



Internationaler Controller Verein eV



www.controllerverein.com

**nachhaltiges Business braucht
„green“ Controlling**

Das Vorbereitungsteam:
Christina Keindorf, Bärbel Kuhn,
Herwig Friedag, Axel Meyl



Agenda

1 Einführung in das Thema

Christina

Folgen ökologischer Veränderungen für unsere Unternehmen

Bärbel

was können wir von erfolgreichen wie gescheiterten „green“ Unternehmen lernen

Herwig

wie schaffen wir eine "grüne" Interaktion im Unternehmen

Axel

Kenngrößen für Green-Controlling

Herwig

Quintessenz: Haben wir die Erwartungen erfüllt?

Christina

1. Einführung in das Thema

Geschichte der Nachhaltigkeit

- Gedanke, so wie heute verstanden entstammt der Neuzeit
- Erste Gedanken lassen sich jedoch bereits bei einem Irokesenstamm Nordamerikas finden, der von seinen Häuptlingen verlangte, Entscheidungen auch unter Berücksichtigung der Konsequenzen für zukünftige Generationen zu fällen.
- In Europa lässt sich der Gedanke des nachhaltigen Wirtschaftens vor allem in der Forstwirtschaft zurück verfolgen (Nürnberger Waldverordnung von 1294).
- Luca Pacioli (Ende 15. Jh.): "Man lebt von den Zinsen, nicht von der Substanz".
- 1713 Carlowitz "Sylvicultura Oeconomica": *Der Mensch muss erforschen, wie die Natur spielt und dann mit ihr agieren und nicht wider sie.* Carlowitz plädiert für ein Bündel an Maßnahmen, wie Wärmedämmung beim Hausbau, energiesparender Schmelzöfen, der Suche nach Surrogaten etc.

1. Einführung in das Thema

Nachhaltigkeit

Das Konzept der **Nachhaltigkeit** beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.

Green Controlling

Daraus kann/muss sich für den Controller u.a. die Aufgabe der Strategie/Planung/Kontrolle von grünen Zielen und den Maßnahmen zur ergebnisorientierten Umsetzung ergeben.

Integration in das externe/interne Reporting oder Risikomanagement sichert oder unterstützt die Einbindung grüner Aspekte in die Unternehmenssteuerung.

1. Einführung in das Thema

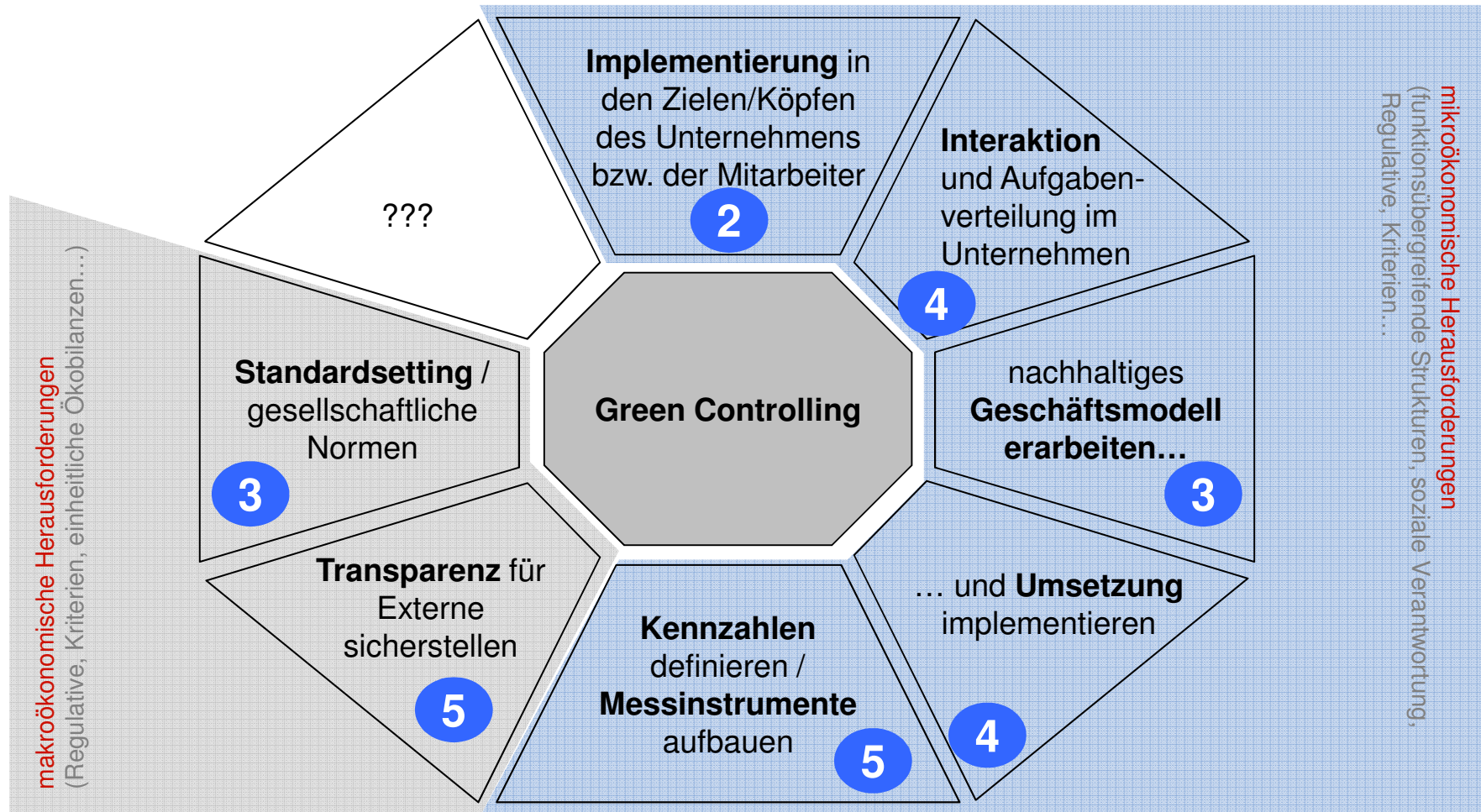
Nachhaltig = mehr als Green !

Nachhaltigkeit sollte sich beziehen auf folgende Aspekte

- Ökonomisch → dauerhaft ist eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand zu bieten
- Ökologisch → Natur und Umwelt für die nachfolgenden Generationen sind zu erhalten
- Soziale → eine auf Dauer lebenswerte Gesellschaft muss erreicht werden und
- Kulturell → die von den Menschen in ihrem Alltag gelebte Kultur ist am Leitbild der Nachhaltigkeit auszurichten

1. Einführung in das Thema

Herausforderungen



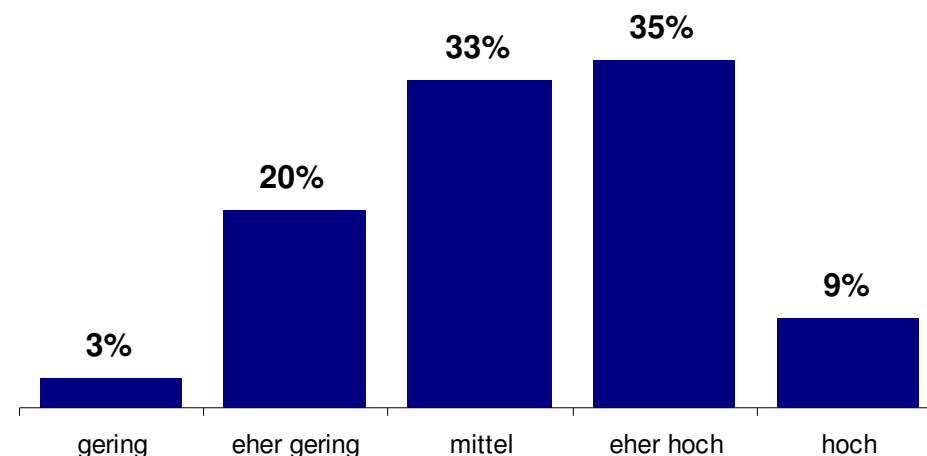
1. Einführung in das Thema

Exkurs: ICV - Studie (114)

Green-Controlling - eine (neue) Herausforderung für den Controller?

