



Ideenwerkstatt

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS



Dr. Uwe Michel
Dipl.-Kfm. techn. Johannes Isensee

München, den 16.05.2011

36. Congress der Controller: Nach vorne Denken: flexibel Wachsen mit Controlling
Themenzentrum B: Nachhaltigkeit und Controlling

Praxis des Green Controlling – Ergebnisse der Ideenwerkstatt und Beispiele aus Unternehmen

© Horváth & Partner GmbH

Inhalt

■ Kurzvorstellung der Ideenwerkstatt im ICV

- Grüne Herausforderungen an das Controlling
- Empirische Ergebnisse zum Umsetzungsstand des "Grünen Controlling"
- Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen
- Fazit

Akteure in der Ideenwerkstatt



Prof. Dr. Dr.
h.c. mult.
Péter Horváth
IPRI gGmbH
(Leitung)



Dr.
Uwe Michel
Horváth &
Partner GmbH
(Leitung)



Dipl. Betriebswirt
(VWA)
**Siegfried
Gänßlen**
Hansgrohe AG
ICV-Vorstand
(Kernteam)



Prof. Dr.
Heimo Losbichler
Fachhochschule
Oberösterreich
ICV-Vorstand
(Kernteam)



**Karl-Heinz
Steinke**
Deutsche
Lufthansa AG
(Kernteam)



Dr.
Lars Grünert
Trumpf
Werkzeug-
maschinen
GmbH & Co.
(Kernteam)



Dipl. Wirtsch.
Ing.
**Manfred
Rimmel**
(Kernteam)

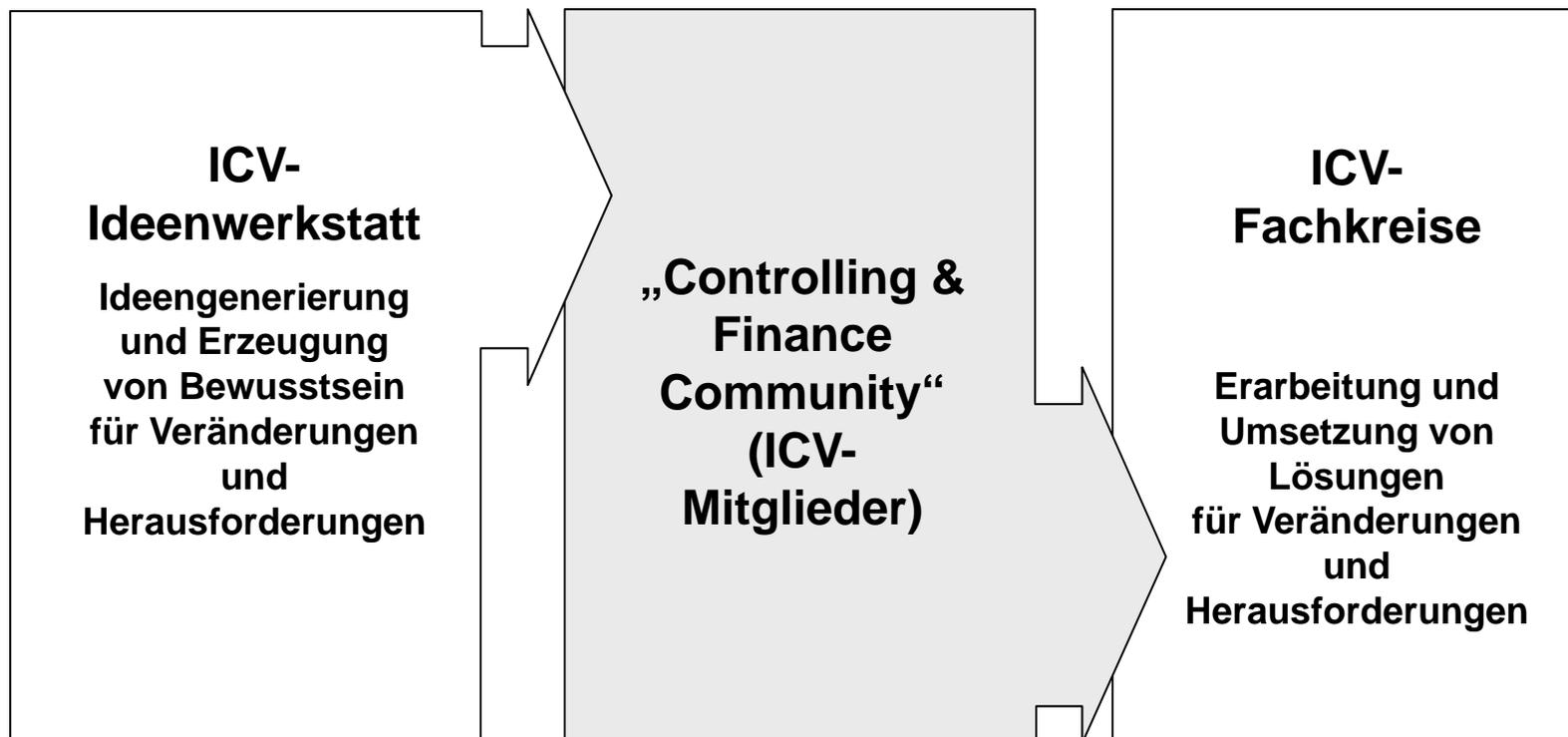


**Manfred
Blachfellner**
Change the
Game
Initiative
(Kernteam)



Dipl.-Kfm.
techn.
**Johannes
Isensee**
IPRI gGmbH
(Koordination)

Ziel der Ideenwerkstatt ist es, Impulse zur weiteren Umsetzung in der Controlling-Community zu geben



- Thema 2010: „Green Controlling“ – Eine (neue) Aufgabe für das Controlling?
- Thema 2011: Was macht Controller erfolgreich(er)? Auf das Verhalten kommt es an.

Übersicht über die Ergebnisse zum 1. Jahresthema der Ideenwerkstatt: „Green Controlling“

Studienbericht



Bietet einen umfassenden Einblick in die Ergebnisse der Befragung

- Relevanz des Green Controllings,
- Instrumenteneinsatz, Prozessintegration,
- Weiterentwicklungsbedarfe.

Verfügbar im Mitgliederbereich der ICV-Website (ab 01.07.2011 auch extern)

ICV-Whitepaper



- Was heißt Green Controlling?
- Wie kann ein Green Controlling aussehen?
- Wie können grüne Aspekte in das Controlling integriert werden?
- Ansätze und Weiterentwicklungsbedarfe

Veröffentlichungen in:

- Tschandl/Posch
Integriertes Umweltcontrolling
(April 2011)
- **Controller Magazin**
(Juli 2011)
- **Zeitschrift Controlling**
(August/September 2011)
- **Controlling Challenge 2015**
(Ende 2011)

IW Quarterly



Auf ICV-Website abrufbar

Die Ideenwerkstatt erarbeitete die Basis für eine weitere Auseinandersetzung mit dem „Green Controlling“

„Green Controlling“ Preis der Péter Horváth- Stiftung

- Jährliche Auszeichnung der **effektivsten und innovativsten** (umgesetzten) „Green Controlling“-Lösung
- Auszeichnung von **Controllern/Controllerteams** mit **EUR 10.000** durch die **Péter Horváth-Stiftung**
- **Ausschreibung läuft, Bewerbungsfrist bis zum 30.06.2011**
- **Jury bildet das Kernteam der Ideenwerkstatt**
- **Erste Verleihung bei der 9. CCS am 24. November 2011 in Stuttgart**

