



Internationaler  
Controller Verein

## **Rolle des Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung**

Leitplanken und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines neuen strategischen Steuerungsinstruments

White Paper des Fachkreises  
***Green Controlling for Responsible Business***  
im Internationalen Controller Verein (ICV)

© Internationaler Controller Verein eV  
Fachkreis Green Controlling for Responsible Business

Wörthsee, im September 2020

Schriftleitung: Stefan Jordan, Marco Möhrer, Alexander Stehle, Elisabeth Nunweiler und Simon Weihofen

## Inhalt

Controllers Resümee.....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	8
1. Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung .....	9
1.1. Green Controlling und Impact Measurement .....	9
1.2. Strategischer Green-Controlling-Regelkreis mit Fokus auf Impacts .....	10
2. Auswahl einer geeigneten Impact-Measurement-Methode.....	14
2.1. Motivation klären .....	14
2.2. Stakeholderinteressen erfassen.....	15
2.3. Untersuchungsgegenstand abgrenzen .....	16
2.4. Zielgruppe festlegen und passende Methode auswählen .....	18
3. Methoden des Impact Measurement.....	19
4. Perspektive der Controller – Anforderungen und Einsatzgebiete.....	25
4.1. „Grundsätze eines ordnungsgemäßen Impact Measurement“ .....	25
4.2. Mögliche Einsatzgebiete im Controlling .....	28
5. Praxisbeispiel zur Implementierung des Impact Measurement – Deutsche Telekom AG .....	29
Anhang I – Begriffliche Grundlagen des Impact Measurement .....	32
Anhang II – Methoden-Steckbriefe Impact Measurement .....	36
II.1 Bewertung ökologischer Auswirkungen .....	36
II.2 Bewertung sozialer Auswirkungen .....	37
II.3 Bewertung ökologischer und sozialer Auswirkungen .....	37
II.4 Bewertung der Auswirkungen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen .....	38
Literaturverzeichnis .....	41
Autoren .....	44

## Controllers Resümee

Im Jahr 2019 hat das Thema **Klimawandel** und die damit verbundenen ökologischen wie auch gesellschaftlichen Auswirkungen die Politik, Medien und Gesellschaft in einem Ausmaß beschäftigt wie nie zuvor: Ob Klimagipfel der Bundesregierung, Weltklimakonferenz der Vereinten Nationen oder Fridays for Future, das Thema war omnipräsent. Die Bedeutung wird weiter zunehmen und die Bestrebungen des Gesetzgebers, den Klimawandel einzudämmen, werden neue Anforderungen an Unternehmen mit sich bringen. Eine wichtige Rolle hierbei wird die sogenannte EU Taxonomy for Sustainable Finance spielen, die im Juni 2020 durch das Europäische Parlament verabschiedet wurde und für Unternehmen einen zentralen Baustein bei der Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) darstellen wird.<sup>1</sup>

Parallel dazu nahmen im vergangenen Jahr die Bemühungen in der Wirtschaft zu, die **ganzheitliche Messung der Unternehmens-Performance** voranzutreiben. Beispielhaft sei hier die Initiative der *Value Balancing Alliance*<sup>2</sup> genannt, an der namhafte Unternehmen beteiligt sind und die ein standardisiertes Modell zur Bewertung der ökologischen, gesellschaftlichen und finanziellen Wertebeiträge von Unternehmen entwickeln möchte.

Diese beiden Entwicklungen verbindet das Thema **Impact Measurement (IM)**. Die Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns zu bewerten und zu messen rückt zunehmend in den Fokus von Unternehmen. Ein Beispiel ist der Klimawandel und seine zu erwartenden gesellschaftlichen Auswirkungen – die als Impacts bezeichnet werden. Zur umfassenden Messung der Nachhaltigkeits-Performance gehört daher auch die Erfassung der Impacts.

Aufgrund der rapide steigenden Relevanz der Thematik haben sich für den Fachkreis *Green Controlling for Responsible Business* **zwei zentrale Fragen** gestellt:

- 1) Welchen Beitrag leistet das Impact Measurement für eine integrierte Unternehmenssteuerung, d. h. die Planung und Steuerung der Nachhaltigkeitsziele?
- 2) Welche Relevanz hat dieses neue Steuerungsinstrument für die Arbeit der Controller?

Das vorliegende White Paper ist das Ergebnis der Diskussionen im Fachkreis und bietet eine **erste Einführung** in das Thema Impact Measurement für die Zielgruppe der Controller. Darüber hinaus gibt es Empfehlungen und zahlreiche Tipps zu dessen Umsetzung.

Als **Impacts** werden die durch die Unternehmensaktivitäten entstehenden Auswirkungen auf die Gesellschaft und natürliche Umwelt verstanden, wobei diese beabsichtigt oder unbeabsichtigt, positiv oder negativ, unmittelbar oder mittelbar sein können (siehe Anhang I).<sup>3</sup> Mit der **Impact Value**

---

<sup>1</sup> Siehe [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance\\_de](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_de). Die „EU Taxonomie“ ist ein Rahmenwerk zur Identifizierung und Klassifikation von nachhaltigen Aktivitäten und Projekten in der Wirtschaft. Sie ist Teil der Initiative „Nachhaltige Finanzierung“ der Europäischen Kommission und soll Investoren, Unternehmen und anderen Stakeholdern dabei helfen, nachhaltige Investitionsentscheidungen zu treffen.

<sup>2</sup> Siehe <https://www.value-balancing.com/>.

<sup>3</sup> Vgl. econsense (2015), S. 4.