- 295 ICV - Mitglieder (6,8%)
- Green-Controlling in der Unternehmenspraxis nur im begrenztem Umfang
- selten Pläne oder Maßnahmen zum Umgang mit ökol. Themen
- Grund: geringer Handlungsdruck aus Sicht der Unternehmen
- aber Controller sehen zukünftig eine aktive Rolle ihrer Funktion

künftiger
Integrationsbedarf in
Controllingprozessen:

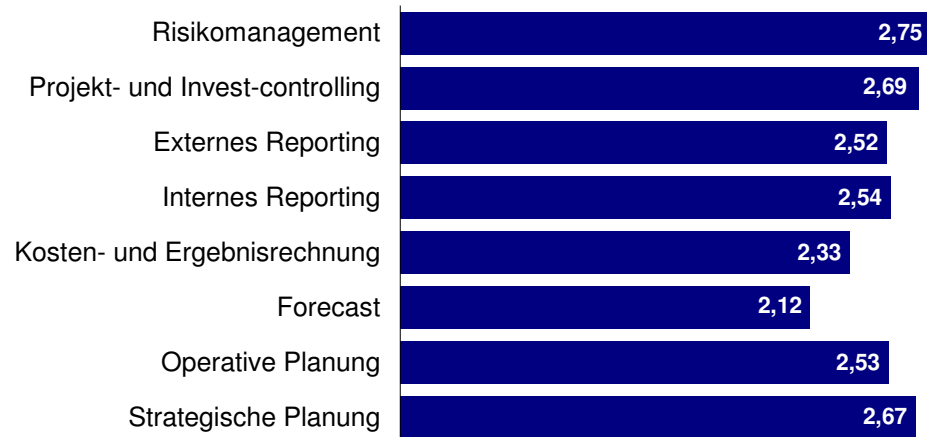


1. Einführung in das Thema

Exkurs: ICV - Studie (214)

Green-Controlling - eine (neue) Herausforderung für den Controller?

Ausmaß der Integration ökologischer Aspekte in Controllingprozessen



1: gar nicht; 5: vollständig

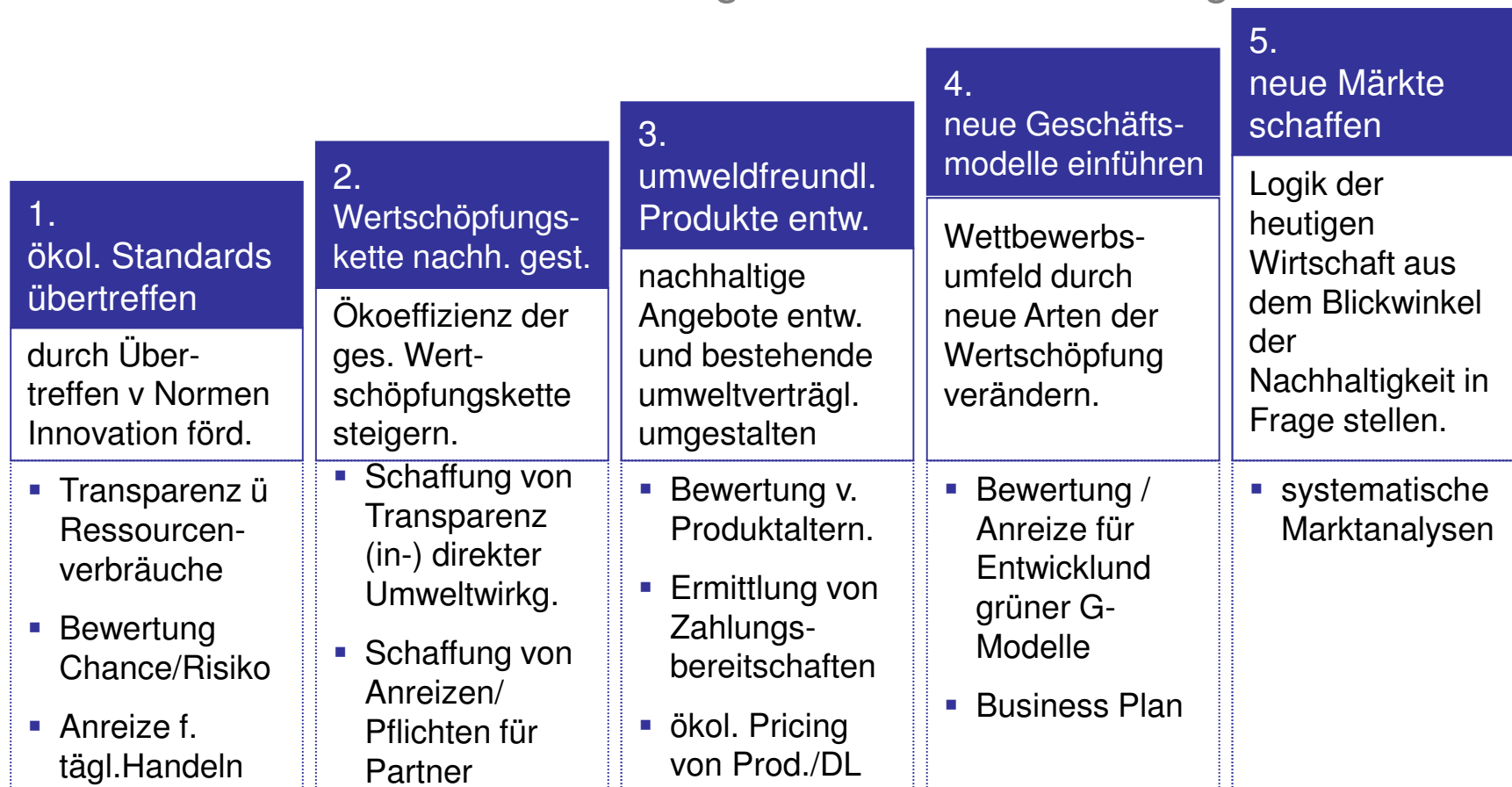
Thesen:

- werden ökologische Aspekte im Wesentlichen als Risiko begriffen?
- Führt der Mangel an geeigneten Messinstrumenten zur geringen Berücksichtigung in der operativen Planung und im Forecast?

1. Einführung in das Thema

Exkurs: ICV - Studie (3I4)

Fünf-Stufen-Modell zum nachhaltigen Unternehmenserfolg



1. Einführung in das Thema

Exkurs: ICV - Studie (4I4)

Die vier grünen Strategietypen

Ausmaß der strategischen Bedeutung:

Typ 4
Green
Compliance

Typ 3
Abwartende
Strategie

Typ 2
Grüne Produkte
und Lösungen

Typ 1
Ganzheitliche
grüne Strategie

- Fokus liegt auf der Einhaltung der gesetzlichen Pflichten



- Bewusstsein vorhanden
- externer Handlungsdruck zu gering



- Fokus auf Entwicklung und Vermarktung grüner Produkte
- marktorientiert



- höchste strategische Bedeutung



MIGROS



Agenda

Einführung in das Thema

Christina

2 Folgen ökologischer Veränderungen für unsere Unternehmen

Bärbel

was können wir von erfolgreichen wie gescheiterten „green“ Unternehmen lernen

Herwig

wie schaffen wir eine "grüne" Interaktion im Unternehmen

Axel

Kenngroßen für Green-Controlling

Herwig

Quintessenz: Haben wir die Erwartungen erfüllt?

Christina

2. Folgen ökologischer Veränderungen

Was ist Green Controlling? Welche Ziele verfolgt es?

- Green Controlling erweitert den ökonomischen Part der Lotsenfunktion im Controlling um den ökologischen Aspekt.
- Beide gemeinsam sind für die nachhaltige Entwicklung unserer Unternehmen substantiell.

2. Folgen ökologischer Veränderungen

Nachhaltigkeit – und wie weiter?

„Grenzen des Wachstums“ Club of Rome, 1972

Warum hat sich in unseren Unternehmen so wenig getan?

- Ökonomisch bestand keine Notwendigkeit ökologische Aspekte – eben ein nachhaltiges Wirtschaften – zu integrieren.
- Die meisten Bonus-Systeme in Unternehmen waren (sind) nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.
- Berücksichtigung ökologischer Faktoren lediglich als Green Compliance = Einhaltung gesetzlicher Pflichten.
- Auch wir (ICV) haben bisher den Fokus zu wenig auf Instrumente gelegt, die das Thema Nachhaltigkeit im Fokus haben.
- Es gab bislang ein geringeres ökologisches Bewusstsein auf der Nachfrageseite.

