

# Verankerung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen als Herausforderung für das Controlling



Prof. Dr. **Burkhard Pedell** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift *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 CO<sub>2</sub>-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