

Ein Service der FutureValue Group AG

We create Value!

Schmidt, A. / Henschel, Th. / Gleißner, W. (2023):

Sustainable Risk Management und Green Controlling,

in: Controller Magazin, Heft 4, S. 70 – 77

Mit freundlicher Genehmigung von: **Verlag für Controllingwissen AG, Wörthsee-Etterschlag**

<https://shop.haufe.de/prod/controller-magazin>

Sustainable Risk Management und Green Controlling

Alexander Schmidt / Thomas Henschel / Werner Gleißner

piyaset@Adobe.com

RMA Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema und nicht allein durch die Auswirkung der Aktivität eines Unternehmens für „Umwelt“ und „Gesellschaft“ zu beurteilen.³ Nachhaltigkeit bedeutet, dass Unternehmen einen Beitrag für die Befriedigung der Bedürfnisse von heute und in Zukunft lebender Menschen leisten.⁴ Eine Grundvoraussetzung dafür ist wieder-

um das Überleben des Unternehmens. Aus dem grundlegenden Verständnis von Nachhaltigkeit und den Erkenntnissen der Bewertungstheorie haben Gleißner, Günther und Walkshäusl (2022)⁵ ein Messkonzept für die hier relevante „finanzielle Nachhaltigkeit“ entwickelt, das die enge Beziehung zwischen Nachhaltigkeit und Risikomanagement zeigt. Nachhaltigkeit ist somit ein

wichtiges Thema für die Unternehmensstrategie und damit des strategischen Controllings; aber ebenso für die Berichterstattung.

Die Berichterstattung über die ökonomische Lage ist zukünftig um direkte und indirekte Auswirkungen von Nachhaltigkeitseffekten auf das Unternehmen und dessen Umwelt zu erweitern. Nicht-finanzielle Unterneh-



Summary

Knappheit von Ressourcen, Klimawandel und die sich daraus ergebenden sozialen Probleme fordern aufgrund ihrer Relevanz eine ökonomische Auseinandersetzung in den Unternehmen. Unter Nachhaltigkeit wird dabei eine Entwicklung verstanden, „... welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren eigenen Lebensstil zu wählen“.¹ Für das Controlling bedeutet dies, ökologische Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse in die Planung, Steuerung und Kontrolle einzubeziehen. Weiterhin müssen bei allen Unternehmensentscheidungen ökologische Aspekte berücksichtigt werden.² Nachhaltige Unternehmensführung ist dabei jedoch nicht lediglich ökologisch zu verstehen, sondern erfordert ebenso die Betrachtung der finanziellen und sozialen Nachhaltigkeit (Environmental Social Governance).

men sind ab dem Jahr 2022 zur CSR-Berichterstattung verpflichtet, d. h. das Kontingent nachhaltiger Investitionen und Erlöse sind innerhalb der Berichterstattung auszuweisen.⁶ Mit dem Entwurf der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch die EU-Kommission im April 2021 tritt eine Verschärfung der bisherigen CSR-Regelung in Kraft. Ausgeweitet wurde die Berichtsverpflichtung auf Unternehmen, welche zwei der folgend genannten Bedingungen erfüllen: mehr als 250 Beschäftigte, mit einem Umsatz größer als 40 Mio. € und einer Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. €. Betroffen davon sind bereits in Deutschland mehr als 15.000 Unternehmen. Die Berichterstattung hat sich zudem künftig auf die zweifache Wirkung von Nachhaltigkeitseffekten auszurichten. Dabei sind sowohl die Auswirkungen von Nachhaltigkeitseffekten auf die ökonomische Lage des Unternehmens als auch die Auswirkungen des Unternehmens auf die Nachhaltigkeit zu berücksichtigen („Double Materiality“). Weiterhin ist zu beachten, dass eine bisher getrennte Berichterstattung in Bezug auf Nachhaltigkeit ab dem Jahr 2024 für das Geschäftsjahr 2023 ausgeschlossen ist. Diese ist innerhalb des Lagerberichts zu betrachten und auszuweisen.⁷ Mittelfristig und mittelbar werden diese Bestimmungen ebenso Unternehmen betreffen, welche nicht unter diese Regelung subsumiert werden, e.g. kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit bestehender Berichtspflicht die Nachhaltigkeitsanforderungen an ihre mit ihnen verbundenen Unternehmen weiterreichen und bei Kunden hinterfragen. Die Taxonomie der EU wirkt sich nicht lediglich auf die Berichtspflicht aus, betroffen sind unterschiedliche Bereiche in den Unternehmen (Abb. 1).⁸

Finanzinformationen in Bezug auf Nachhaltigkeit sind künftig offenzulegen. Dies wird essenziell für die Beurteilung des Unternehmenswertes⁹ und Wirkungen nachhaltiger Chancen und Gefahren (Risiken) für die Hauptadressaten der Berichterstattung. Anhand des Unternehmenswertes gelingt eine Beurteilung zukünftig zu erwartenden Cash-Flows und deren monetären Werte und infolgedessen eine Beurteilung künftiger Finanzmittelzugänge. Der Verpflichtung der Unternehmen, essentielle Informationen über nachhaltigkeitsbezogene Chancen und Risiken („Nachhaltigkeitsrisiken“)¹⁰ zu veröffentlichen geschuldet, sind folglich ebenso Informationen über Risikostrategien, die Steuerung von Risiken und die Grundlage für Unternehmensentscheidungen in der Berichterstattung inhärent.¹¹

Nachhaltigkeitsbedingungen werden sich somit bspw. auf die Finanzierungen von Unternehmen auswirken. So wird künftig eine Finanzierung eines Unternehmens oder eine adäquate Investition in ein Vorhaben von der Beurteilung der Stakeholder in Bezug auf seine Nachhaltigkeit abhängig sein. Das ist zumindest bei den Unternehmen gegeben, welche unter die EU-Taxonomie subsumiert werden und sich dementsprechend an die Vor-



Abb. 1: Von der EU-Taxonomie betroffene Themenbereiche in Unternehmen (Quelle: Internationaler Controller Verein (ICV), 2021, EU-Taxonomie für Sustainable Finance: Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals, S. 16)

gaben halten müssen, e.g. kreditgebende Unternehmen. Darüber hinaus werden nachhaltigere Investitionsvorhaben Begünstigung durch bessere Kreditkonditionen erfahren,¹² welches ein ausdrücklich formuliertes Ziel des European Deals darstellt (Abb. 2).