Warum befassen wir uns mit nachhaltigem Wirtschaften?

„Die wirtschaftlichen Folgen des Klimawandels“ Sir Nicholas Stern, 2006

„Die 4. Revolution – Energie für Alle“ Hermann Scheer, 2008

Auslöser sind

- ökologische Katastrophen, auch wenn diese weit weg passieren, haben für Unternehmen relevante Auswirkungen
- veränderte Umweltbedingungen werden mehr und mehr sichtbar: Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit, Faktorkostenentwicklung ...

und äußern sich in

- höherem **Bewusstsein** für ökologische Faktoren in Produkten und Fertigung
- verändertem **Nachfrageverhalten**
- veränderten **gesetzlichen Rahmenbedingungen**

Exkurs: Die wirtschaftlichen Folgen des Klimawandels

Stern – Report (2006)

Stern bezeichnet den **Klimawandel** als den größten Fall von globalem Marktversagen und zeigt Wege auf, diesem durch staatliche Rahmenbedingungen für das Wirtschaften zu begegnen:

- Korrektur der Preisgestaltung von **Emissions-Zertifikaten**
- Förderung von **Innovationen** und die verstärkte Nutzung (kohlenstofffreier) erneuerbarer Energien
- Förderung von Maßnahmen zur effizienteren **Ressourcen-Nutzung**
- Schaffung eines **Bewusstseins** bei den Konsumenten, den Klimawandel damit beeinflussen zu können

Voraussetzung für eine Umsetzung – so Stern – ist gemeinsames, globales Handeln !

2. Folgen ökologischer Veränderungen

Folgen ökologischer Veränderungen – Beispiele

Förderung von Maßnahmen zur effizienteren **Ressourcen-Nutzung**

- Substitution von Primär-Rohstoffen durch recycelte Rohstoffe
 - Papier
 - Kunststoff (PET)
 - Metalle
- verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien

Förderung von **Innovationen**

- Erscheinungsformen und Effizienz von Solarzellen
 - Integriert in Wand- und/oder Fensterelemente für Häuser
 - In Form von Folien
- e-Car-Konzepte

Green-Technology als neues Geschäftsmodell, das unter den zu erwartenden ökologischen Veränderungen Zukunftsaussichten besitzt.



Agenda

Einführung in das Thema

Christina

Folgen ökologischer Veränderungen für unsere Unternehmen

Bärbel

3

was können wir von erfolgreichen wie gescheiterten „green“ Unternehmen lernen

Herwig

wie schaffen wir eine "grüne" Interaktion im Unternehmen

Axel

Kenngroßen für Green-Controlling

Herwig

Quintessenz: Haben wir die Erwartungen erfüllt?

Christina



3. Von „green“ Unternehmen lernen

Basis jedes Unternehmens ist die wirtschaftliche Nachhaltigkeit.
Diese muss immer, auch bei grünen Unternehmen gegeben sein !

**Grundlage von green Unternehmen muss ein
ökologische Nachhaltigkeit einschließendes
Geschäftsmodell sein !**

Dies schließt soziale Nachhaltigkeit (Arbeitsplätze) ein und basiert auf
einer Kultur, die am Leitbild der Nachhaltigkeit ausgerichtet ist.

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Green = wirtschaftlich erfolgreich ?

Aber natürlich, das Vorhandensein eines auf ökologischer Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftsmodells ist keine Garantie für wirtschaftlichen Erfolg!

Es gibt genügend Beispiele für erfolglose wie erfolgreiche „ökologische“ Geschäftsmodelle.

Was können wir von gescheiterten wie erfolgreichen Unternehmen lernen, die Nachhaltigkeit nicht nur medial nutzen, sondern darauf ihr Geschäftsmodell aufgebaut haben?

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen

a) Gemeinde Feldheim, Land Brandenburg

- Energetisch zu 100% autark
- Biogas (aus Roggen und Restholz) zur Wärmeerzeugung
- Fotovoltaik (2.750 MW) und Windkraft (74 MW) zur Stromerzeugung -



- Energiepreise ca. 20% unter den Marktpreisen
- Durch Verpachten ihrer Grundstücke für die Windturbinen haben nicht wenige Familien ein zusätzliches Einkommen

**neue Formen der Stadtwerke sind
dezentral, kleinteilig und nachhaltig**

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen

b) **Dauerthal, Land Brandenburg**

- Energieunternehmen mit 430 Mitarbeitern, das Strom ausschließlich aus erneuerbaren Quellen produziert – hauptsächlich aus Windenergie
- mittlerweile über 460 errichtete Windenergieanlagen und 1,6 Milliarden Kilowattstunden Strom jährlich – ausreichend für den Haushaltsbedarf von über 1 Million Menschen. Allein das spart pro Jahr etwa 1,3 Millionen Tonnen CO₂, 1.400 Tonnen Stickoxide und 420 Tonnen Feinstaub
- ENERTRAG vereint die komplette Produktionskette, die für ein erfolgreiches Betreiben von Windenergieanlagen und für die Erzeugung und Lieferung erneuerbarer Energie notwendig ist: Planung, Technologieentwicklung, Finanzierung, Bau und Betriebsführung bis zur Einspeisung in das eigene Stromnetz mit dazugehörigen Speichersystemen

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen



ENERTRAG

Wir unternehmen Energie.

- ENERTRAG ENERGIEPROJEKTE**
Planungen von Energieprojekten bis zur Betriebsgenehmigung
- ENERTRAG SYSTEMTECHNIK**
Anlagenkomponenten und Beleuchtungssysteme
- ENERTRAG ENERGIEDIENST**
Überwachung und Betriebsführung von Energieanlagen
- ENERTRAG ENERGIEBAU**
Errichtung von Energieprojekten und Stromnetzen
- ENERTRAG SERVICE**
Instandhaltung und Montage von Energieanlagen
- ENERTRAG POWERSYSTEM**
Software-Betriebsführungssystem für Energieanlagen
- ENERTRAG STRUCTURED FINANCE**
Finanzierung von Energieprojekten
- ENERTRAG ENERGIEINVEST**
Fondsemissionen und Anlagenbetreuung
- ENERTRAG ENERGIEZINS**
Festverzinsliche Anleihen und Wertpapieremissionen

Innovation Hybridkraftwerk
Windkraft macht mobil.

Mit dem Hybridkraftwerk erbringt ENERTRAG den praktischen Nachweis, dass eine sichere und nachhaltige Energieversorgung auf der Basis Erneuerbarer Energien – speziell der Windenergie – möglich und eine Option für die Zukunft ist.