ICV-Facharbeits- kreis „Green Controlling“

- **Arbeitsauftrag:**
 - Erarbeitung eines **ICV-Verständnisses** zum „Green Controlling“
 - Entwicklung einer **ICV-Position** zur Rolle des Controllings im „Greening“
 - Erarbeitung von Möglichkeiten der **Organisation eines „Green Controllings“** in der Praxis in Abhängigkeit der grünen Strategie
 - Wie kann eine **„Green Controlling Agenda“** für die Controlling Praxis aussehen und umgesetzt werden?
- **Auftakt im 2. Halbjahr 2011**

Inhalt

- Kurzvorstellung der Ideenwerkstatt im ICV
- **Grüne Herausforderungen im Controlling**
- Empirische Ergebnisse zum Umsetzungsstand des "Grünen Controlling"
- Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen
- Fazit

Für das Management ist Nachhaltigkeit ein bedeutendes Thema – daraus ergeben sich neue Anforderungen an das Controlling



Das grüne Unternehmen

Viele Führungskräfte setzen schon längst nicht mehr allein aus moralischen Gründen auf grünes Management, sondern knallharte **ökonomische Argumente** haben sie überzeugt.
(Harvard Business Manager 2009)



Die Öko-Rechnung – Puma geht neue Wege

„Die Grenzen der Belastbarkeit unseres Ökosystems sind überschritten“. Diese Aussagen mögen nicht neu sein, ... doch die **Öko-Erfolgsrechnung** ist ein Novum.
(FAZ, 25.03.2011)



Grün ist gefragt

Weil Verbraucher auch bereit sind, für nachhaltige Produkte mehr zu zahlen, könnte der Umsatz im deutschen Einzelhandel um knapp **20 Mrd. Euro** ansteigen. Informationsdefizite und die Sorge vor hoher Komplexität hinderten jedoch die Betriebe daran, das Thema schneller anzugehen.
(Logistik Heute 2010)



Nachhaltigkeit, Bilanzen, Reportings

Modernes Controlling ist grün

Green-Controlling wird in der Unternehmenspraxis bisher kaum angewendet. Controller sehen aber künftig eine Aufgabenerweiterung hin zur umweltgerechten Ausrichtung.
(CFO-World, 18.04.2011)



Strategie Megatrend Nachhaltigkeit

Das Stichwort steht auf jeder Agenda. Doch viele Manager haben noch nicht erkannt, dass sich ihr Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit entscheidend auf die **Wettbewerbsfähigkeit** ihres Unternehmens auswirkt. Der Blick auf frühere Megatrends zeigt, was nun zu tun ist.
(Harvard Business Manager 2010)

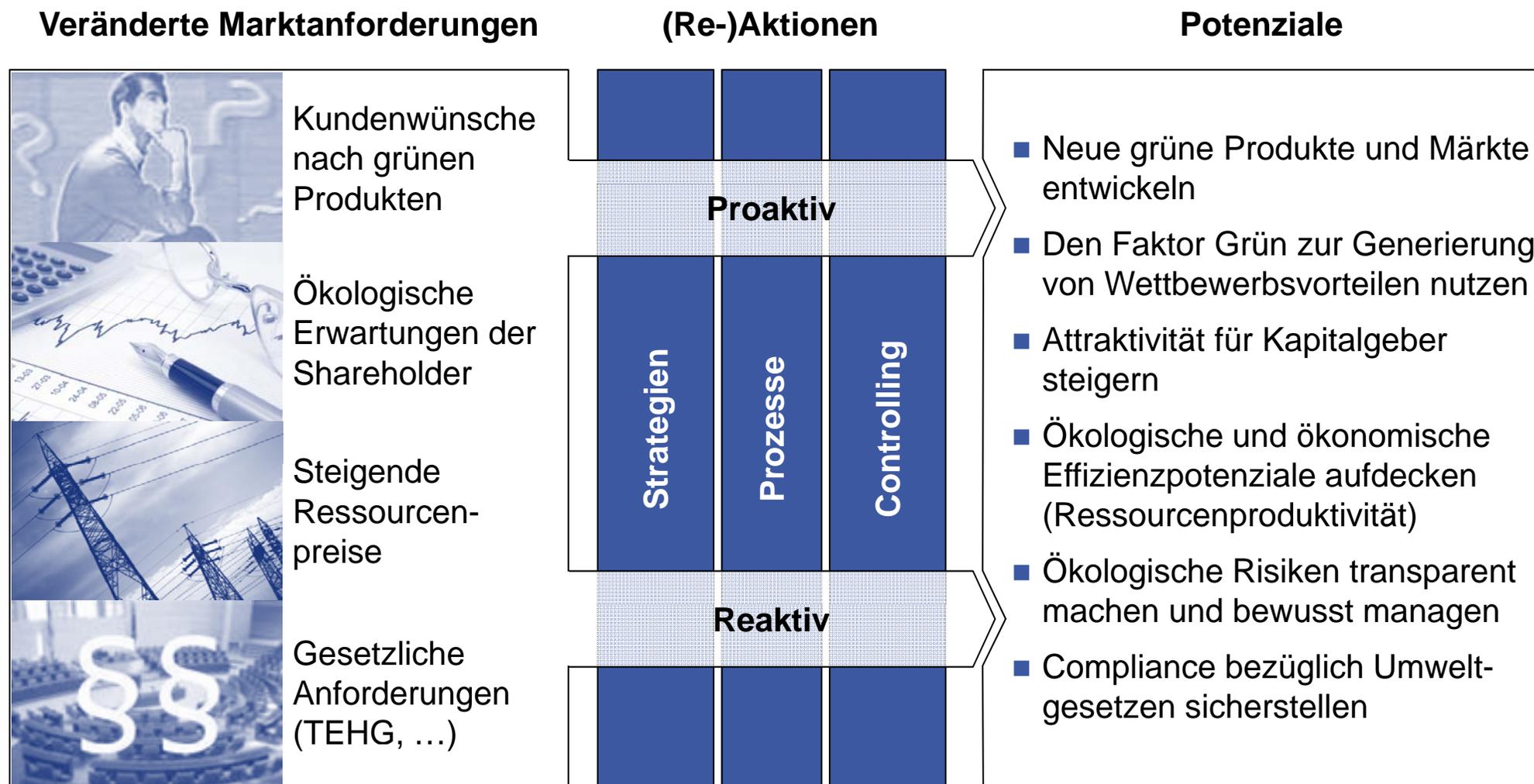


„Wirtschaftliche Prosperität, die nachhaltig ist, gibt es nur mit **grünen Produktlinien**.“ (Handelsblatt 30.03.2011)

