.6	Kopplung der SBSC mit EFQM	139
5.7	Handel mit Emissionszertifikaten	139
5.8	Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	140
6	Fazit und Ausblick	141

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Struktur des Buches	2
Abb. 2.1	Würfeldarstellung am Beispiel der SEEBALANCE® vom BASF	9
Abb. 2.2	Überblick des Aufbaus der ISO 26000	12
Abb. 2.3	Sieben Prinzipien der ISO 26000	13
Abb. 2.4	Nachhaltige Managementmethoden	33
Abb. 2.5	Integration innerhalb der internen Wertschöpfungskette	34
Abb. 2.6	Relevante Treiber (Auswahl)	36
Abb. 3.1	Checkliste – Ausschnitt Struktur. (Quelle: Wuppertal Institut)	58
Abb. 3.2	Checkliste – Ausschnitt Fragen. (Quelle: Wuppertal Institut)	59
Abb. 3.3	Szenariotrichter. (Quelle: Wikipedia – Szenariotechnik)	63
Abb. 3.4	Sustainability Balanced Scorecard von Marc O’Polo. (Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2011)	67
Abb. 3.5	Grundprinzipien EFQM	69
Abb. 3.6	EFQM – Ergebniskriterien	70
Abb. 3.7	iooi – Matrix	71
Abb. 3.8	iooi Planungs- und Steuerungsmatrix	74
Abb. 4.1	eP&L Puma	100
Abb. 4.2	Deckungsbeitragsrechnung	106
Abb. 4.3	Wertbildungsrechnung	107
Abb. 4.4	Konzernstrategie Deutsche Post DHL	108
Abb. 4.5	Das 30 %-Reduktionsziel	108
Abb. 4.6	Lebensweg von der Wiege bis zur Bahre	111
Abb. 4.7	Ökoeffizienz von Mineralwasserverpackungen	112
Abb. 4.8	Bestandteile Sozialprofil	113
Abb. 4.9	Graphische Darstellung SEEBALANCE®	114
Abb. 4.10	Henkel – Ziele 2015	115
Abb. 4.11	Henkel – Kennzahlen. (Quelle: Nachhaltigkeitsbericht 2012)	116
Abb. 4.12	Hansgrohe Nachhaltigkeitsziele 2011–2015	118
Abb. 4.13	Kennzahlen der Sustainability Scorecard (Ausschnitt)	119
Abb. 4.14	Darstellung LIZ	120
Abb. 5.1	Segmente der Food GmbH & Co	124

Abb. 5.2	Vorgehen bei der Einführung des Nachhaltigkeitscontrollings	125
Abb. 5.3	Formulierung einer nachhaltigen Unternehmensvision	127
Abb. 5.4	Ableitung einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie	128
Abb. 5.5	Strategische Ziele der Food GmbH (Ausschnitt)	129
Abb. 5.6	Umgesetztes Controlling Modell	130
Abb. 5.7	Strategische Nachhaltigkeitsplanung	131
Abb. 5.8	Strategische Aktionen der Food GmbH (Ausschnitt)	132
Abb. 5.9	Sustainability Balanced Scorecard	133
Abb. 5.10	Prioritätensetzung aus der SBSC	137
Abb. 5.11	Kopplung SBSC und EFQM	139

Unternehmen sind in der Regel auf unbestimmte Zeit angelegt. Daher ist ein Unternehmen daran interessiert, seinen langfristigen Fortbestand zu sichern. Der Zweck eines Unternehmens liegt nicht darin, seinen Anteilseignern kurzfristig den größtmöglichen Gewinn zu bescheren; auch nicht darin, kurzfristig den größtmöglichen Wertzuwachs zu erzielen. Der Zweck eines Unternehmens liegt ausschließlich darin, seinen Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten. Dies kann zum Beispiel darin bestehen, ein substantielles Problem der Kunden zu lösen. Um den langfristigen Fortbestand zu sichern, ist es erforderlich, die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen stetig zu verbessern, stetig weiter zu entwickeln oder immer wieder völlig neue Lösungen zu entwickeln. Mit diesen Innovationen wird auch einem sich ändernden Bedürfnis der Kunden Rechnung getragen. Ist das Unternehmen in seinem Tun erfolgreich, wird die Bedürfnisbefriedigung vom Kunden honoriert. Nur wenn ein Nutzen beim Kunden erzielt wird, der die Kosten im Unternehmen übersteigt, kann das Unternehmen Gewinn erzielen – ein Gewinn, der auch nötig ist zur weiteren Entwicklung neuer Produkte. Allerdings reicht langfristig gesehen ein Blick auf den ökonomischen Erfolg nicht aus. Wird der ökonomische Erfolg nicht als Selbstzweck des Unternehmens betrachtet, dann ist dies zwar ein erster Schritt. In gleichem Maße müssen aber auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte auf der strategischen Ebene und im operativen Tun einbezogen und miteinander verzahnt werden. Auch wenn das langfristige Bestehen durch diesen ganzheitlichen Ansatz alleine nicht gesichert ist, so ist der ganzheitliche Ansatz eine notwendige Bedingung hierfür. In diesem Kontext wäre es selbstverständlich, in der Steuerung und der Vorbereitung von unternehmerischen Entscheidungen neben ökonomischen auch ökologische und gesellschaftliche Einflussgrößen zu berücksichtigen.