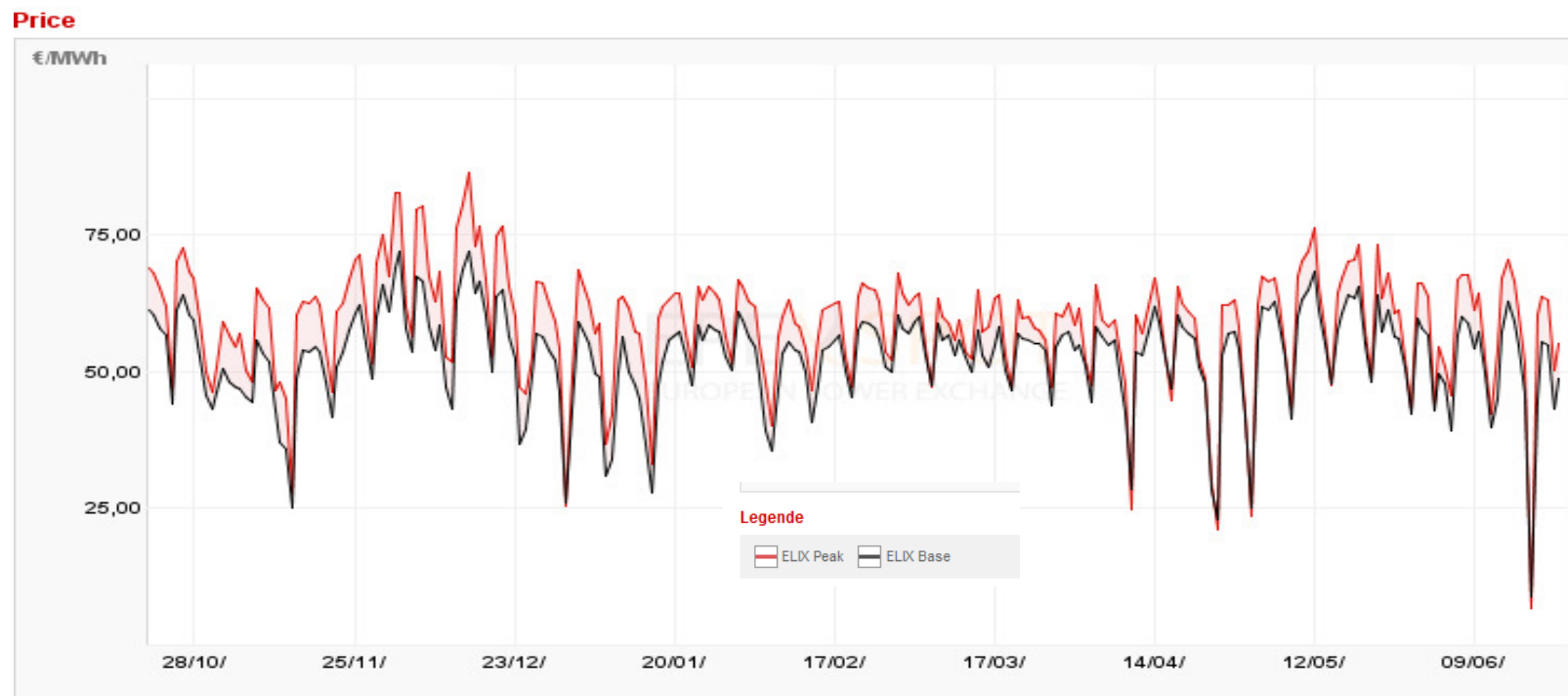
Klimaneutral erzeugt das Kraftwerk mit Hilfe von Windenergie den speicherfähigen Energieträger Wasserstoff. Damit können fluktuierende Erneuerbare Energien unabhängig vom aktuellen erneuerbaren Energieangebot bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden. Im ersten Schritt soll die Lastprognose, als eine wichtige Größe für das Management des Stromnetzes so weit verfeinert werden, dass die Abweichung der realen Stromproduktion von der gewünschten Stromproduktion auf ein Minimum gesenkt werden kann.

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen

c) **LichtBlick** Hamburg: Schwarmkraftwerk *die Zukunft der Energie*

- Neues Geschäftsmodell:
wenn an der Strombörse die Tarife Höchststände erreichen



3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen



Hamburg: Schwarmkraftwerk

- Das Schwarmkraftwerk erreicht einen Wirkungsgrad von über 90 %. In herkömmlichen Grundlastkraftwerken werden nur 25 - 50 % erreicht.
Diesen hohen Wirkungsgrad erreichen, abgesehen von Wasserkraftwerken, auch regenerative Energiequellen (Solarzellen bis 30 % und Windkraftanlagen bis 51 %) nicht.



3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen

d) Herzogenaurach, Land Bayern

- Ökobilanz als Marketing-Nische?
 - Wasserverbrauch nach Produktbereichen
 - Treibhausgase nach Produktbereichen
 Gesamtkosten 94,4 Mio. € ;
 Ziel bis 2015: Reduzierung um 25%
- Bis 2015 „Komplett-GuV“, um ökonomische, ökologische und soziale Aspekte zu integrieren
- Projekt Schuhbeutel: Der Einsatz des „Clever Little Bag“ verringert den Papierverbrauch um 65%, das entspricht einer Einsparung von 8.500 Tonnen Papier, 20 Mio. Megajoule Elektrizität, einer Mio. Liter Kraftstoff und einer Mio. Liter Wasser



3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für erfolgreiche „ökologische“ Unternehmen

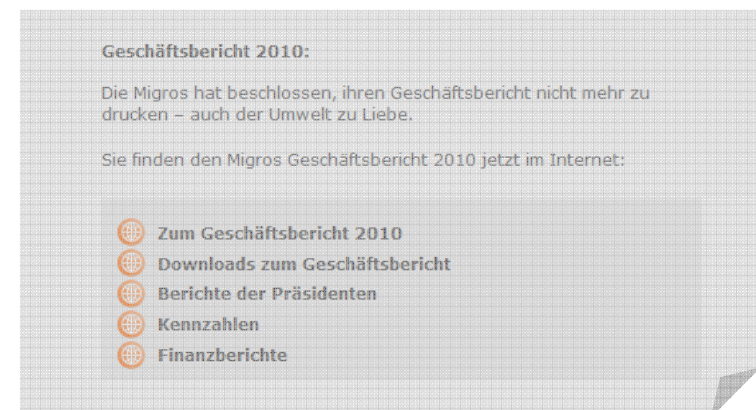
e) **MIGROS** Schweiz

Nachhaltigkeit bei

- Beschaffung (Fisch, Holz, Kaffee etc.)
- Distribution/Transport (Bahn, optim. LKW-Transporte, Energieeff.)
Filialen (geschlossene Kühlmöbel, Fotovoltaik, Abwärmenutzung)
- Konsum (Verpackungen, Kultur-Sensibilisierung)
- Entsorgung (Kundenretouren – PET, Batterien, Abfallverwertung)

Neue Geschäftsmodelle für

- PKW- und Fahrradvermietung



3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für gescheiterte „ökologische“ Unternehmen

a) Photovoltaik-Industrie

- **signet solar** meldet Insolvenz an (Chemnitz, 20.06.2010)

- Insolvenzverfahren des Solarmodulherstellers

 **arinna**_{AG} eröffnet (Berlin, 11.04.2011)

The logo for Arinna AG is positioned to the left of the text. It features the word 'arinna' in a bold, blue, sans-serif font, with a small 'AG' in a smaller font to its right. A blue curved line sweeps underneath the text from left to right.

- Wettbewerb mit billigen chinesischen Anbietern
- Kürzung der deutschen Solarförderung

**Ohne stetige Innovationen geht es auch
in dieser Branche nicht !**

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Beispiele für gescheiterte „ökologische“ Unternehmen

b) Erzeugung von synthetischem Gas aus kohlenstoffhaltiger Biomasse, wie z.B. Holz



Insolvenz an (Freiberg, 08.07.2011)

meldet

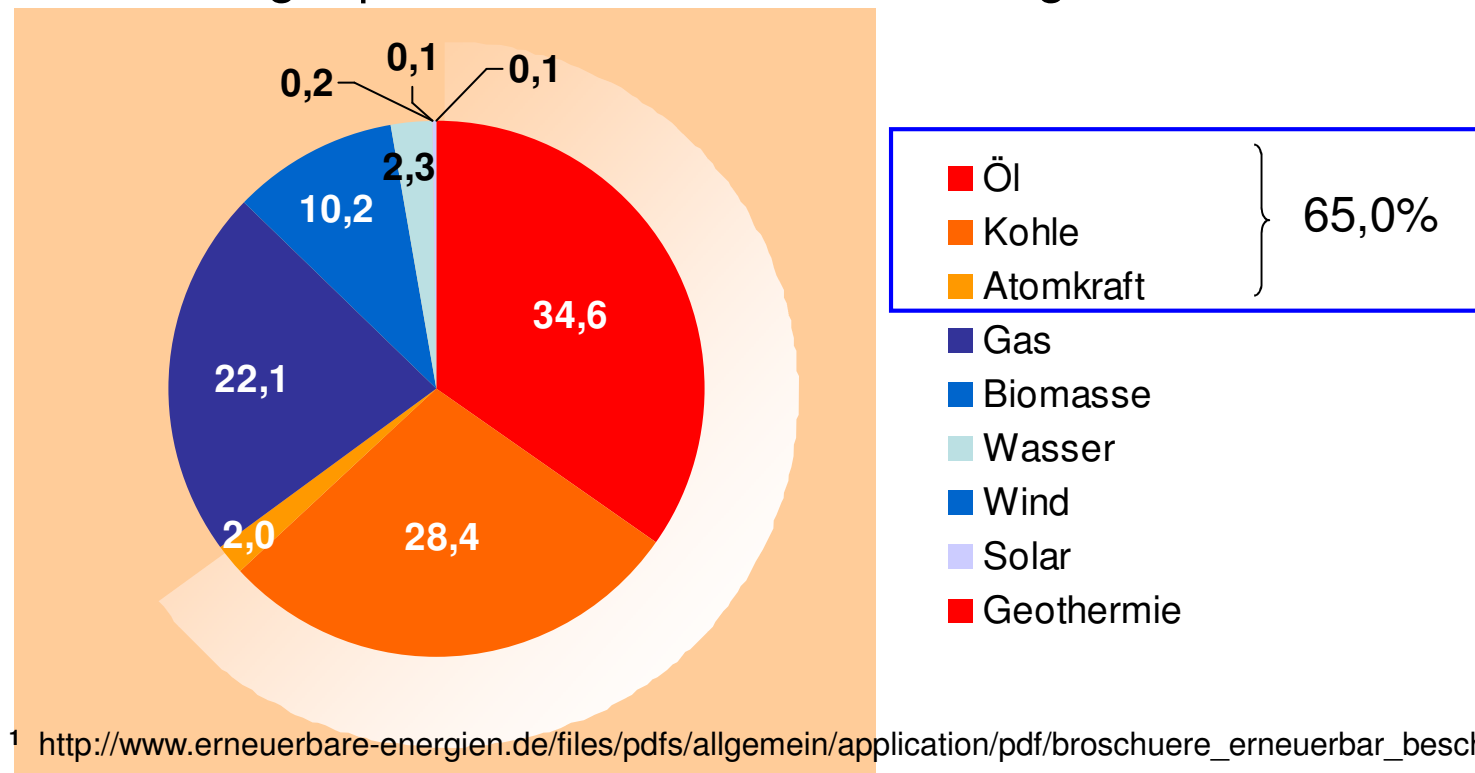
→ zu früh mit interessantem Geschäftsmodell?