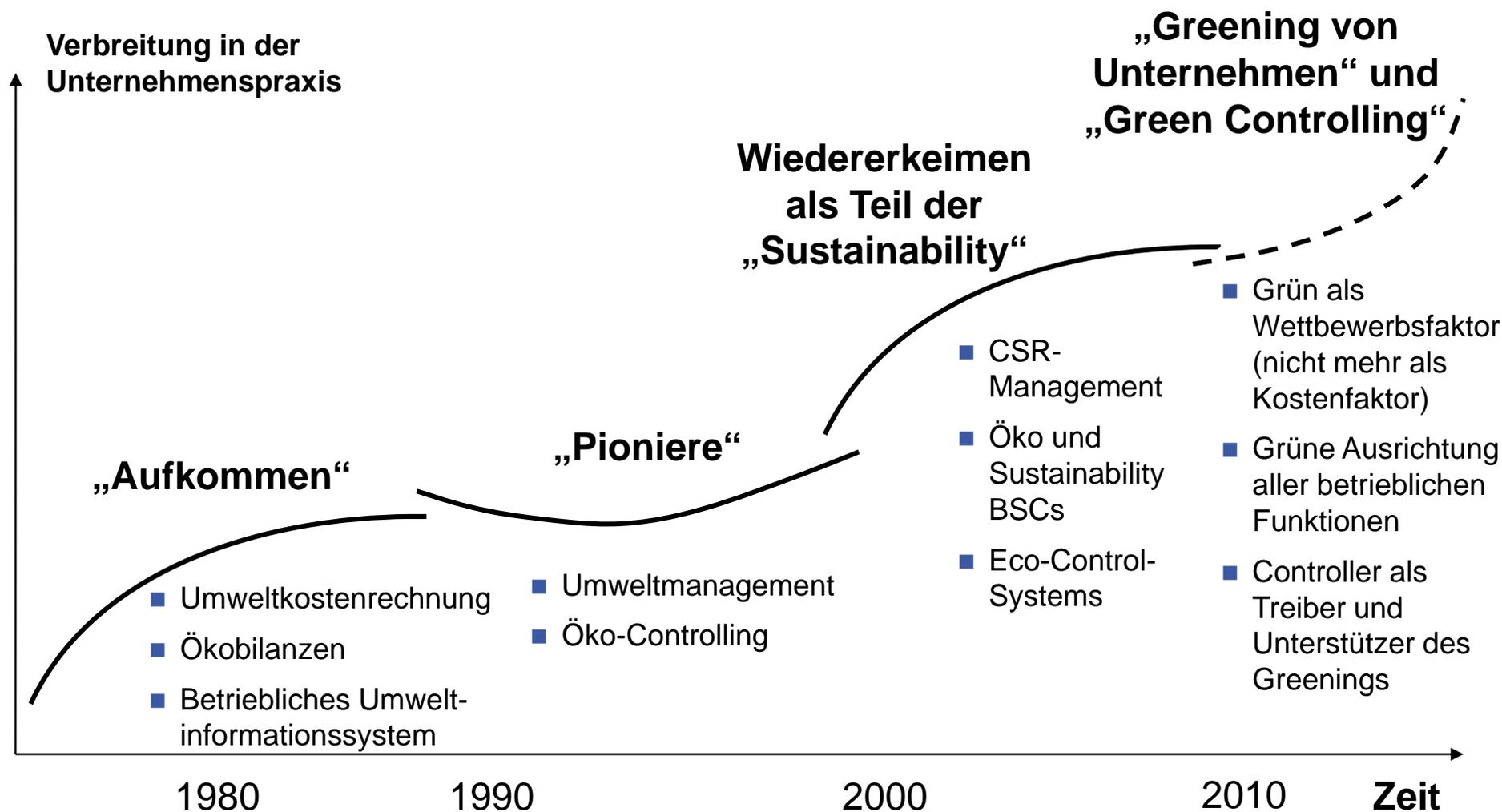


Wer Nachhaltigkeitsaspekte ignoriert, vernachlässigt heute wesentliche Managementaufgaben und geht **unnötige Risiken** fahrlässig ein.
(Stefan Schaltegger, 03.09.2010)

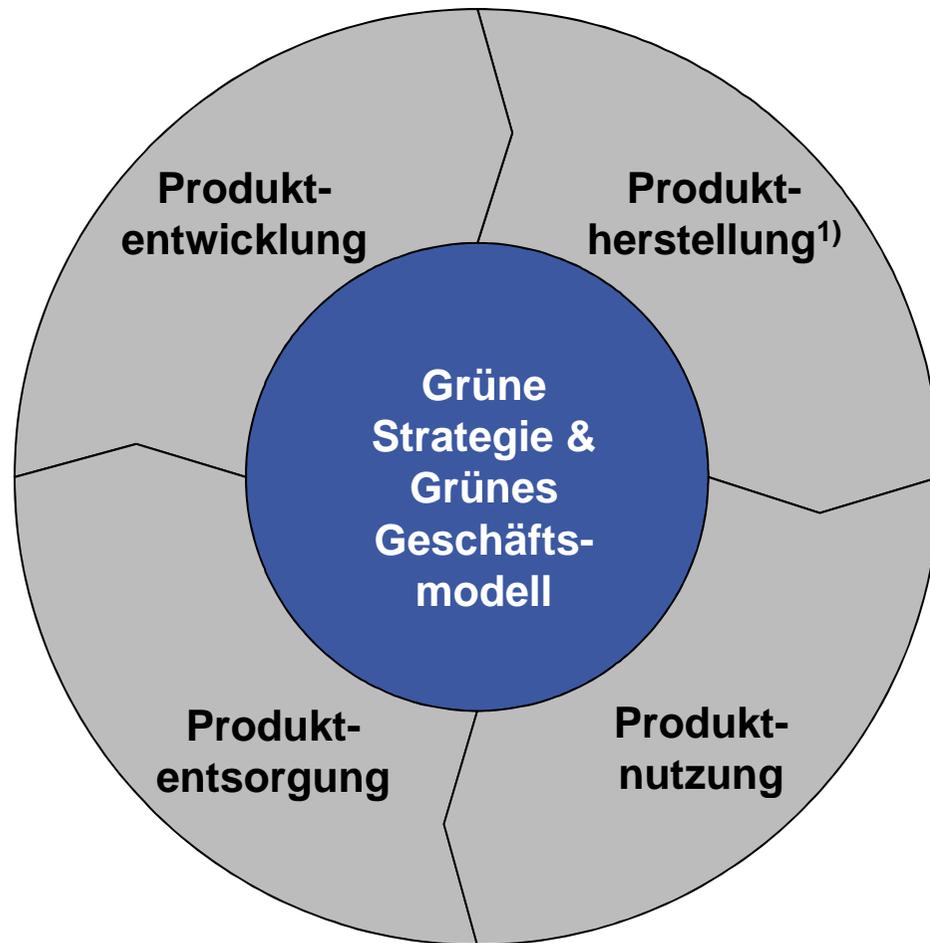
Grüne Strategien, Prozesse und Steuerung schaffen neue Potenziale für die Wettbewerbsfähigkeit



Der bestehende Handlungsdruck der Unternehmen erhöht die Notwendigkeit eines „Green Controllings“



Beginnend bei einer grünen Strategie betrifft das „Greening“ den gesamten Produktlebenszyklus