Nachhaltigkeit und Risikomanagement

Der Umgang mit Nachhaltigkeit lässt sich grundsätzlich innerhalb des Risikomanagements als sogenannte ESG-Risiken (Environmental, Social und Governance) abbilden. Die BaFin definiert Nachhaltigkeit in Bezug auf Risiken als „[...] Ereignisse oder Bedingungen aus den Bereichen Umwelt, Soziales oder Unternehmensführung, deren Eintreten tatsächlich oder potenziell negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie auf die Reputation eines beaufsichtigten Unternehmens haben können.“¹³ Nachhaltigkeit bezieht sich demnach auf die Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele (sogenannte Triple Bottom Line)¹⁴. Ausgedrückt in ESG-Risiken sollten diese nach neuerem Verständnis des Risikobegriffs aber auch als Chance betrachtet werden, e.g. Wettbewerbsvorteile. ESG-Risiken sind lt. BaFin in **Abb. 3** zusammengefasst.

Die oft und speziell auch in der EU-Taxonomie erkennbare einseitige Betonung von Umwelt-, Sozial- und Compliance-Themen in ESG- oder CSR-Modellen, wird dem grundlegenden Gedanken einer nachhaltigen Wirtschaft nur bedingt gerecht. Unter einer nachhaltigen Entwicklung wird nämlich eine solche verstanden, die eine Befriedigung der Bedürfnisse der heute lebenden Menschen und auch der Menschen zukünftiger Generationen gewährleistet.¹⁵ Es ist zu beachten, dass es letztlich um die



Alexander Schmidt

Master of Arts (Digitalisierung), Bachelor of Arts (BWL), Bilanzbuchhalter (IHK). Betriebsberater mit Schwerpunkt Digitalisierung bei der Handwerkskammer Ostmecklenburg-Vorpommern, Neubrandenburg.
schmidt.burgstargard@gmail.com

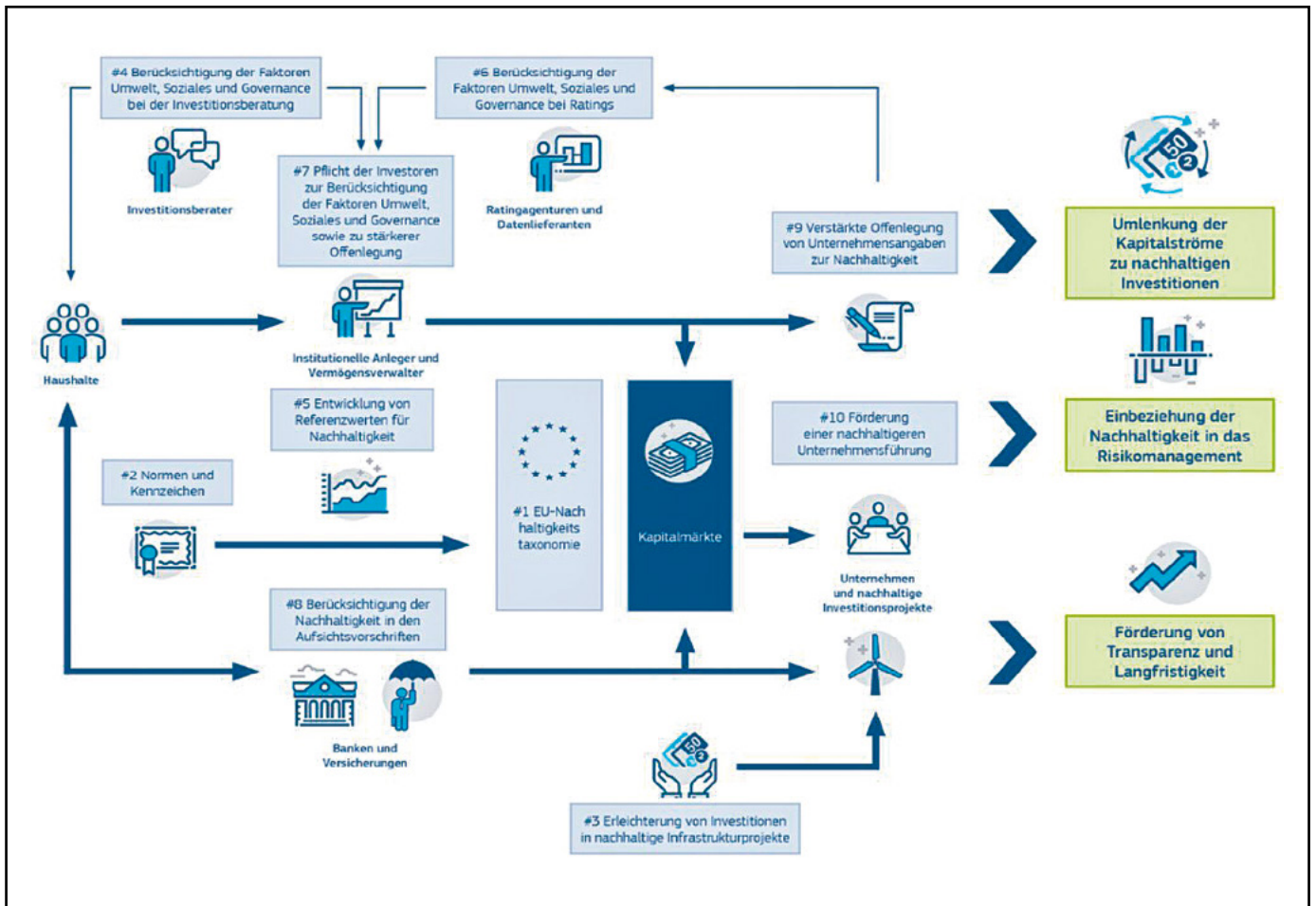


Abb. 2: Visualisierung der Maßnahmen. Quelle EU-Kommission, 2018, Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums, COM (2018) 97 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097>