Pionierleistung zahlt sich nicht immer aus!

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Akzeptanz „grüner“ Produkte

- Klimaänderungsdiskussionen und Tschernobyl-Fukushima haben in allen Teilen der Welt Bewusstsein für „grüne“ Produkte geschaffen
- Die Energiequellen der Welt werden sich gravierend verschieben: ¹.



3. Von „green“ Unternehmen lernen

Akzeptanz „grüner“ Produkte

- Mehr als 80% der derzeit genutzten Energie ist nicht nachwachsend
→ ein riesiges wirtschaftliches Potenzial
- Ähnlich sieht die Situation für viele andere Produktbereiche aus: Wir Menschen haben gelernt oder werden lernen müssen, dass nachhaltiges Wirtschaften für den Erhalt der Spezies Mensch notwendig ist
- Drei Viertel aller Menschen sehen große Potenziale zum Umwelt- und Klimaschutz bei Industrie und Staat. Die Bereitschaft, durch das eigene umweltfreundliche Konsumverhalten einen Beitrag zu leisten, ist groß.

**Grün ist gesellschaftlich weitgehend akzeptiert ¹,
und auch notwendig !**

¹ <http://www.umweltbundesamt.de/umweltbewusstsein/index.htm>
Internationaler Controller Verein | AK Berlin-Brandenburg | 49.AK-Sitzung

3. Von „green“ Unternehmen lernen

Was kann aus den Beispielen gelernt werden ?

- Das Geschäftsmodell sollte wegen, nicht trotz angestrebter Nachhaltigkeit ökonomisch sinnvoll sein
- Menschen sind bereit, für nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu bezahlen, wenn das „grün“ vermittelt wird
- „grün“ darf aber nicht nur Marketing-Gag sein
- Grüne Innovationen kommen eher von kleinen Unternehmen als von Konzernen – diese können aber als Inkubator wirken oder das neuartige Geschäftsmodell im großen Stil umsetzen
- Grün allein reicht nicht; Innovationen müssen stetig ausgebaut werden



Agenda

Einführung in das Thema

Christina

Folgen ökologischer Veränderungen für unsere Unternehmen

Bärbel

was können wir von erfolgreichen wie gescheiterten „green“
Unternehmen lernen

Herwig

4 wie schaffen wir eine „grüne Interaktion“ im Unternehmen

Axel

Kenngroßen für Green-Controlling

Herwig

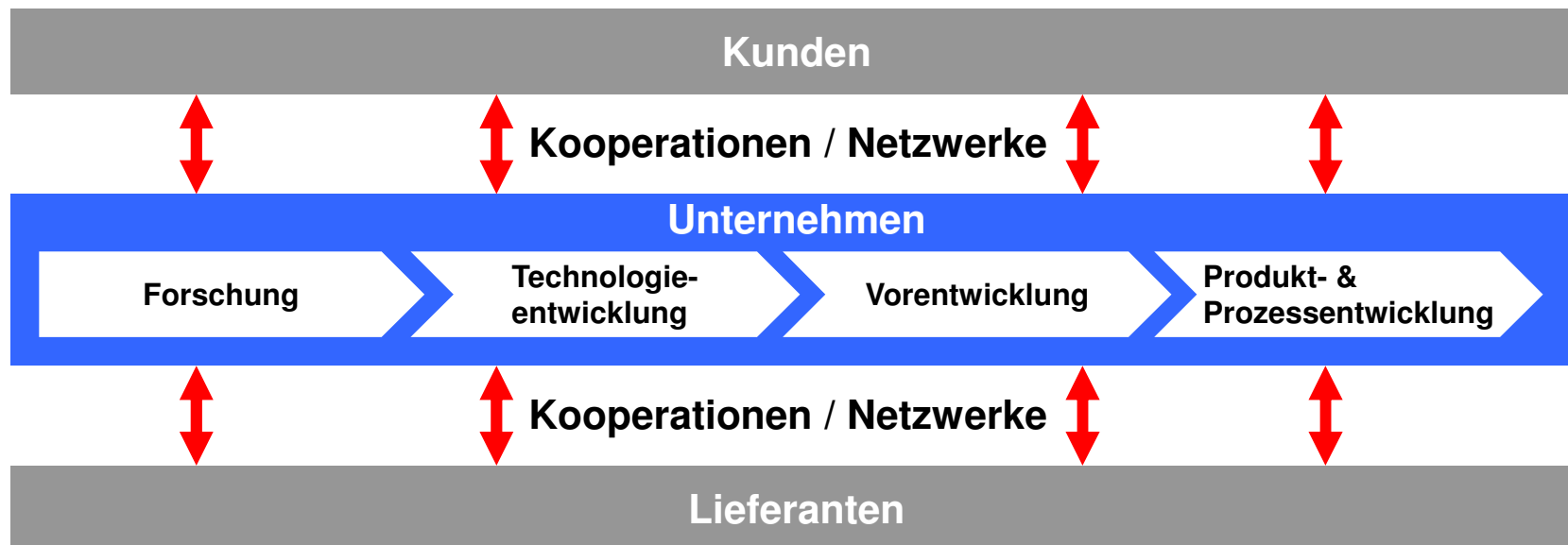
Quintessenz: Haben wir die Erwartungen erfüllt?