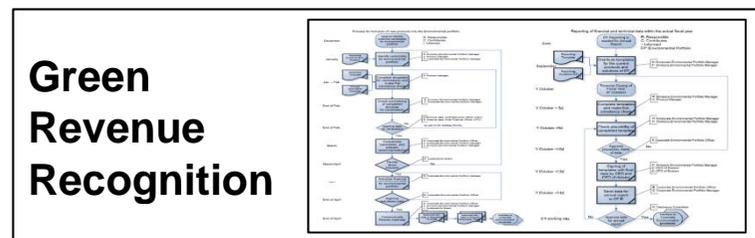
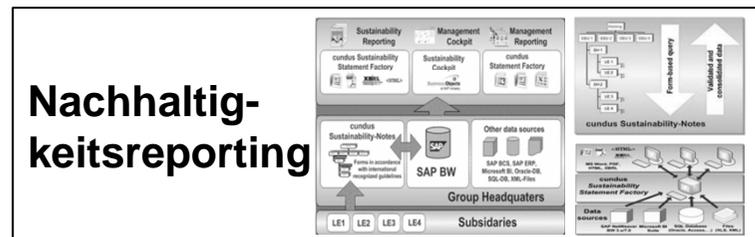
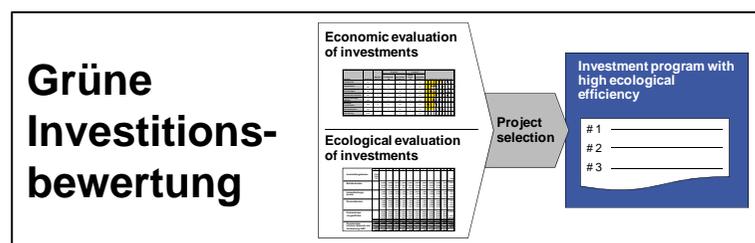
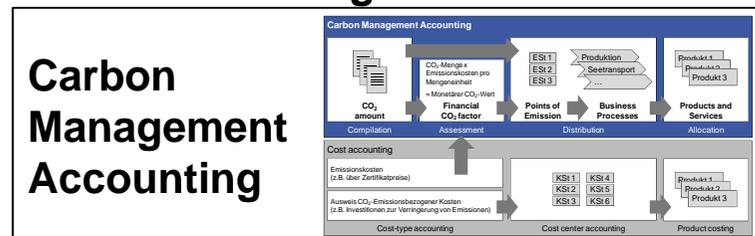


Verwendete Ressourcen (Inhaltsstoffe)	Sparsamer Ressourcenverbrauch
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz umweltfreundlicher bzw. ökologischer/biologischer Inhaltsstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energienutzung ▪ Wassernutzung ▪ Rohstoffnutzung ▪ Bodennutzung
Schadstoffausstoß	Wiederverwendung und Verwertung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CO₂-Ausstoß ▪ Spezielle Emissionen (Stickstoff- oder VOC-Emissionen) ▪ Bodenverschmutzung ▪ Wasserverschmutzung ▪ Abfall 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materialrückgewinnung ▪ Reststoffverwertung

¹⁾ Umfasst die direkten und indirekten Herstellungsprozesse des Unternehmens sowie der Wertschöpfungskette

Green Controlling sichert die Nachhaltigkeit durch eine adäquate Zielbildung, Steuerung und Kontrolle

Green Controlling Instrumente



Inhalt/Nutzen

- Transparenz über CO₂-Wirkungen von Entscheidungen.
- Möglichkeit zur Berechnung des Carbon Footprint
- Darstellung der finanziellen Auswirkungen von CO₂-Emissionen auf Bilanz und GuV

- Integrierte ökonomische und ökologische Bewertung
- Darstellung der Umweltwirkungen von Entscheidungen
- Verbesserung des ökologischen und des ökonomischen Erfolgs

- State-of-the-art Reporting geht über rechtliche Standards hinaus und ermöglicht einen Stakeholder-Dialog
- Internes und externes Nachhaltigkeitsreporting sind zu einem Steuerungskonzept zusammenzuführen

- Die Ermittlung von grünen Umsätzen bedarf eines klaren Prozesses und einer einheitlichen Definition der grünen Produkte und Leistungen
- Ermöglicht ökologische Produktportfoliogestaltung

Inhalt

- Kurzvorstellung der Ideenwerkstatt im ICV
- Grüne Herausforderungen im Controlling
- **Empirische Ergebnisse zum Umsetzungsstand des "Grünen Controlling"**
- Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen
- Fazit

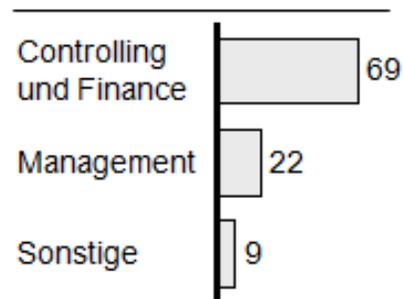
Die ICV-Studie bestätigt die Relevanz der grünen Themen für das Controlling

Studie der ICV-Ideenwerkstatt mit Horváth & Partners und IPRI

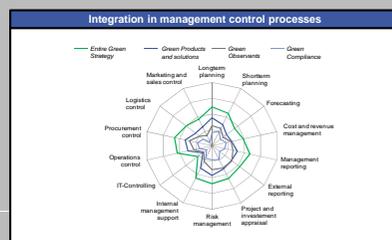
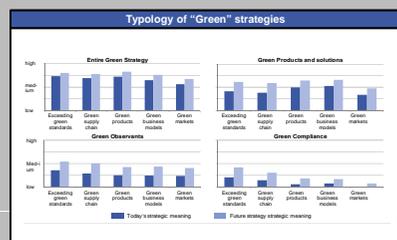


- 295 Teilnehmer
- mehrere Industrien
- mittlere und große Unternehmen

Position der Teilnehmer in %



- Typologie Grüner Strategien
- Herausforderungen im Green Controlling



Ausgewählte Ergebnisse der Studie

- Controller erkennen ihre **Mitverantwortung** für die Initiierung, Planung und Umsetzung grüner Themen.
- Controller wollen und sollen in der ökologischen Gestaltung des Unternehmens eine **aktive Rolle** einnehmen.
- Vier **Strategietypen** konnten identifiziert werden, die grünen Themen unterschiedlich stark Gewicht zusprechen.
- In der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Umweltmanagement bestehen noch zahlreiche **Herausforderungen**.
- Es müssen **integrierte Lösungen** geschaffen werden.