Environmental (Umwelt)	Social (Sozial)	Governance
<ul style="list-style-type: none"> • Klimaschutz • Anpassung an den Klimawandel • Schutz der biologischen Vielfalt • Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen • Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Abfallvermeidung und Recycling • Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung • Schutz gesunder Ökosysteme • Nachhaltige Landnutzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung anerkannter arbeitsrechtlicher Standards (keine Kinder- und Zwangsarbeit, keine Diskriminierung) • Einhaltung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes • Angemessene Entlohnung, faire Bedingungen am Arbeitsplatz, Diversität sowie Aus- und Weiterbildungschancen • Gewerkschafts- und Versammlungsfreiheit • Gewährleistung einer ausreichenden Produktsicherheit, einschließlich Gesundheitsschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerehrlichkeit • Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption • Nachhaltigkeitsmanagement durch Vorstand • Vorstandsvergütung in Abhängigkeit von Nachhaltigkeit • Ermöglichung von Whistleblowing • Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten • Gewährleistung des Datenschutzes • Offenlegung von Informationen

Quelle: BaFin, 2019, akt. 2020, Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, S. 13

Abb. 3: Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, S. 13. Quelle: BaFin, 2019, akt. 2020

Bedürfnisse von Menschen geht, die natürlich nicht unabhängig sind von den ökologischen Rahmenbedingungen, die z. B. die Versorgung der Menschen mit Nahrungsmitteln oder auch die Anzahl von Todesfällen durch Hitze und Kälte oder die Luftverschmutzung beeinflussen.¹⁶

Auswirkungen ökologischer Risiken sind dabei bspw. das Unterbrechen von Lieferketten als Folge klimatischer Veränderung oder Extremwetterauswirkungen, Verteuerungen von Rohstoffen durch Knappheit oder politische Entscheidungen, e.g. CO₂-Steuer bzw. erhöhte Investitionskosten durch erneuerte Sanierungs- bzw. Baustandards. Soziale Risiken, e.g. Reputationsrisiken, können sich nachhaltig auf die finanzielle Lage, sowie Share- und Stakeholder von Unternehmen auswirken. ESG-Risiken sind dabei unter die bereits bekannten Risikoarten zu subsumieren, wie bspw.:

- Kreditrisiko/Adressenausfallrisiko: Vergabe eines Kredites an ein Unternehmen mit hoher CO₂-Steuerabgabe
- Markt(preis)risiko: Investition in ein nicht nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen in Korrelation mit einem späteren Down-Rating
- Liquiditätsrisiko: hoher Abzug von Vermögen bei Kreditinstituten für die Behebung von Schäden durch Extremwetterereignisse
- Strategisches Risiko: Probleme mit der Finanzierung von Unternehmen, die fossile Brennstoffe fördern
- Reputationsrisiko: keine Investition in ein Unternehmen, dem ein Schaden durch die Missachtung von

Menschenrechten entsteht verbunden mit medialer Verbreitung, Bekanntwerden von Greenwashing.¹⁸

ESG-Risiken müssen Berücksichtigung im ganzheitlichen Ansatz des Risikomanagements finden, da alle für die Unternehmen wesentlichen Risiken im Rahmen eines adäquaten Risikomanagementsystems aufgrund gesetzlicher Regelungen zu erfassen sind.¹⁹ Nachhaltigkeitsrisiken sind darin inhärent. Auch diese sind in ihren finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen zu quantifizieren und bei der Risikoaggregation zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs eines Unternehmens zu berücksichtigen.²⁰

Nachhaltigkeit im Controlling

Trotz zunehmender Bedeutung des Green Controllings hat sich dieses bisher noch nicht in den Unternehmen durchgesetzt. Gründe dafür sind bspw. fehlendes Wissen in der praktischen Umsetzung oder die Zuordnung des Umweltmanagements zum Top-Management oder anderen Stabsstellen statt im Controlling. Darüber hinaus haben Studien ergeben, dass das Finanz- und Rechnungswesen und Controlling partiell als hinderlich für eine ökologische Entwicklung von Unternehmen angesehen werden.²¹ Ähnliche Ergebnisse brachte die Studie von Nuzum et al. zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Controlling (Abb. 4).²²



Prof. Dr. Thomas Henschel, MBA

lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Fachbereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Er hat eine Gastprofessur an der Universität Verona und forscht zum Krisen- und Risikomanagement in KMU. thomas.henschel@htw-berlin.de