Christina

4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Green-Controlling & Nachhaltigkeit gehen über die Unternehmensgrenzen hinaus

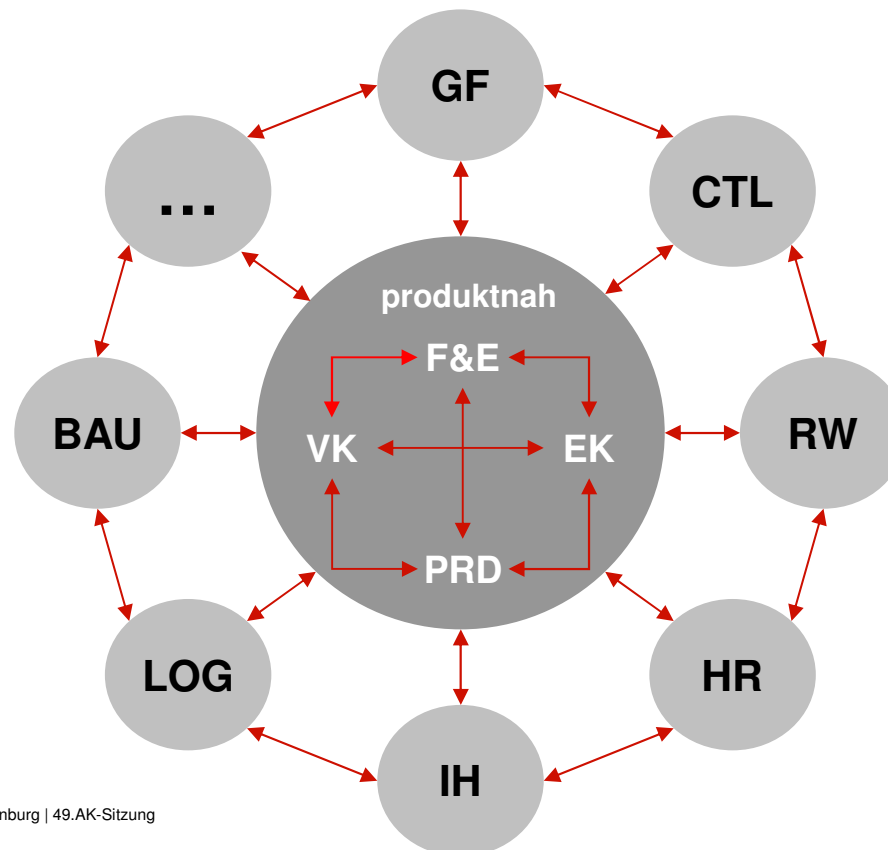
Einbindung von Kunden und Lieferanten in Kooperationen und Partnerschaften



4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Green-Business erfordert von allen Bereichen einen Beitrag – und damit auch ein anderes Controlling

Bisher: eher Schwerpunkt in Produktion und Transport
 Zukünftig: Mitnehmen aller Unternehmensbereiche zu Nachhaltigkeit und damit zu green Controlling



4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Rahmenbedingungen für das Implementieren von Green-Business und Green-Controlling

- Geschäftsführung fördert Öko-Aspekte
- Bewusstsein schaffen, Öko rechnet sich
- Offene Diskussionskultur, Querdenken zulassen
- Öko-Detektive benennen
- Öko-Ideen prämiieren
- Interdisziplinäre Ideen-Zirkel etablieren
- Produktentwicklung interdisziplinär aufstellen

4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Alle Unternehmensbereiche tragen beispielsweise zu Green-Controlling & Nachhaltigkeit bei

- Entwicklung
 - Reduzierung des Materialeinsatzes
 - Ökologische Auswahl von Materialarten
 - Produktionsfreundliche Entwicklung
 -

- Produktion
 - Schlanke Produktionsprozesse (Effektivität)
 - Maschinenpark auf Produkte und Mengen abstimmen
 - Kurze Wege
 - Einfache Prozesse
 -

4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Alle Unternehmensbereiche tragen beispielsweise zu Green-Controlling & Nachhaltigkeit bei

- Logistik
 - Transportbehälter optimieren
 - Packungsdichte erhöhen
 - Ökologische Auswahl von Verpackungsmaterial
 - Transportwege optimieren (Bahn, Lkw, Schiff, Flugzeug)
 -

- Einkauf
 - Lieferantenauswahl nach Öko-Gesichtspunkten, nicht nur Preis
 - Fördern bzw. Aufbau von Öko-Lieferanten
 - Fair Trade
 - Keine Kinderarbeit
 -

4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Alle Unternehmensbereiche tragen beispielsweise zu Green-Controlling & Nachhaltigkeit bei

- Rechnungswesen
 - Rechnungen elektronisch erhalten, verarbeiten und versenden
 - Investitionsrechnung mit „weichen“ Faktoren
 - Öko-Aspekte bewerten und gewichten
 -

- Technik:
 - Ökologische Gebäudetechnik
 - Senkung des Energieverbrauches von Gebäuden und Maschinen
 - Wiederverwendung / Aufbereitung von Wärme und Wasser
 -

4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

MIGROS: Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften



4. Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen

Migros: Beispiele sozialer und ökologischer Leistungen



- | | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Beschaffung – Fisch – Holz – Soja – Palmöl – Kaffee – Baumwolle • Basis-Anforderungen – BSCI – Global GAP – GFSI | <ul style="list-style-type: none"> • Bahntransporte • Optimierung der LKW-Transporte • Erneuerbare Energie (Photovoltaik) • Energieeffizienz • Naturnahe Firmenareale | <ul style="list-style-type: none"> • Energieeffizienz – Geschlossene Pluskühlmöbel – Nutzen der Abwärme • Nachhaltiges Bauen • Erneuerbare Energie (Photovoltaik) | <ul style="list-style-type: none"> • Labels – M-Bio – Terra Suisse – MSC • Nachhaltige Verpackungen • Energieeffiziente Geräte • Sensibilisierung | <ul style="list-style-type: none"> • Kundenretouren – PET – PE – Batterien – Geräte • Betriebsabfall – Verwertung organischer Abfälle |
|---|--|--|--|---|



Agenda

Einführung in das Thema

Christina

Folgen ökologischer Veränderungen für unsere Unternehmen

Bärbel

was können wir von erfolgreichen wie gescheiterten „green“ Unternehmen lernen

Herwig

wie schaffen wir eine "grüne" Interaktion im Unternehmen

Axel

5 Kenngrößen für Green-Controlling

Herwig

Quintessenz: Haben wir die Erwartungen erfüllt?

Christina

5. green Controlling - Kenngrößen

Mit welchen Kenngrößen zur Messung von Nachhaltigkeit können Controller arbeiten?

- Auch für „grüne“ Kenngrößen gilt:
ohne Verantwortlichkeit und ohne Zielstellung keine Kenngröße
- Wird eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen benötigt?
→ global reporting initiative

¹ Siehe ICV-Studie green Controlling: http://www.controllerverein.com/Wissensvorsprung_fuer_Mitglieder.163665.html
(nur für Mitglieder)

5. green Controlling - Kenngrößen

Nachhaltigkeitsberichterstattung der global reporting initiative

- Standardisierung und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten
- Vorgaben zu Berichts-Themen und Kennzahlen
- Nachhaltigkeitsindikatoren für
 1. Ökonomie
 2. Ökologie
 3. Soziales



http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf



5. green Controlling - Kenngrößen

Carbon-Fußabdruck (Footprint)

Carbon-Fußabdruck (CO₂-Emissionen) ist bei großen Unternehmen eine klassische Kenngröße, die Verbesserungspotenziale z.B. der Prozess-/ Lieferketten aufzeigt.

Zudem können Konzernziele leicht kaskadiert werden.

Kategorisierung der Messeffekte nach Merkmalsgruppen

Grad der Messbarkeit	weich	<ul style="list-style-type: none"> • unscharfe Bewertungsgenauigkeit • Geringe Fehlerwahrscheinlichkeit • Über Indikatoren abgeleitete Messbarkeit • Pauschalbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • unscharfe Bewertungsgenauigkeit • hohe Fehlerwahrscheinlichkeit • Über Indikatoren abgeleitete Messbarkeit • Pauschalbewertung
	hart	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Bewertungsgenauigkeit • Geringe Fehlerwahrscheinlichkeit • Direkte Messbarkeit • Einzelbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Bewertungsgenauigkeit • Hohe Fehlerwahrscheinlichkeit • Direkte Messbarkeit • Einzelbewertung
		einfach	komplex
		Komplexität des Ursache-Wirkungszusammenhang	



Agenda

Einführung in das Thema

Christina

Folgen ökologischer Veränderungen für unsere Unternehmen

Bärbel

was können wir von erfolgreichen wie gescheiterten „green“ Unternehmen lernen

Herwig

wie schaffen wir eine "grüne" Interaktion im Unternehmen

Axel

Kenngroßen für Green-Controlling

Herwig

6 Quintessenz: Haben wir die Erwartungen erfüllt?

Christina

6. Quintessenz

3 Minuten - Jeder für sich

Bevor wir Vorschläge für die Arbeitsgruppen unterbreiten, möchten wir Eure Meinung einholen:

- Was ist Eure Erwartungshaltung beim Thema „Green-Controlling“ ?
- Konnten wir diese bisher erfüllen ?
- Welche Aspekte fehlen aus Eurer Sicht ?
- Gibt es spontane Vorschläge für ein Arbeitsgruppenthema ?