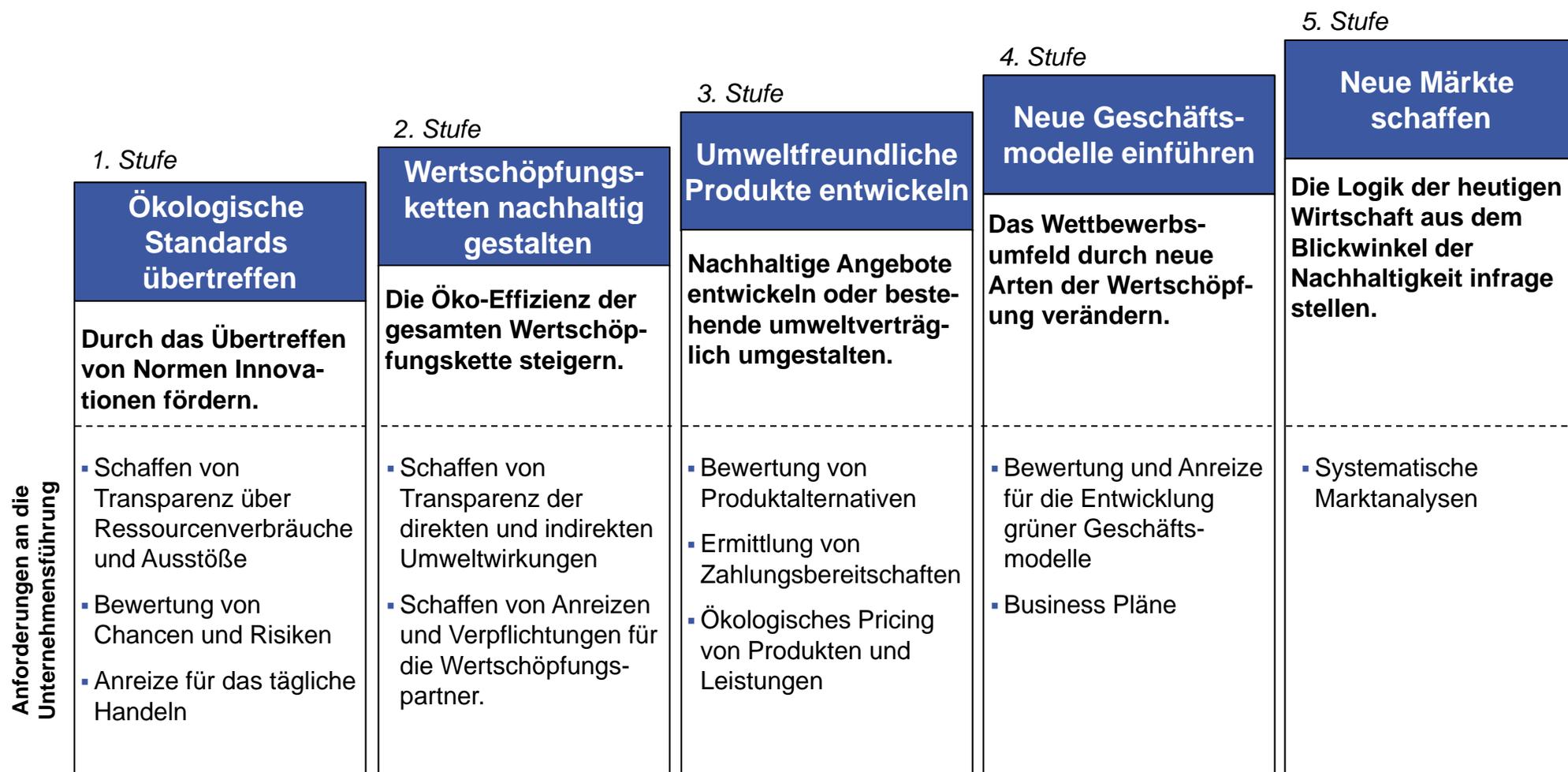
Die Aufgaben des Controllers im „Greening“ sprechen für einen grünen „Business Partner“



Frage: Fallen Ihnen spontan von der oben vorgenommenen strategischen Positionierung ausgehende Auswirkungen auf das Controlling ein?

Erläuterung: Anzahl der Nennungen nach einer inhaltlichen Zusammenfassung ähnlicher Antworten

Die Messung der strategischen Bedeutung des Greenings erfolgte über ein Fünf-Stufen-Modell



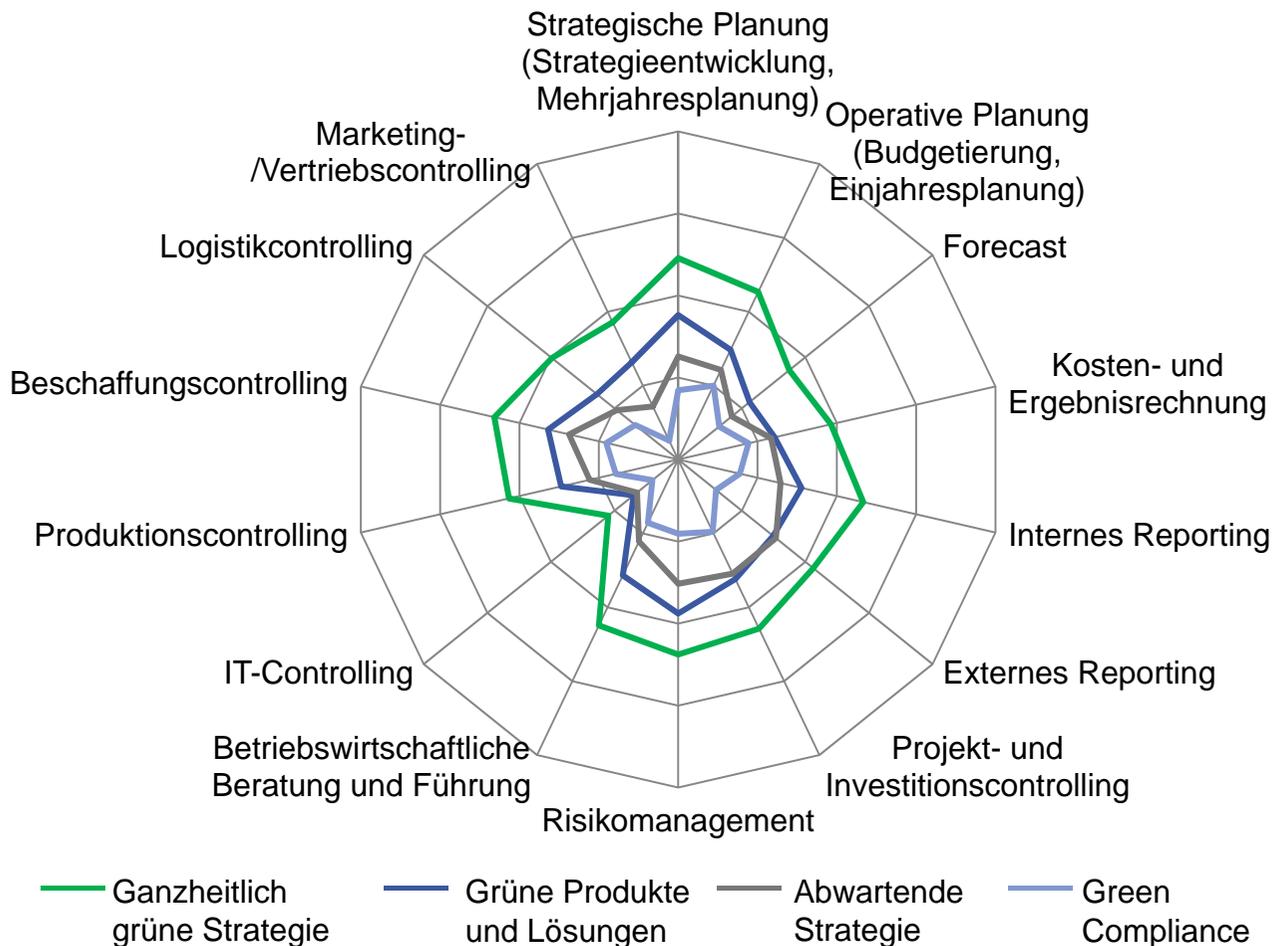
Quelle: in Anlehnung an Nidumolu/Prahalad/Rangaswami (2009), S. 56

Mittels des Fünf-Stufen-Modells konnten vier grüne Strategietypen identifiziert werden