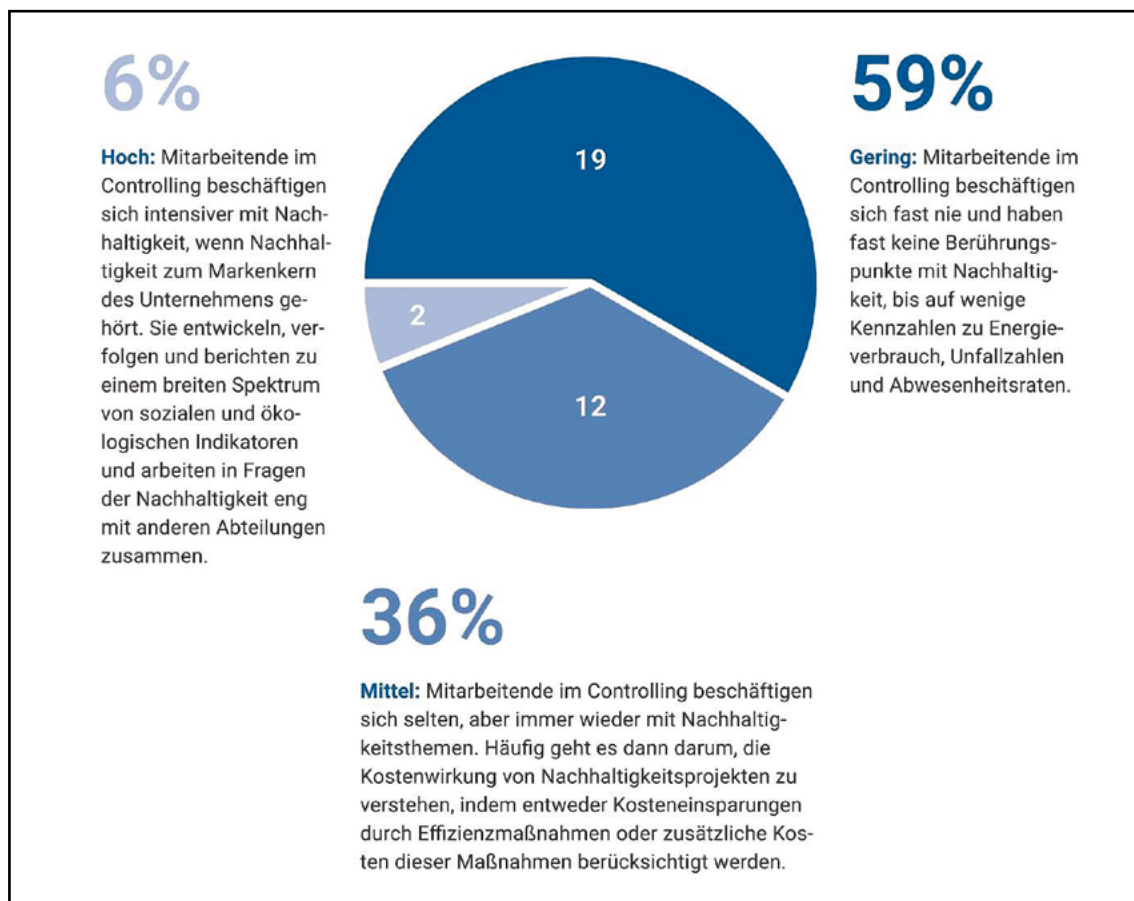
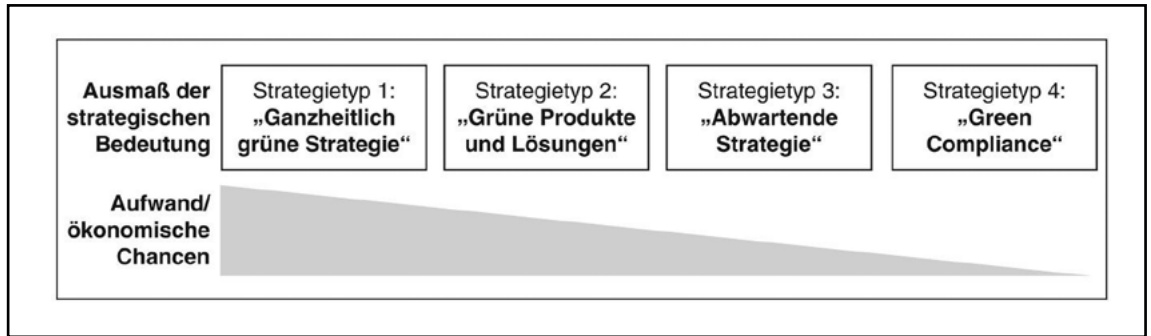


Abb. 4: Beschäftigung mit Nachhaltigkeit im Controlling



**Prof. Dr. Werner
Gleißner**



ist Vorstand der Future Value Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden sowie Vorstand des EACVA (Verband der Unternehmensbewerter) und der DGfKM (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement).
kontakt@futurevalue.de

Abb. 5: Typen ökologisch nachhaltiger Strategien, Vollmar, 2016, Controlling und Nachhaltigkeit, In: Handbuch Controlling, S. 813

Nachhaltigkeitsziele werden oftmals nicht vom Controlling berücksichtigt, da sie nicht mit Finanzkennzahlen (z. B. Verbrauch von Energie), e.g. Rendite, Deckungsbeitragsrechnung in Beziehung gebracht, sondern als nicht-finanzielle Größen betrachtet werden. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten als Chance für das Unternehmen ist noch nicht von Relevanz.²³ Nachhaltigkeitsaspekte sowie die Vermittlung neuer Methoden, e.g. Materialflusskostenkostenrechnung finden ebenso bei Weiterbildungen im Controlling kaum Beachtung und folglich auch nicht in der praktischen Umsetzung.²⁴

Controlling, Risikomanagement und Nachhaltigkeit

Für die Bedeutung des Controllings im Unternehmen ist eine adäquate Nachhaltigkeitsstrategie von Relevanz. Denkbar sind hier vier Strategietypen (Abb. 5). Bei einem primär ökonomischen Ansatz, bei dem eine Erweiterung der finanziell-orientierten Controllingperspektive im Fokus steht, finden ausschließlich Maßnahmen in Bezug auf den Umweltschutz Berücksichtigung. Das sind bspw. das Einsparen beim Energieverbrauch, die Einführung von CO₂-Filtern und deren Kosten, sowie finanzielle Auswirkungen von Umweltverschmutzungen. Hier wird sich auf die Kosten „internalisierter Umweltschäden“ beschränkt. Aus ökologischer Sicht werden hingegen Umweltbelastungen und -schäden als externe Effekte berücksichtigt, welche bis dato keine Beachtung fanden. Für eine ökologisch-nachhaltige Steuerung wird dies durch eine Erfassung physikalischer Größen, e.g. CO₂-Emissionen in Tonnen, realisiert. Die ökonomische und ökologische Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie strebt hingegen eine umfassende Erfassung finanzieller Auswirkungen von Umweltbelastungen und Folgen aufgrund Umweltschäden für die Steuerung des Umweltschutzes an. Es finden dabei somit sowohl die internalisierten monetären Auswirkungen als auch physikalisch-quantitativ bewertete Schäden der Umwelt Berücksichtigung.²⁵ Auch Risiken mit nicht finanziellen Auswirkungen, wie die Nachhaltigkeitsrisiken, sind dabei zu quantifizieren.²⁶ Zu beachten ist hier, dass bei solchen Risiken sowohl meist finanzielle als auch nicht finanzielle Auswirkungen bestehen.