6. Quintessenz

... auch wir haben einen Vorschlag:

- Wie können im Unternehmen grüne Innovations-Ideen erarbeitet werden?
- Grüne Kenngrößen für Unternehmensprozesse:
 - Produktentwicklung
 - Beschaffung
 - Produktion
 - Distribution
 - Produktnutzung
 - Produktentsorgung
 - Innovation
 - Investition

**ggf. als längerfristige
Projektstruktur bis zum
50. AK ?**



Themen der Arbeitsgruppen

1. Wie können wir im Unternehmen grüne Innovations-Ideen erarbeiten?
Michael, Annette, Jens, Ernst
2. Grüne Kenngrößen für folgende Unternehmensprozesse
Produktentwicklung
 - Beschaffung, Produktion, Distribution, Produktnutzung
 - Produktentsorgung, Innovation, InvestitionJörn, Christina, Herwig
3. Ressourcen-Einsparung im Dienstleistungsbereich
Kerstin, Barbara, Fabian, Heike, Ralf
4. Integration in Controlling-Strukturen
Olivier, Harald, Melanie, Oliver, Renate, Bärbel
5. „nachhaltiges“ Ergebnis
Enrico, Walter, Bärbel, Axel

nachhaltiges Business braucht „green“ Controlling



Internationaler Controller Verein eV



www.controllerverein.com

Arbeitsgruppe 1:
Wie können wir im Unternehmen
grüne Innovations-Ideen
erarbeiten?.

Michael, Annette, Jens, Ernst

AG 1: Wie können wir im Unternehmen grüne Innovations-Ideen erarbeiten?

Grüner Innovationprozess



AG 1: Wie können wir im Unternehmen grüne Innovations-Ideen erarbeiten?

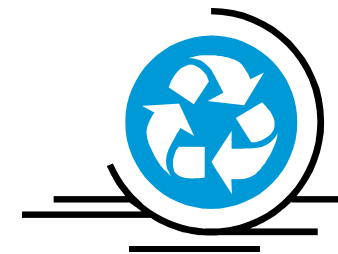
Voraussetzung für grüne Innovation (Saat)

- **Muss man es sich erst einmal leisten können in grün zu investieren?**
- Reifegrad der Unternehmenskultur (Start Punkt, Bio-Kultur, Life-Cycle, Grüne Unternehmenskultur als grüne Innovationsmotor)
- **Motivatoren für Innovationen formulieren.**
 - Mehrung nach Wohlstand (Gier des Menschen)
 - Marketingaktionen
- **Unternehmenskultur gestalten um grünes Denken zu fördern.**
- **Innovationsmanagement implementieren**
 - Forschung und Entwicklung
 - Freiräume schaffen
 - Querdenken dürfen („Grünes Denken“ institutionalisieren)
- **Kulturelles Engagieren** (unternehmensübergreifend, abteilungsbezogen)
- **Imagepflege** (Investoren unterstützen „Grüne Vorhaben“ z.B. Landwirte mit Bio-Gasanlage)

AG 1: Wie können wir im Unternehmen grüne Innovations-Ideen erarbeiten?

Umsetzung organisatorisch sichern (Reife, Pflege)

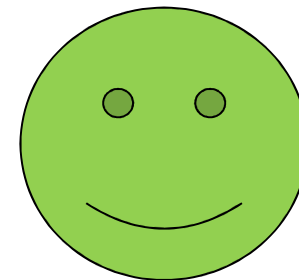
- Klassisches Vorschlagswesen um den grünen Aspekt erweitern.
 - Ökologische Themen werden doppelt belohnt
 - Bewertungsprozess für die eingebrachte grüne Idee
- Vorhandene Strukturen nutzen / Organigramm erweitern
 - Linienstruktur
 - Projektstruktur
 - Think-Tank in Forschung und Entwicklung (Mischform)
 - Bekannte Techniken nutzen, z.B Brainstorming
 - Ideenfindungsgruppen
- Gesellschaftlich nachhaltig (Ausbildung)
- Wissenschaftsförderungen (intern / extern)
- Ausschreibungen im Unternehmen
- Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Kundennutzen herausstellen



AG 1: Wie können wir im Unternehmen grüne Innovations-Ideen erarbeiten?

Ergebnisse eines grünen Innovationsprozesses (Ernte)

- Finanzieller Mehrwert (mind. Deckungsbeitragsdeckung)
- Bonus – Malus als grünes Systemergebnis
- Kundenzufriedenheit,
- Positive Auswirkung grüner Aspekte
- Kundenbindung
- Neukundengewinnung „fresh money“
- Steigerung der Mitarbeiteridentifikation
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Gestiegener Markenwert



nachhaltiges Business braucht „green“ Controlling



Internationaler Controller Verein eV



www.controllerverein.com

Arbeitsgruppe 2:
Grüne Kenngrößen für
Unternehmensprozesse

Jörn, Christina, Herwig

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Strategie und Ziele
- Regeln und Prozesse
- Anreizsysteme
- Schwerpunkte des Stakeholder-Managements
 - Mitarbeiter
 - Lieferanten
- Innovations- und Produkt-Mgmt
- Ressourcen-Management
- Demografie

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Arbeitnehmerrechte/Beschäftigungsbedingungen
 - Zwangs- und Kinderarbeit
 - Gemeinwesen – soziale Verantwortung
 - Korruption und politische Einflußnahmen
 - Datenschutz
 - Finanzwirtschaftliche Performance
 - Qualität
- Zielkonflikte!

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Strategie und Ziele
 - Nutzungsquote ökologischer Ressourcen
 - Ressourcensicherheit für Kunden
 - Anteil ökologischer Investitionen
 - life-cycle-Benchmark
 - Effizienz-Benchmark
 - Positionierung im Nachhaltigkeitsindex
 - Anzahl gewonnener Auszeichnungen in ...

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Regeln und Prozesse
 - Anteil Recyclingfähiger Büromaterialien
 - Anteil Nutzung von ökologischen Verkehrsmittel bei Dienstreisen (Reiserichtlinien)
 - Nutzung von Video-/Telefonkonferenzen statt Reisen

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Anreizsysteme
 - Integration „green“-Kennzahlen in Boni-Systeme
 - Förderung ökologischer Bahn-/Bustickets
 - Altersvorsorge durch Anlage in alternative Projekte

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Schwerpunkte des Stakeholder-Managements
 - Mitarbeiter
 - Durchschn. Entfernung Mitarbeiterwohntort – Firmenstandort
 - Anteil ökologischer Transportmöglichkeiten
 - Anzahl e-Autos
 - Lieferanten
 - Anteil Lieferanten mit Öko-Zertifikat
 - Ressourcenunabhängigkeit der Lieferanten

AG 2: Kenngrößen für grüne U´-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Innovations- und Produkt-Mgmt.
 - # „grüner“ Vorschläge im Innovationsmanagement
 - Recyclingfähigkeit
 - Reduktion Materialverbrauch durch Nacharbeit / Q-Prüfung
 - Anteil ökologischer Betriebsmittel
 - Höhe F+E-Aufwendungen für ökologische Projekte

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Ressourcen-Management
 - Gesamt-Ressourcen-Verbrauch (Menge und Kosten)
 - Energie-Mix
 - Umsatzanteil CO²-reduzierter Produkte / Leistungen
 - Energie-Rückgewinnungsquote

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Gemeinwesen – soziale Verantwortung
 - Ressourcensicherheit der Lieferanten durch geringere Energieabhängigkeit
 - Aufwendungen für Öko-Sponsoring (Image)
 - kWh-Verkauf überschüssiger Energie

AG 2: Kenngrößen für grüne U'-prozesse

Kenngrößenauswahl entsprechend Nachhaltigkeits-Codex

- Finanzwirtschaftliche Performance
 - Ergebnis ökologischer Produkte / Benchmark
 - ROI ökologischer Investitionen
 - # geförderter ökologischer Projekte
 - Fördersumme ökologischer Projekte

nachhaltiges Business braucht „green“ Controlling



Internationaler Controller Verein eV



www.controllerverein.com

Arbeitsgruppe 3:
Ressourcen-Einsparung im
Dienstleistungsbereich

Kerstin, Barbara, Fabian, Heike, Ralf

Worum geht's uns?