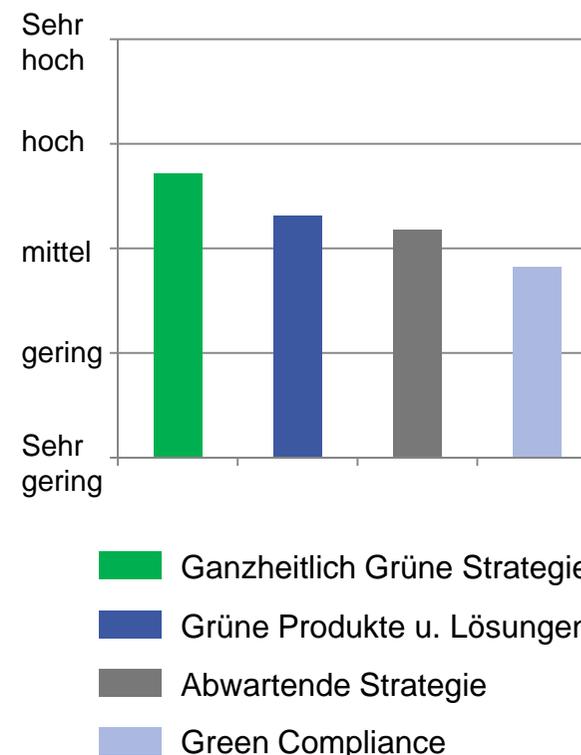
	Green Compliance	Abwartende Strategie	Grüne Produkte u. Leistungen	Ganzheitlich grüne Strategie	Strategische Bedeutung
Stufen	<ul style="list-style-type: none"> Fokussierung auf Compliance mit Anforderungen (Stufe 1) 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Bedeutung aller fünf Stufen Zunehmende Relevanz erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf grüne Produkte und Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Überdurchschnittliche Bedeutung aller Stufen (gleichgewichtet) 	
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> Kaum externe Einflussnahme mit Ausnahme des Gesetzgebers 	<ul style="list-style-type: none"> Noch geringe Einflussnahme der externen Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> Überdurchschnittliche Einflussnahme durch Marktteilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Starke Einflussnahme aller Stakeholder 	
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Compliance-, Risiko- und Kostenziele 	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzlich: Image- und Gesellschaftsziele 	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzlich: Innovations-, Wettbewerbsvorteils- und Umsatzziele 	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzlich: Marktanteilsziele 	
Verteilung	<ul style="list-style-type: none"> 20% der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> 27% der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> 26% der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> 27% der Teilnehmer 	

Die strategische Bedeutung des Greenings treibt die Integration grüner Aspekte in Controllingprozesse

Heutige Integration:



Künftiger Bedarf:



Inhalt

- Kurzvorstellung der Ideenwerkstatt im ICV
- Grüne Herausforderungen im Controlling
- Empirische Ergebnisse zum Umsetzungsstand des "Grünen Controlling"
- **Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen**
- Fazit

Zwei Erfahrungsberichte aus der Unternehmenspraxis

STABILO International GmbH

- Anbieter von Schreibgeräten
- Vertrieb über Einzelhandel
- 1.400 Mitarbeiter (weltweit), 170 Mio. Euro Umsatz
- Sitz: Heroldsberg (bei Nürnberg)

Schwerpunkt des Beispiels:

- Strategieentwicklung und Nachhaltigkeitsreporting auf Basis der Global Reporting Initiative (GRI)
- Rolle des Controllings

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

- Anbieter von Reinigungssystemen, Reinigungsprodukten und Dienstleistungen
- Vertrieb über Einzel, Großhandel und Direktvertrieb
- 7.300 Mitarbeiter, 1,5 Mrd. Euro Umsatz (2010)
- Sitz: Winnenden (bei Stuttgart)

Schwerpunkt des Beispiels:

- Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Umweltmanagement
- Ansatz zur Erweiterung der Investitionsbeurteilung

Ökologie im Nachhaltigkeitsmanagement bei STABILO

Ausgangslage

Treiber sind u.a.:

- **Geschäftsführung,**
- **Kunden,**
- **Wettbewerber,**
- **Medien** und
- neuerdings **Controlling/Finanzen**

Verfolgte Ziele sind u.a.:

- Erfüllung der **nachhaltigen Verantwortung,**
- **Innovationen** und
- **Umsatz- sowie Marktanteilssteigerung**

Aktivitäten bei STABILO

- Nachhaltigkeits- und Umweltthemen bislang überwiegend durch den Bereich **Operations** wahrgenommen
- Entwicklung eines **strategischen Ansatzes** im Jahr 2010
- Betroffenheit und Möglichkeiten **jedes Funktionsbereichs** evaluiert
- **Maßnahmenplanung** und **-umsetzung**
- Zusammenführung in einem **jährlichen Nachhaltigkeitsbericht**

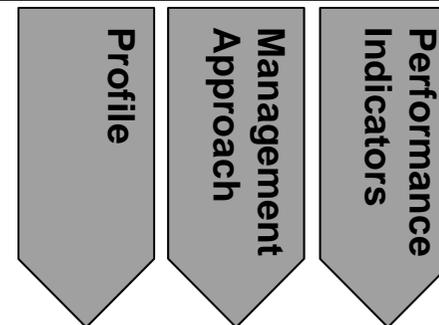
Nachhaltigkeit als übergreifendes strategisches Ziel: Strategieworkshop im März 2010

Fragestellung:

- Was heißt Nachhaltigkeit für das gesamte Unternehmen?
- Was soll gemessen werden und was kann zur Verbesserung in den Bereichen getan werden?

Ziele:

- Erarbeitung eines gleich gewichteten Sets von Kriterien über alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen
- Ableitung von Maßnahmen in den Funktionsbereichen und über das Unternehmen hinaus (Konkretisiert im zweiten Strategieworkshop März 2011)



Focused Sustainability Report

GRI als Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie und das Nachhaltigkeitsreporting

Nachhaltigkeitsstrategie und -bericht

Wirtschaftlicher Erfolg	Soziale Gerechtigkeit	Ökologische Effizienz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatz (EC1) ▪ Jahresüberschuss (EC1) ▪ Investitionen (EC1) ▪ Umsatzanteil mit grünen Produkten (EN2) ▪ Einkaufsvolumen Recyclingmaterial ▪ Finanzielle Folgen des Klimawandels (EC2) ▪ Anteil Beschaffungsvolumen auf örtliche Zulieferer (EC6) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter (LA1) ▪ Geschlechtergleiche Entlohnung (LA 14) ▪ Anteil Leiharbeit ▪ Weiterbildung (investierte Zeit) (LA10) ▪ Jahresgespräche (LA12) ▪ Teilnahme am Corporate Volunteering Programmen (EC8) ▪ Gehälter zu lokalem Mindestlohn (EC5) ▪ Arbeitsunfälle (LA7) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stromverbrauch (EN3) ▪ Heizenergieverbrauch (EN3) ▪ Wasserverbrauch (EN8) ▪ CO₂-Emissionen (EN16) ▪ Energieverbrauch/Produkteinheit <p>Zusatzkosten Umweltschutz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grüner Strom vs. Normalstrom ▪ Abfall/Entsorgung ▪ Recyclingmaterial ▪ Bahntickets für Mitarbeiter
<p>Qualitative Berichterstattung (Management Ansatz) zu Themen wie: Sozialcharta, Flottenmanagement, Sabbatical, Stromvertrag, ökologischer R&D, sonstige Öko-Initiativen</p>		

Das Green Controlling wird durch den Controller und den Bereich Operations gemeinsam durchgeführt

Rolle der Controller

- Bis zum **Strategieworkshop** (in 03/2010) spielten Nachhaltigkeitsthemen im **Controlling keine Rolle**.
- Controller unterstützen bei der einheitlichen Definition von **Kennzahlen**
- Controller führen die Informationen des **Nachhaltigkeitsberichts** zusammen (Automatisierung und SAP-Anpassungen als Herausforderungen)
- Controller unterstützen die Integration der Maßnahmen in die **Budgetierung**
- Controller führen das **Maßnahmencontrolling** durch
- Controller **analysieren, verifizieren und hinterfragen**
- Keine **globalen Öko-Ziele!**