Die finanziellen Auswirkungen z. B. eines Nachhaltigkeitsrisikos sind entsprechend wie alle anderen Risiken bei der Risikoaggregation und der Beurteilung des Grads der Bestandsgefährdung (des Insolvenzrisikos) zu berücksichtigen.

In der strategischen Planung können dafür bereits vorhandene Instrumente Verwendung finden. Die Ermittlung relevanter Nachhaltigkeitsthematiken für das Unternehmen kann durch Umfeld- und Unternehmensanalysen und/oder Stakeholder-Analysen erfolgen. Die Ansteuerung dabei erkannter Erfolgspotenziale kann durch eine Abwägung von Chancen und Risiken, e.g. mit einer BSC, erreicht werden. Bei nachhaltigen Marktleistungen können Portfolio- und Szenariotechniken Verwendung finden.²⁷ Ausgehend von einer empfohlenen ganzheitlichen Betrachtung von ESG-Risiken empfiehlt sich die Strategie der Green Compliance.

Nachhaltigkeit ist längst zum Business Case geworden, woraus sich eine hohe und unmittelbare Relevanz für Unternehmensentscheidungen ableitet. Folglich wird auch eine Implementierung in das Controlling nicht nur aus Unternehmensimagegründen notwendig. Allerdings sind nicht alle Maßnahmen mit dem Ziel „mehr Nachhaltigkeit“ sinnvoll. Es gilt wie bei anderen Maßnahmen auch – die erwartete Wirkung und das Risiko abzuwägen, also risikogerecht zu bewerten.²⁸ So kann gezeigt werden, dass eine Investition in mehr Nachhaltigkeit, die die zukünftig erwarteten Erträge senkt, ökonomisch sinnvoll ist. Dies ist sie nämlich dann, wenn der Risikoumfang und damit der risikoadäquate Kapitalkostensatz deutlich reduziert wird und damit der Unternehmenswert steigt. Zudem bedarf es einer systematischen Berichterstattung und Kostenrechnung sowohl ökologischer als auch sozialer Effekte und Betrachtungsweisen. Somit ist auch für das Controlling eine Unumgänglichkeit der Nachhaltigkeitsthematik gegeben.²⁹ Zu beachten ist, dass oftmals Nachhaltigkeitsaspekte einseitig betrachtet werden. Meist erfolgt auch in Unternehmen hier lediglich eine Fokussierung auf Umweltaspekte. Für eine Integration von Nachhaltigkeit sind jedoch insbesondere die finanzielle (ökonomische) Nachhaltigkeit und

Unternehmensstrategie essenziell. Die Betrachtung hat neben der Kundenorientierung des Unternehmens vorrangig vor den Umwelt- und Gesellschaftsauswirkungen zu erfolgen (Abb. 6).³⁰

Empirisch lässt sich zeigen, dass finanzielle Nachhaltigkeit bei börsennotierten Unternehmen honoriert wird und die Renditen von Aktien weit mehr erklärt als z. B. ESG-Scores.³¹ Hohe finanzielle Nachhaltigkeit, an sich ein zentraler Aspekt von „G“ (Governance), charakterisiert Qualitätsunternehmen und ist gegeben, wenn

1. ein Unternehmen langfristig real wächst,
2. die risikoabhängige Insolvenzwahrscheinlichkeit (p) niedrig ist,
3. das Ertragsrisiko, beispielsweise ausgedrückt durch den Variationskoeffizient V der Gewinne, gering und für die Eigentümer „akzeptabel“ ist und
4. die Kapitalrendite des Unternehmens höher ist als die risikoabhängigen Kapitalkosten, d. h. die risikogerechten Anforderungen an die Rendite.³²

Noch einmal zu betonen ist die notwendige Verbindung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsaspekte und deren Zusammenhänge, welche bei isolierter Betrachtungsweise keine Transparenz bieten. Somit ist ein integratives Konzept in Bezug auf ein Nachhaltigkeitscontrolling im strategischen Controlling zu präferieren. Beispielsweise kann die Umsetzung innerhalb einer Sustainability