„Nachhaltigkeit“ ist seit vielen Jahren in aller Munde. Alles muss „nachhaltig“ sein, um einen wichtigen Eindruck zu vermitteln. Dies gilt für allgemeine gesellschaftlich politische Themen, für Stammtischgespräche und zunehmend auch in der Wirtschaft. In der unternehmerischen Praxis wird Nachhaltigkeitsmanagement als wesentliches Thema gesehen. Zahlreiche Veranstaltungen und Konferenzen, werbewirksame (CSR-)Aktivitäten,

Nachhaltigkeitsberichte oder eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensstrategie zeugen hiervon. Eine wachsende Anzahl von Unternehmen entdeckt das Thema für sich. Ist das nur ein Werbegag? Oder steckt da mehr dahinter?

Alle Interessensgruppen (Stakeholder) erwarten von Unternehmen, dass diese neben dem Streben nach der Erreichung ihrer Ziele auch ihre Rolle als Teil der Gesellschaft wahrnehmen und ihre gesellschaftliche Verantwortung ausfüllen:

- Unternehmen sollen die durch Abbau staatlicher Leistungen entstehenden Lücke füllen (z. B. Kindergärten, Altersvorsorge).
- Unternehmen stehen im Fokus einer kritischen, zunehmend vernetzten Öffentlichkeit.
- Der Finanzmarkt erwartet verantwortliches Handeln (z. B. Ethikfonds).
- Eine wachsende Zahl von Konsumenten orientiert ihre Kaufentscheidung an der zunehmenden Sensibilität für gesellschaftliche und ökologische Themen.
- Verantwortungsbewusste Unternehmen überzeugen auf dem Arbeitsmarkt.

Nach wie vor werden einzelne Aspekte in separaten Initiativen abgebildet. Sie finden aber keine Berücksichtigung in den Unternehmenszielen und der Strategie. Nachhaltigkeit und Kerngeschäft bleiben getrennte Säulen. Isolierte Maßnahmen haben als operative Aktionen durchaus Berechtigung, das Potenzial nachhaltigen Wirtschaftens können sie nicht ausschöpfen. Erst die Umwandlung nachhaltigen Wirtschaftens von der notwendigen Nebenbedingung zum Wertschöpfungs- und Innovationstreiber im Kerngeschäft macht das Engagement wirkungsvoll und zukunftsfähig. Sowohl für die Strategieentwicklung als auch in der operativen Umsetzung ist die Verknüpfung von Nachhaltigkeitsaspekten mit



Abb. 1.1 Struktur des Buches

Zielen und Unternehmenskultur entscheidend für die Akzeptanz und die Glaubwürdigkeit des unternehmerischen Engagements und damit für den Erfolg des Unternehmens.

Durch die konsequente nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens werden die meisten Aktivitäten und Unternehmensbereiche beeinflusst. Das Buch will die Bedeutung eines die spezifischen Herausforderungen der Nachhaltigkeit aufnehmenden Controllings und die sich daraus ergebenden Chancen für ein Unternehmen darstellen. Darüber hinaus werden konkrete Hilfestellungen bei der Ausgestaltung, Einführung und Durchführung eines Nachhaltigkeitscontrollings gegeben (siehe auch Abb. 1.1).

Für die Entstehung dieses Buches wurden unter anderem zahlreiche persönliche Gespräche mit Unternehmern und Managern aus unterschiedlichen mittelständischen und DAX-30 Unternehmen geführt. Allen gemeinsam ist, dass sie im Bereich Nachhaltigkeit auf sich aufmerksam gemacht haben. Darüber hinaus sind in das Buch neben verschiedenen Veröffentlichungen auch die persönlichen Erfahrungen des Autors aus seinen beruflichen Begegnungen und Stationen in Industrie, Handel und Beratung eingegangen.