Rolle des Bereichs Operations

- Einführung GaBi-Software zur **Ökobilanzierung** (in 2010 erfolgt)
- Ermittlung der direkten und indirekten **Treibhausgasemissionen (GHG) (EN16)**
- Durchführung einer **CO₂-Life-Cycle Analyse** der **Produkte**
- Umsetzung **ISO 14001** bis Mitte 2011

Zwei Erfahrungsberichte aus der Unternehmenspraxis

STABILO International GmbH

- Anbieter von Schreibgeräten
- Vertrieb über Einzelhandel
- 1.400 Mitarbeiter (weltweit), 170 Mio. Euro Umsatz
- Sitz: Heroldsberg (bei Nürnberg)

Schwerpunkt des Beispiels:

- Strategieentwicklung und Nachhaltigkeitsreporting auf Basis der Global Reporting Initiative (GRI)
- Rolle des Controllings

Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

- Anbieter von Reinigungssystemen, Reinigungsprodukten und Dienstleistungen
- Vertrieb über Einzel, Großhandel und Direktvertrieb
- 7.300 Mitarbeiter, 1,5 Mrd. Euro Umsatz (2010)
- Sitz: Winnenden (bei Stuttgart)

Schwerpunkt des Beispiels:

- Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Umweltmanagement
- Ansatz zur Erweiterung der Investitionsbeurteilung

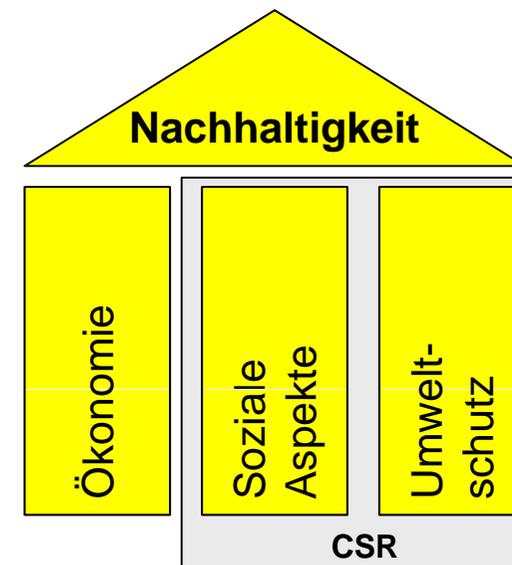
Die Treiber des Umweltschutzes sind vielfältig und äußern sich insbesondere in der Nachfrage des Handels

Treiber und Rahmenbedingungen:

- Klimadiskussion
- steigende Energiepreise
- Umweltmerkmale in Produkttests
- LOHAS auf dem Vormarsch
- Trend zu energieeffizienten Produkten
- Flut von neuen Umweltgesetzen weltweit
- Öffentliche Beschaffung orientiert sich an Umweltaspekten und Umweltzeichen
- Umwelt (Nachhaltigkeit bei Ausschreibungen immer wichtiger)
- Handel fragt nach CO₂-Fußabdruck

Langfristiger Erfolg bei Kärcher:

- Stabile Finanzen
- Fairer Umgang mit Menschen und Engagement für die Gesellschaft
- Rücksicht auf die Umwelt



Aktueller Stand und Herausforderungen des „CO₂-Controlling“ bei Kärcher

CO₂-Bilanz (seit 2009):

- Basis **GHG-Protocol** Scope 1 und 2
- zunächst für **Deutschland**, ab 2012 weltweit

Reduktionsziel:

- **-20% bis 2020** im Vergleich zu 2007 (in Relation zum Gewicht der produzierten Geräte)

Umweltmaßnahmen bei Kärcher (Beispiele):

- Energie- und wassereffiziente Produkte
- Wärmerückgewinnung (Einsparung Heizöl)
- Geothermische Energie, Solarkraftwerke
- Umweltschulungen und Anreize für Mitarbeiter
- „Klimaneutrales Fliegen“ (keine Flüge innerhalb D sowie nach Paris, sonst interne Abgabe)

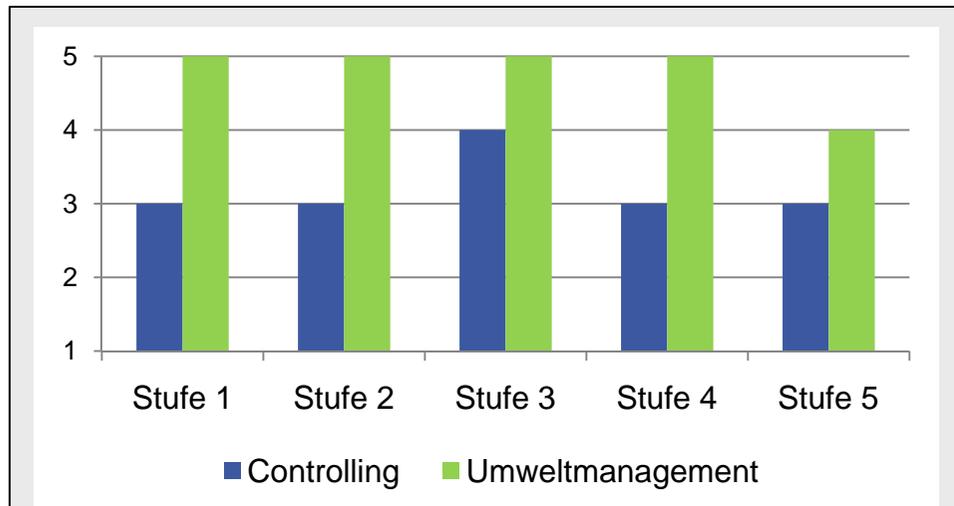
Herausforderung: „CO₂-Controlling“ (Sicht Umweltmanagement)

- CO₂-Verrechnung als „Gemeinkosten-Problem“ (Erfassung am „Werkstor“)
- Zunehmende der Relevanz auch anderer Größen (z.B. „Water-Footprint“)
- Ansätze zur Bewertung von Produkten und Werken

Herausforderung: Integration in die Unternehmenssteuerung (Sicht Controlling)