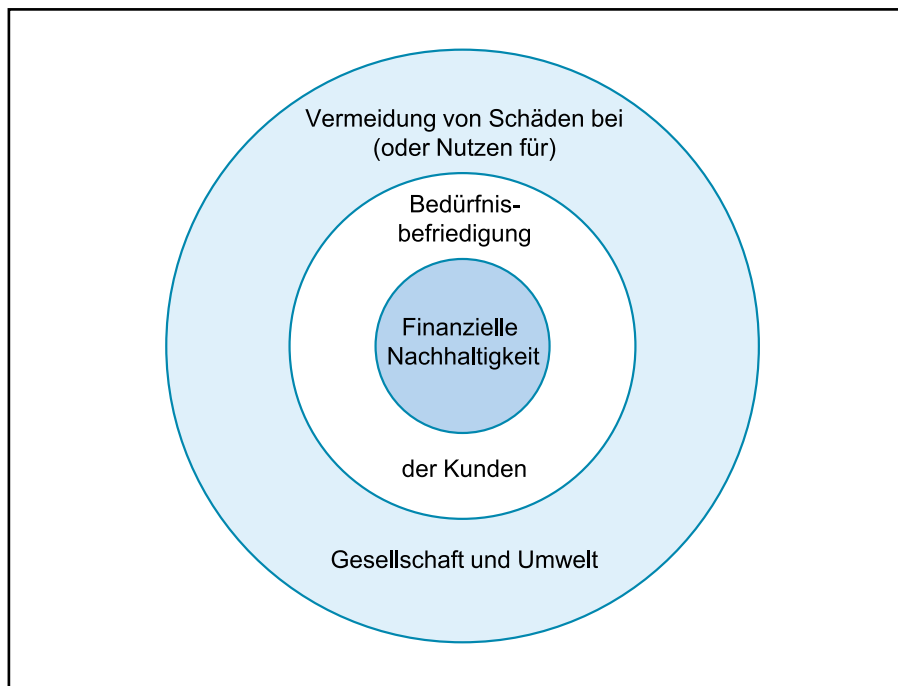


Abb. 6: Nachhaltigkeit – 3 Ebenen, Gleißner, 2021, Nachhaltigkeit, ESG und wertorientierte Unternehmensführung, BOARD 6/2021, S. 243

Balanced Scorecard (SBSC)³³ erfolgen. Vorteil ist, dass bisherige konventionelle Steuerungen wie Finanz- und Marktperspektive lediglich Ergänzung durch ökologische und soziale Aspekte erfahren und geforderte Betrachtungsweisen wie Ressourcenverbrauch oder Reputation in die zukünftige Unternehmensstrategie mit einfließen. Weiterhin lassen sich mit der SBSC Beziehungen zwischen qualitativen und quantitativen Faktoren darstellen. Der Fokus auf den Erfolg des Unternehmens wird

durch die verwendeten Key-Performance-Indicators (KPI) erreicht, welche eine strategische Ausrichtung des Unternehmens gewährleisten. Die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die BSC kann dabei je nach Aufwand erfolgen. Denkbar ist bspw. die funktional angepasste BSC, welche eine gesonderte Ergänzung der bisherigen BSC lediglich um ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte bedeutet. Nachteil dessen ist jedoch, dass aufgrund isolierter Betrachtung keine Transparenz



Günstige Mehrplatzlizenzen zum Controller Magazin digital

Wenn das Controlling-Team verstärkt im Home Office arbeitet, ist das Controller Magazin-Heft nicht greifbar, wenn man es braucht. Wer seinem Team dennoch den einfachen Zugriff ermöglichen möchte, der kann dafür die kostengünstigen Mehrplatzlizenzen zum Controller Magazin digital bestellen. Alle angegebenen Preise inkl. 7% Umsatzsteuer.

Anzahl Lizenzen	Einzelpreis Bruttopreis inkl. 7%	Ersparnis zum Normalpreis	Gesamtpreis Bruttopreis inkl. 7%
5	129 EUR	40 %	645 EUR
10	119 EUR	45 %	1.190 EUR
25	109 EUR	50 %	2.724 EUR
50	89 EUR	60 %	4.450 EUR

Unser Service: Bei Interesse oder Fragen erreichen Sie uns per Mail an silvia.froehlich@vcw.de oder telefonisch unter 08153/8041.



Ökologische Perspektive				
Zielbezeichnung	Kennzahl	Zielvorgabe	2012	2013
Senkung des Energieverbrauchs	Energieverbrauch je produzierten Fahrzeug (in MWh)	jährlich -5 %	2,41	2,36
Senkung des Wasserverbrauchs	Wasserverbrauch je produzierten Fahrzeug (in m ³)	jährlich -5 %	2,22	2,18
Senkung des Prozessabwassers	Prozessabwasser je produzierten Fahrzeug (in m ³)	jährlich -5 %	0,51	0,47
Senkung des Abfallmenge	Abfall zur Beseitigung je produzierten Fahrzeug (in kg)	jährlich -5 %	6,47	5,73
Senkung gefährlicher Emissionen	Emissionen flüchtiger organischer Lösungsmittel (VOC) je produzierten Fahrzeug (in kg)	jährlich -5 %	1,78	1,59
Senkung der Emissionen Neuwagenflotte	CO ₂ -Emissionen der BMW Group Automobile (in g/km)	-50 % bis 2020 (Basis 1995)	0,72	0,68

Soziale Perspektive				
Zielbezeichnung	Kennzahl	Zielvorgabe	2012	2013
Senkung der Unfallrate	Unfallhäufigkeitsrate (je 1. Mio. geleistete Arbeitsstunden)	n.b.	5,8	4,8
Schaffung/Erhaltung von Arbeitsplätzen	Anzahl der Mitarbeiter der BMW Group am jeweiligen Jahresende	n.b.	105.876	110.351
Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen	Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft (in %)	mind. 15–17 % bis 2020	16,8 %	17,4 %
Reduzierung/Vermeidung von Mitarbeiterfluktuation	Fluktuationsquote der BMW AG (in %)	n.b.	3,87 %	3,47 %
Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation	Fort- und Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr	n.b.	3,7	3,5
Steigerung gesellschaftlich positiver Unternehmensaktivität	Höhe der Ausgaben für gesellschaftliches Engagement der BMW Group weltweit (in Mio. €)	n.b.	31,979	28,944

Abb. 7: Beispielhafte BSC der BMW Group, Vollmar, 2022, Ganzheitliches Nachhaltigkeitscontrolling: die Sustainability Balanced Scorecard als Syntheseoption, In: Handbuch Controlling, S. 1125

der Wechselbeziehungen geboten ist. Weitere Möglichkeit sind die systemisch angepasste BSC oder Mischformen funktional angepasster und systematisch angepasster BSC. Die systematisch angepasste BSC ermöglicht die vollständige oder teilweise Integration ökologischer und sozialer Aspekte in bereits vorhandene BSC und findet damit Berücksichtigung in der bisherigen Unternehmensstrategie. Die angepassten BSC befähigen zu einer ganzheitlichen Betrachtung und zu einer Einbeziehung nachhaltiger Aspekte in die bisherige BSC und damit Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Kennzahlen.³⁴ Als Beispiel sei hier die BMW Group benannt, welche die SBSC mit Erfolg seit Jahren verwendet und dies auch in ihren Nachhaltigkeitsberichten anhand von Kennzahlen für die Öffentlichkeit publiziert (**Abb. 7**).