Unterscheidet sich Nachhaltigkeit im Unternehmen von der in der Gesellschaft? Es ist nicht die Aufgabe von Unternehmen, eine verantwortungsbewusste Gesellschaft zu formen. Allerdings sind Unternehmen ein Teil der Gesellschaft. Sie leben von und in dieser Gesellschaft. Aus diesem Grund müssen sie sich mit den an sie gestellten Anforderungen auseinandersetzen. Diese Anforderungen beinhalten auch, dass Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen und in ihr ökonomisches Handeln integrieren. Wenn eine Gesellschaft entscheidet, sich zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu entwickeln, dann sind auch Unternehmen Teil dieses Wandlungsprozesses. Um das erforderliche Nachhaltigkeitsmanagement zu gestalten und mit Leben zu füllen, ist es für Unternehmen zunächst nötig, den Begriff der Nachhaltigkeit individuell für sich zu definieren. Ausgangspunkt können die zahlreichen Normen und Anleitungen sein. Schwerpunkt dieses Kapitels ist daher die Darstellung von zwei grundlegenden Anleitungen: ISO 26000 und Deutsche Nachhaltigkeitskodex.

2.1 Nachhaltigkeit: Mode oder Erfolgsschlüssel?

Seit Jahren schon ist Nachhaltigkeit in aller Munde – als Mode- und Trendwort oder als ernsthafte Bestrebung? Jedes Handeln muss nachhaltig sein: Eine politische Entscheidung ist gut, wenn sie eine nachhaltige Wirkung erzielt; jede gute Innovation leistet einen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Ob Wetterberichte, Börsenanalysen oder Stammtischgespräche – sie alle schmücken sich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit scheint das Zauberwort zu sein, welches jede Aussage unangreifbar und relevant macht. Viele der unterschiedlichen Interessensgruppen, die sich zu dem Thema gebildet haben und sich gemäß ihren Zielen positionieren, agieren mit einem eigenen Nachhaltigkeitsverständnis. Von vielen Gesprächspartnern hört man mittlerweile den Ausspruch „Nachhaltigkeit? Nicht schon wieder ...“ Die inflationäre Verwendung des Begriffes und die Vielzahl der Beteiligten tragen nicht zur Klarheit des Wortes bei. „Nachhaltigkeit“ ist

ein Containerwort: ein Begriff, in den jeder das hineinpackt, was er darunter verstehen will.

Doch Nachhaltigkeit ist nichts Neues. Im Jahr 2013 wurde das Prinzip Nachhaltigkeit 300 Jahre alt.

2.1.1 Nachhaltigkeit historisch gesehen

2.1.1.1 Ausgangssituation von 300 Jahren

Hans Carl von Carlowitz (1645–1714), Oberberghauptmann am kursächsischen Hof in Freiberg, gilt als Begründer des Prinzips der Nachhaltigkeit. Angesichts einer drohenden Rohstoffkrise formulierte von Carlowitz 1713 in seinem Werk „*Sylvicultura oeconomica*“ erstmals, dass immer nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie durch planmäßige Aufforstung, durch Säen und Pflanzen nachwachsen konnte.

Holz war damals der wichtigste Rohstoff, der nicht nur zum Bauen gebraucht wurde, sondern auch Energieträger zum Kochen und Heizen war. Auch für viele vorindustrielle Produktionsprozesse und den Schiffbau war der Rohstoff unabdingbar. So kam es, dass weite Flächen in Europa entwaldet wurden und verödeten. Deutschland war damals weit geringer bewaldet als heute. Auch der Bergbau war auf Holz angewiesen. Der Silberbergbau im Erzgebirge, seinerzeit das wirtschaftliche Rückgrat Sachsens, war in seiner Existenz bedroht: Nicht etwa aus Mangel an Silbererz, sondern wegen der sich schnell verschärfenden Holzknappheit. Holz wurde für den Ausbau der Gruben, den Abbau des Erzes und insbesondere für den Betrieb der Schmelzöfen mit Holzkohle benötigt. Jahrhundertlang hatte man die umliegenden Wälder übernutzt, so dass die Umgebung der Bergstädte weitgehend kahl geschlagen waren.

Hans Carl von Carlowitz erkannte das Problem und er sann nach einer Lösung, die damals noch ungewöhnlich war. Ackerbau und Viehzucht wurden zwar ordnungsgemäß betrieben, aber eine Bewirtschaftung von Wäldern war nicht bekannt. Wer einen Baum pflanzte, hatte von dessen Holz auf Grund der damals noch wesentlich kürzeren Lebenserwartung keinen Nutzen. Es war schwer überhaupt am Leben zu bleiben. Der Gedanke an die nachfolgenden Generationen lag daher fern.

Eine Gesellschaftsschicht konnte sich den generationenübergreifenden Blick allerdings erlauben – er vererbte auch die Reichtümer von Generation zu Generation: der Adel. So widmete Carlowitz sein Buch dem Sachsenkönig August dem Starken und bemerkte darin:

Verwundern muss man sich wohl, dass die meisten vermögendsten Leute auf große Häuser, Paläste, Schlösser und dergleichen Baue, ihr meist Vermögen anwenden; wäre aber vielleicht vorträglichler wenn sie ihren Grund und Boden anzubauen, und zu verbessern suchten, als welches doch ihnen so wohl, als denen Nachkommen und dem gemeinen Besten weit nutzbarer fallen dürfte.