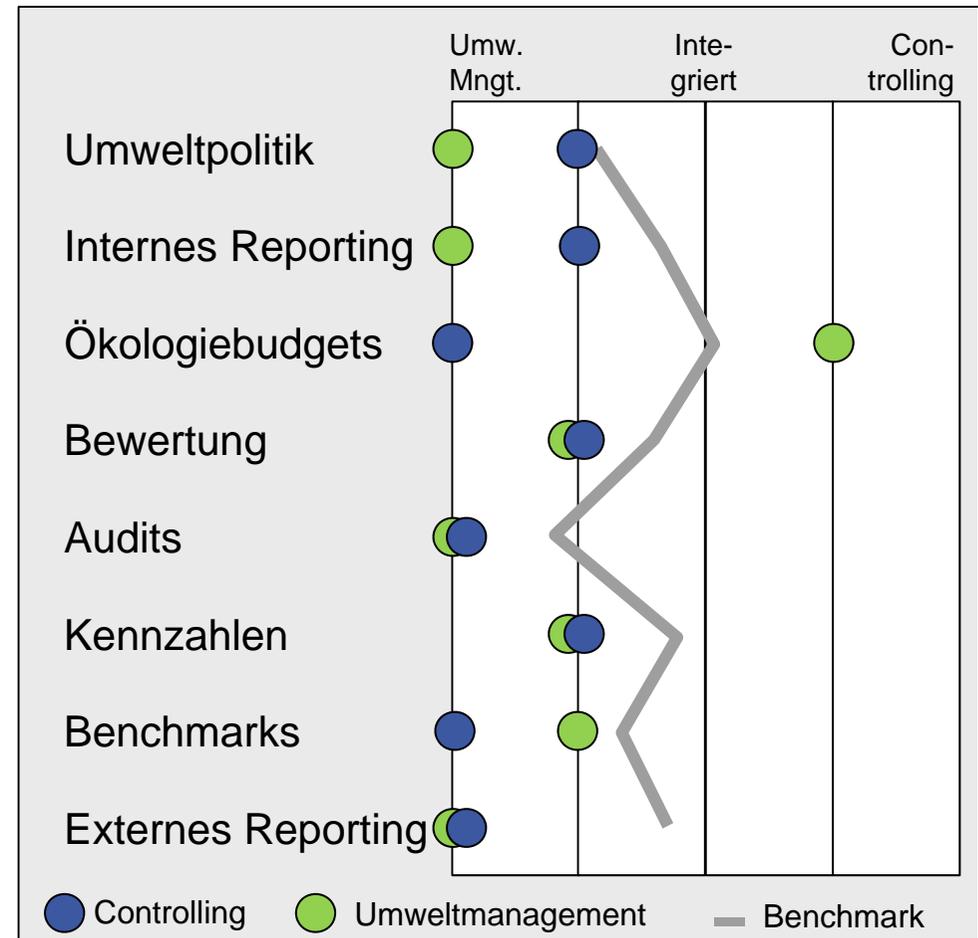
- Zunehmende Bedeutung des Themas in der Unternehmensstrategie
- Nutzen und Wirtschaftlichkeit
- Entwicklung geeigneter Kennzahlen (monetär und qualitativ)
- Standardisierung von Datensystemen

Ein integriertes „Green Controlling“ erfordert ein gemeinsames Strategieverständnis und Zusammenarbeit



Strategische Bedeutung des Greenings:

- Mittelwert gleicht dem Strategietyp „Grüne Produkte und Lösungen“ der ICV-Studie
- Gemeinsame Erarbeitung eines strategischen Verständnisses
- Konkretisierung der Inhalte der fünf Stufen
- Ableitung der strategischen Ziele



Fragen:

links: Welche strategische Bedeutung sprechen Sie den fünf Stufen zur Nachhaltigkeit zu?

rechts: Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Umweltmanagement und Unternehmenscontrolling in Bezug auf die genannten Aufgaben geregelt?

Die Integration der CO₂-Auswirkungen in die Investitionsrechnung schlägt eine Brücke zum Controlling

- „Das Controlling muss **Umweltverbesserungen** auch auf einer **nicht monetären Ebene** bewerten und in die Entscheidung zu **Investitionen** oder **Mehrkosten** einfließen lassen.“
- „Unterstützung bei der Erfüllung der grünen Strategien, durch die Schaffung geeigneter **Instrumente** zur Erfassung und Darstellung der relevanten **Daten**.“

Ergriffene und geplante Maßnahmen:

- Engere Zusammenarbeit
- Zwei Abschlussarbeiten im Controlling
- Analyse des Studienbenchmarks
- Aufbau einheitlicher Systeme und gemeinsame Entwicklung von KPIs
- Kommunikationsfunktion des Controllings mit ausländischen Standorten

Integration der CO₂-Auswirkungen im Investitionsantrag:

Investitionsprojekt (mit Angabe der Betriebsmittelebezeichnung)	KST	Standort
Blockheizkraftwerk	XXXXXX	Winnenden
Baumaßnahmen <input type="checkbox"/> Neubau <input type="checkbox"/> Renovierung <input type="checkbox"/> Umbau <input type="checkbox"/> Erweiterung		Betriebsmittel <input type="checkbox"/> Ersatz <input checked="" type="checkbox"/> Neuanschaffung <input type="checkbox"/> Erweiterung
Sonstige Investitionen (z.B. Messgeräte, Maschinen) <input type="checkbox"/> Ersatz <input type="checkbox"/> Neuanschaffung		Plan-Investitionsprogramm: XXXXXX Gesamtsumme in €: XXXXXX
BAB-Kosten <input type="checkbox"/> Plan-Investitionsprogramm: █		Budget lt. Plan in €: XXXXXX EVA gesamt in €: (Bearbeitung durch CFA) XXXXXX
Gesamtsumme in €: █ Budget lt. Plan in €: █ EVA gesamt in €: (Bearbeitung durch CFA) █ EVA in % p.a.: (Bearbeitung durch CFA) █		Entwicklungsauftrag (Nr.): XXXXXX Kostenplatz: XXXXXX Planmenge: 1
		Materialnummer: (Nr. der Wareneingangsbuchung) █ Geplanter Serienstart: (Monat/Jahr) █
Umweltauswirkungen: (Ansprechpartner bei Fragen: CPR-E) █		CO ₂ -Reduktion ggü. herkömmlichen Heizkessel um 56%

Inhalt

- Kurzvorstellung der Ideenwerkstatt im ICV
- Grüne Herausforderungen im Controlling
- Empirische Ergebnisse zum Umsetzungsstand des "Grünen Controlling"
- Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen

- **Fazit**

Ausschreibung zum Green Controlling Preis



“If you can` t measure it, you can` t manage it!”

Die **Péter Horváth-Stiftung** schreibt erstmalig mit dem **ICV** einen **Preis** für die **effektivste** und **innovativste Lösung** zum **Green Controlling** aus.

Die beste Lösung wird mit **10.000 Euro** prämiert. Eingereicht werden können alle **grünen Controlling-Lösungen**, die seit dem **Jahr 2010 umgesetzt** wurden.

Bewerben Sie sich jetzt bis zum **30.06.2011** durch Beantwortung der **Fragen**:

- Was ist das zu lösende Problem?
- Wie ist die grüne Controllinglösung konzipiert?
- Was ist innovativ am Lösungskonzept?
- Wie ist die Lösung implementiert?
- Welche Rolle spielt der Controller bei der Konzeption, Implementierung und Anwendung?
- Wie ist das Ergebnis bzw. die Wirkung der Lösung aus ökonomischer und ökologischer Sicht zu bewerten?

Die **Preisverleihung** findet am 24.11.2011 bei der **9. CCS** in Stuttgart statt.

Richten Sie Ihre Bewerbung (max. **10 Seiten**) bitte an:
Péter Horváth-Stiftung,
c/o IPRI gGmbH, Königstraße 5,
70173 Stuttgart
E-Mail: phorvath@ipri-institute.com

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Dr. Uwe Michel
Senior Partner
Competence Center Management Control & Finance

Horváth & Partner GmbH
Königstraße 5
70173 Stuttgart

Telefon +49 711 66919-0
Mobil +49 162 2786277
Email UMichel@horvath-partners.com



Dipl.-Kfm. techn. Johannes Isensee
Wiss. Mitarbeiter, Prokurist

International Performance Research Institute gGmbH
Königstraße 5
70173 Stuttgart

Telefon +49 711 6203268-882
Telefax +49 711 6203268-889
Email jisensee@ipri-institute.com