Fazit

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt für die Unternehmenssteuerung zunehmend Relevanz, weil die Auswirkungen eines Unternehmens für Gesellschaft und Umwelt bei wichtigen Stakeholdern, wie Kunden und Mitarbeitern, zunehmend Beachtung finden. Es ist daher zunehmend wichtig, bei unternehmerischen Entscheidungen die Auswirkungen auch auf Nachhaltigkeit, und hier speziell auch von „Nachhaltigkeitsrisiken“, zu betrachten. Die Besonderheit von Nachhaltigkeitsrisiken besteht darin, dass diese Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft haben und zudem direkte und indirekte finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen. Aufgrund ihrer finanziellen Auswirkungen sind sie wie alle anderen Risiken auch zu quantifi-

zieren und bei der Risikoaggregation einzubeziehen, weil sie den Gesamtrisikoumfang – z. B. ausgedrückt durch Gefährdungswahrscheinlichkeit und Eigenkapitalbedarf – mitbestimmen. In Anlehnung an moderne Konzepte für Unternehmensplanung, die auf eine Integration von Risikomanagement und Controlling zielen, ist auch ein integrativer Ansatz für das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken sinnvoll. Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken sind entsprechend als ein gemeinsames Thema für Controlling und Risikomanagement aufzufassen. Dies ist insbesondere wichtig, wenn bei unternehmerischen Entscheidungen über Maßnahmen für „mehr Nachhaltigkeit“ die mit diesen verbundenen Auswirkungen auf Umsätze, Kosten und Risiken gegeneinander abzuwägen sind. ■