- Green im „Dienstleistungsunternehmen“
- Verwaltungsbereich als Dienstleister der produzierenden Bereiche
- grüne Dienstleistung (Abfall-, Energiemanagement, etc.)

- Hauptressource im DL-Bereich ist der Mitarbeiter >> Nachhaltigkeit
- Was sich aktuell schon offensichtlich in den Kosten niederschlagen ist ohnehin im Controllingfokus
- Andere Bereiche sind nur unterbewusst präsent

- Umsetzung von Maßnahmen die nur schwer messbar sind
- Wesentlich und Verhältnismäßigkeit
 - Abgrenzung Wettbewerb
 - Marketingmaßnahme

Wie macht man es?

- Bewusstsein der Mitarbeiter erreichen
- Erst Chefsache - dann auch Controllingaufgabe - Vorbildwirkung

- Wie kann man dafür gerade im Büro sensibilisieren?
 - Wir haben ganz andere Sache zu tun?
 - Man muss halt einfach auch klein anfangen!

- Verantwortlichkeit für Einzelthemen festlegen

- Organisation
 - Flottenmanagement
 - Gebietsaufteilung

Ideensammlung für's Büro

- Computer ausschalten
- Bildschirmbeleuchtung verdunkeln
- Doppelseitig drucken
- Schwarz/weiß drucken
- Standby ausschalten
- Jemand der abends durchs Haus geht und Heizung aus, Fenster zu, Geräte ausschaltet
- Wegen Ökobilanz Plastikbecher statt Tasse?!

- Nutzung moderne Technik, Vermeidung Reisen

- Reisen nur mit öffentlichen Verkehrsmitteln
- Spritsparend fahren

nachhaltiges Business braucht „green“ Controlling



Internationaler Controller Verein eV



Arbeitsgruppe 4: Integration in Controlling-Strukturen

Olivier, Harald, Melanie, Oliver, Renate, Bärbel

www.controllerverein.com

Betätigungsfelder im Green Controlling

	Intern	Extern
Weich		
Hart		

Betätigungsfelder im Green Controlling

	Intern	extern
Weich		
hart	<p>Controlling-Tools bereits dezentral vorhanden, nicht als Green Controlling:</p> <p>Rentabilitätsicht (Unternehmensspezifisch)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investitionsrechnung - Projektcontrolling <p>Beispiel: Nutzung der Abwärme für Maschinen, Sparlampen einbringen, Bewegungsmelder einbringen</p> <p>Erfüllung externer Vorschriften (Gesetze)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umweltschutz und Emissionsvorschriften. <p>Statistiken, Arbeitsschutz</p>	

Betätigungsfelder im Green Controlling

	Intern	extern
Weich	<p>Einfluss von Green Controlling auf:</p> <p>Mitarbeiter Motivation, MA-Bindung</p> <p>Attraktivität als Arbeitgeber</p> <p>Gesellschaftliche Akzeptanz</p> <p>Tools: Mitarbeiterbefragung (Fragen mit expliziten Umweltthemen) zu ökologischem Vorschlagswesen, gesundem Kantinenessen, Mülltrennung, Energieeinsparungspotenzialen, Recycling</p>	
hart		

Betätigungsfelder im Green Controlling

	Intern	extern
Weich		
hart		<p>Bewertung der Vorteile des Unternehmens ein Teil der „Green Community“ zu sein in Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung (Öko-Banken bspw. Ethikbank) - Förderung (Forschung, Kooperationen) - Recycling (PV-Cycle)

Betätigungsfelder im Green Controlling

	Intern	extern
Weich		<p>Aufstellung der Beweiskette, dass ökologisches Wirtschaften mittelbare Wirkung hat auf</p> <p>Bekanntheit, Beliebtheit, Kaufverhalten, Preispositionierung der Produkte es Unternehmens</p> <p>Toyota Prius, Elektro-Autos, Bio-Food, Öko-Strom</p>
hart		

nachhaltiges Business braucht „green“ Controlling



Internationaler Controller Verein eV

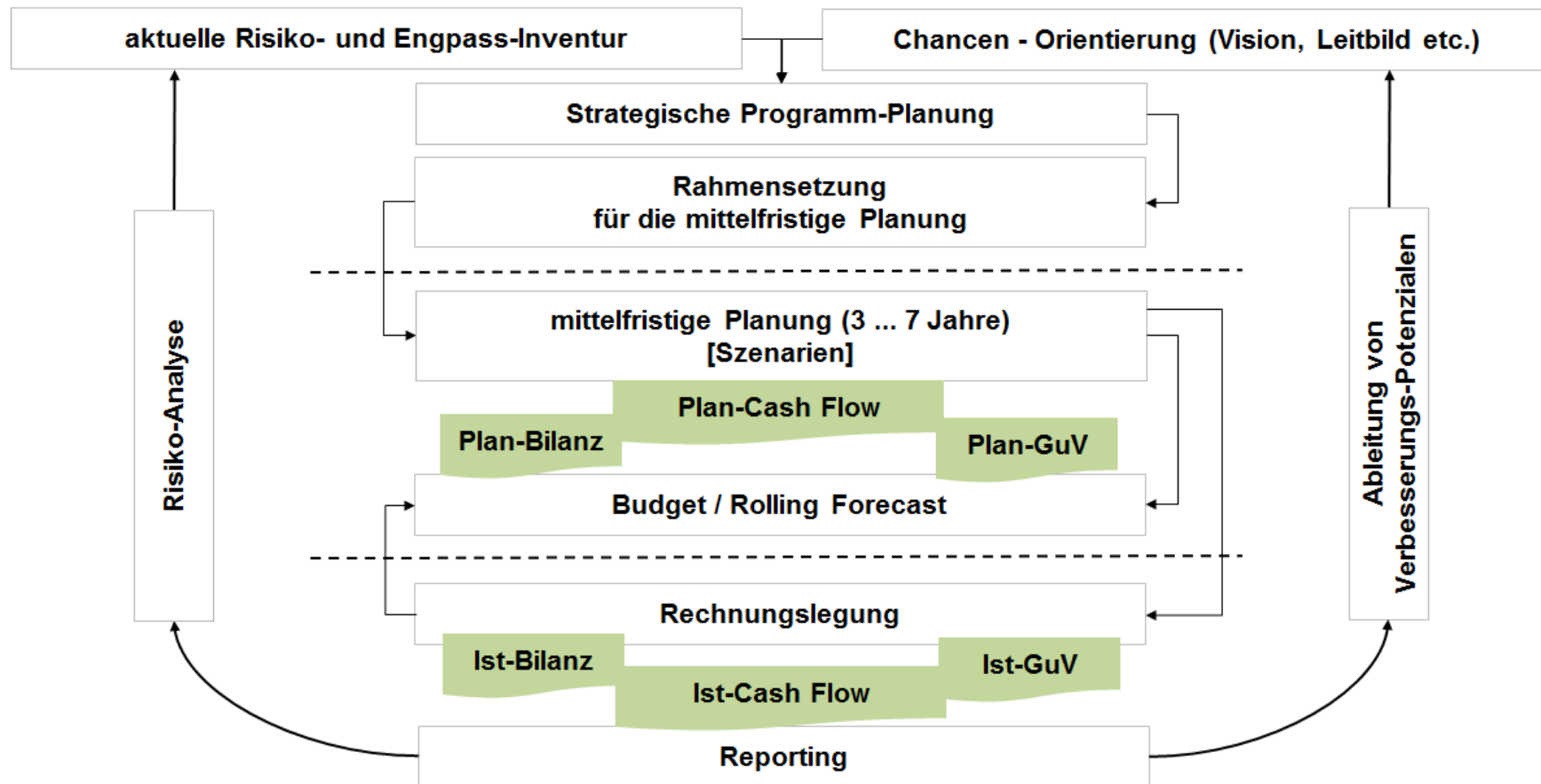


www.controllerverein.com

Arbeitsgruppe 5:
„nachhaltiges“ Ergebnis

Enrico, Walter, Bärbel, Axel

AG 5: nachhaltiges Ergebnis



AG 5: nachhaltiges Ergebnis

Voraussetzung für die Einbeziehung ins Rechnungswesen

Abgrenzung von Buchung-Objekten

- Zuordnung der Aufwendungen
- Zuordnung zu Ergebnis-Objekten

Bewertungsregeln definieren

Kategorien festlegen

Dokumentation organisieren