Fußnoten

- 1 Vollmar, B. H. 2016, *Controlling und Nachhaltigkeit*, In: *Handbuch Controlling*, S. 799
- 2 Isensee, J. 2011, *Green Controlling – eine (neue) Herausforderung für den Controller?*, S. 4
- 3 In Anlehnung an Gleißner, W./Romeike, F. (2022): *Finanzielle Nachhaltigkeit und Risikomanagement*, in: *FIRM News*, Ausgabe Oktober 2022, S. 1-3.
- 4 Vgl. Gleißner, W. (2021): *Nachhaltigkeit, Strategie und wertorientierte Unternehmensführung*, in: *Board*, Heft 6/2021, S. 242-246 und Gleißner, W./Follert, F./Daumann, F. [2021]: *Forum: „Alles zu seiner Zeit“: ein kritischer Diskussionsbeitrag zum Thema Nachhaltigkeit*, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht (ZfU)*, Heft 4/2021, S. 500-515.
- 5 Gleißner, W./Günther, Th./Walkshäusl, Ch. [2022]: *Financial sustainability: measurement and empirical evidence*, in: *Journal of Business Economics*, 92, S. 467-516.
- 6 IDW Positionspapier: *Zukunft der nichtfinanziellen Berichterstattung und deren Prüfung*, 2020, S. 3 f.
- 7 Mazar, G. 2021, *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Was die neue CSRD der EU für Unternehmen bedeutet*, <https://home.kpmg/de/de/home/themen/uebersicht/esg/corporate-sustainability-reporting-directive.html>
- 8 Internationaler Controller Verein (ICV), 2021, *EU-Taxonomie für Sustainable Finance: Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals*, S. 15, <https://www.icv-controlling.com/de/news/bericht/white-paper-zur-eu-taxonomie.html>
- 9 Vgl. Gleißner, W. (2019): *Cost of capital and probability of default in value-based risk management*, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258
- zum Zusammenhang Risiko und Unternehmenswert
- 10 Vgl. Gleißner, W. (2022): *Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit*, 4. Aufl., Vahlen Verlag München, S. 204-206 und S. 262-264.
- 11 IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information Exposure Draft IFRS® Sustainability Disclosure Standard International Sustainability Standards Board, S. 10 12 ebd. S. 16
- 13 BaFin, 2019, akt. 2020, *Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken*, S. 13
- 14 Gleißner W. et al. 2022, *Financial sustainability: measurement and empirical evidence*, *J Bus Econ* 92, S. 468
- 15 Vgl. dazu die entsprechenden Erläuterungen der UN Brundtland Commission (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, United Nations, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (abgerufen am 13.01.2023) und Gleißner, W./Günther, Th./Walkshäusl, Ch. [2022]: *Financial sustainability: measurement and empirical evidence*, in: *Journal of Business Economics*, 92, S. 467-516.
- 16 Vgl. dazu Gleißner, W. *Corona-Krise und die Risikolage der Welt. Wie riskant ist die Welt wirklich?*, 07.04.2020, <https://www.risknet.de/themen/risknews/wie-riskant-ist-die-welt-wirklich/> (abgerufen am 13.01.2023) und Zhao, Q./Guo, Y./Ye, T./Gasparrini, A./Tong, S./Overcenco, A./Urban, A./Schneider, A./Entezari, A./Vicedo-Cabrera, A.M./Zanobetti, A./Analitis, A./Zeka, A./Tobias, A./Nunes, B./Alahmad, B./Armstrong, B./Forsberg, B./Pan, S.-C./Iniguez, C./Ameling, C./De la Cruz Valencia, C./Astrom, C./Houthuijs, D./Van Dung, D./Roye, D./Indermitte, E./Lavigne, E./Mayvaneh, F./Acquaotta, F./de'Donato, F./Di Ruscio, F./Sera, F./Carrasco-Escobar, G./Kan, H./Orru, H./Kim, H./Holobaca, I.-H./Kysely, J./Madureira, J./Schwartz, J./Jaakkola, J. J. K./Katsouyanni, K./Diaz, M. H./Ragettli, M. S./Hashizume, M./Pascal, M./de Sousa Zanotti Stagliorio Coelho, M./Valdes Ortega, N./Ryti, N./Scovronick, N./Michelozzi, P./Matus Correa, P./Goodman, P./Saldiva, P. H. N./Abrutzky, R./Osorio, S./Rao, S./Fratianni, S./Dang, T. N./Colistro, V./Huber, V./Lee, W./Seposo, X./Honda, Y./Guo, Y. L./Bell, M. L./Li, S. (2021): *Global, regional, and national burden of mortality associated with non-optimal ambient temperatures from 2000 to 2019: a three-stage modelling study*, in *The Lancet*, Vol. 5 (Juli 2021), S. 415-425.
- 17 BaFin, 2019, akt. 2020, *Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken*, S. 14 f.
- 18 ebd. S. 18
- 19 zu den gesetzlichen Grundlagen s. Schmidt/Henschel/Gleißner, 2022, *Integration von Controlling und Risikomanagement*, *Controller Magazin*, Ausgabe 2
- 20 Vgl. Gleißner, W. (2022): *Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit*, 4. Aufl., Vahlen Verlag München.
- 21 Britzelmaier B. et al., 2022, *Green controlling in medium-sized companies in Baden-Württemberg: an insight view*, *Global Business and Economics Review*, Vol. 26, No. 3, S. 318
- 22 Nuzum A.-K. et al., 2020, *Integration von Nachhaltigkeit in das Controlling – Praxisleitfaden für Unternehmen 2020*, S. 5 23 ebd. S. 6
- 24 ebd. S. 7
- 25 Vollmar, B. H. 2016, *Controlling und Nachhaltigkeit*, In: *Handbuch Controlling*, S. 811 f.
- 26 Baumüller, J./Gleißner, W. 2020, *Quantifizierung von nichtfinanziellen Risiken im unternehmensweiten Risikomanagement*, In: *GRC aktuell*, 3. Jg., Heft 4/2020, S. 139-147 und Gleißner, W. (2022): *Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit*, 4. Aufl., Vahlen Verlag München
- 27 Vollmar, 2016, *Controlling und Nachhaltigkeit*, In: *Handbuch Controlling*, S. 817
- 28 Vgl. Gleißner, W./Moecke, Ph./Ernst, D. (2023): *Die simulationsbasierte Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken und Nachhaltigkeitsmanagement*, in: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Jg. 70, Heft 3-4, S. 169-196. *Fallbeispiel einer Investition zur Reduktion der CO₂-Emission aus der Produktion*.
- 29 Weber, J./Georg, J./Jahnke, R. 2010, *Nachhaltigkeit: Relevant für das Controlling?* In: *Controlling & Management*, 54(6), S. 400
- 30 Gleißner, W. 2021, *Nachhaltigkeit, ESG und wertorientierte Unternehmensführung*, *BOARD* 6/2021, S. 242 und Gleißner, W. (2023): *Nachhaltigkeit ist mehr als ein guter ESG-Score*, in: *ESGZ*, Heft 1.2023, S. 43-47
- 31 Vgl. Walkshäusl, Ch./Gleißner, W./Günther, Th. (2022): *Finanzielle Nachhaltigkeit, ESG und Value Investing*, in: *Corporate Finance*, Heft 11-12, S. 324-330
- 32 Gleißner, W. (2019): *Cost of capital and probability of default in value-based risk management*, in: *Management Research Review (MRR)*, Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.
- 33 Hansen, E. G./Schaltegger, S. *The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 133, 2016, S. 193-221; Waniczek/Werderits, *Sustainability Balanced Scorecard, Nachhaltigkeit in der Praxis erfolgreich managen – mit umfangreichem Fallbeispiel*, 2006; Dyllick/Schaltegger, *Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard*, in *Umweltwirtschaftsforum*, 9. Jg., 2001, H. 4, S. 68-73; Schaltegger/Dyllick (Hrsg.), *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard – Konzept und Fallstudien*, 2002, S. 43-94; Gleich/Schulze, *Sustainability Balanced Scorecard und Strategy Map*, in *WISU* 42, 2013, H. 11, S. 1415-1419 aus: Gleich, R./Gleißner, W. (2020): *Performance Measurement 2.0: Wie Risikomanagement, Resilienz, Agilität und Nachhaltigkeit in eine Balanced Scorecard integriert werden können*, in: Gleich, R./Klein, A. (Hrsg.): *Controlling Challenge 2025. Agil, digital, effektiv*, *Der Controlling-Berater*, Band 65, Haufe-Lexware, Freiburg 2020, S. 41-58.
- 34 Vollmar, B. H. 2022, *Ganzheitliches Nachhaltigkeitscontrolling: die Sustainability Balanced Scorecard als Syntheseoption*, In: *Handbuch Controlling*, S. 1120ff
- 35 Siehe dazu Gleißner, W./Rieg, R./Gleich, R. (2022): *Moderne Unternehmensplanung. Die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung*, in: *Controller Magazin*, 47. Jg., Heft 6 (November/Dezember 2022), S. 72-79



Themen in der nächsten Ausgabe:

- Themenschwerpunkt: Analytics: Big Data, Künstliche Intelligenz / Machine Learning in Planung und Forecasting
- Führung bei Ungewissheit
- Unternehmenskommunikation und Controlling
- Storytelling im Risikomanagement
- Hidden Champions im langfristigen Vergleich

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.

CM 5/2023

Erscheinungs-Termin:
14. September 2023