## Literaturverzeichnis

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, Hartmann, Frank G.H., Kraus, Kalle, Nilsson, Göran, Management Control Systems, McGraw Hill 2014.

BASF (2019), URL: [https://www.basf.com/global/images/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/quantifying-sustainability/we-create-value/chart-value-2018\\_de.jpg.dynamic.768w432h.4dbfad36e85129064fb46d5c9519d2bfb9b6f42d.jpeg](https://www.basf.com/global/images/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/quantifying-sustainability/we-create-value/chart-value-2018_de.jpg.dynamic.768w432h.4dbfad36e85129064fb46d5c9519d2bfb9b6f42d.jpeg), Zugriff am: 30.12.2019.

Clark, Catherine, Rosenzweig, William, Long, David, Olsen, Sara (2004), Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures, Studienbericht 2004.

Costa, Ericka, Pesci, Caterina (2016), Social impact measurement: why do stakeholders matter?, in: Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 7, 2016, Nr. 1, S. 99-124.

econsense (2015), Assessing environmental and social impacts – information and guidance for organizations, Whitepaper, Berlin 2015.

Eisele, Wolfgang (2002), Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 7.Aufl., München 2002.

ESU-Services (2020), Umweltbelastungspunkte, URL: <http://esu-services.ch/de/projekte/ubp06/>, Zugriff am 31.03.2020.

GIIN (2017), The State of Impact Measurement and Management Practice, URL: <https://thegiin.org/research/publication/imm-survey>, Zugriff am 27.10.2019.

GIIN (2019), IRIS+, URL: <https://iris.thegiin.org/>, Zugriff am 03.11.2019.

GRI (2018), GRI Standards, URL: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>, Zugriff am 03.11.2019.

GRI, UNGC, WBCSD (2015), SDG Compass. The guide for business action on the SDGs, URL: [http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015.pdf](http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf), Zugriff 03.11.2019.

Hervieux, Chantal, Voltan, Annika (2019), Toward a systems approach to social impact assessment, in: Social Enterprise Journal, Vol. 15, 2019, Nr. 2, S. 264-286.

Internationaler Controller Verein (2014), Green Controlling – Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung, Freiburg/München 2014.

Internationaler Controller Verein (2018), 10 Thesen zum Green Controlling – Vision eines zielorientierten und praxistauglichen Controllings zur Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensführung, White Paper, Wörthsee 2018.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, in: Harvard Business Review, September/October, 2000, S. 51-60.

Klöpffer, Walter, Grahl, Birgit (2009), Ökobilanz (LCA): Ein Leitfaden für Ausbildung und Beruf, Weinheim 2009.

KPMG (2014), A New Vision of Value. Connecting corporate and societal value creation, URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/10/a-new-vision-of-value-v1.pdf>, Zugriff am 18.08.2019.

Maas, Karen, Liket, Kellie (2011), Social impact measurement: a classification of methods, Whitepaper der Universität Rotterdam, Rotterdam 2011.

nef (2004), Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI), URL: <http://sroi.london.edu/Measuring-Social-Impact.pdf>, Zugriff am 13.10.2019.

Olsen, Sara, Galimidi, Brett (2008), Catalog of approaches to impact measurement – assessing social impact in private ventures, White Paper 2008.

Porter, Michael E. (1986), Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1986.

Porter, Michael E., Kramer, Mark R. (2006), Strategy & society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility, HBR Spotlight, Harvard 2006.

Potma, Lisa (2016), Social impact measurement methods: Important indicators, strengths, weaknesses and value placed on comparing impact, Master Thesis, Amsterdam 2016.

PWC (2013), Measuring and managing total impact: A new language for business decisions, URL: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf>, Zugriff am 18.08.2019.

Rawhouser, Hans N., Cummings, Michael, Newbert, Scott L. (2017), Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 43, 2017, Nr. 1, S. 82-115.

SASB (2017), SASB Conceptual Framework, URL: <https://www.sasb.org/standard-setting-process/conceptual-framework/>, Zugriff am 10.08.2019.

Schultze, Wolfgang, Trommer, Ramona (2012), The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies, in: International Journal for Theoretical and Applied Statistics, Jg. 22, 2012, Heft 4, S. 375-412.

Social Impact Investment Taskforce (2014), Measuring Impact, URL: <https://www.thinknpc.org/resource-hub/impact-measurement-working-group-measuring-impact/>, Zugriff am 03.11.2019.

Stehle, Alexander (2016), Gestaltungsparameter und verhaltensbeeinflussende Wirkung ökologisch orientierter Steuerungssysteme, Baden-Baden 2016.

The SROI Network (2012), A guide to Social Return on Investment, URL: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>, Zugriff am 03.11.2019.

Unbekannt (o.J.), An introduction to impact measurement, White Paper.

United Nations (2015): Transforming our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development, URL: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E) \h, Zugriff am 03.11.2019.

UNRISD (2019), Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy, URL: [http://base.socioeco.org/docs/c1-salathe-unrisd\\_sse-indicators-05\\_31\\_2019.pdf](http://base.socioeco.org/docs/c1-salathe-unrisd_sse-indicators-05_31_2019.pdf), Zugriff am 24.07.2019.

Wieland, Josef (2018): Relational Economics: Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen, Marburg 2018.

Wieland, Josef, Baumann Montecinos, Julika, Heck, Andreas E. H., Jandisek, Isabel, Möhrer, Marco (Hrsg.) (2017), CSR Performance: managen und messen, Marburg 2017.

## **Autoren**

**Dr. Tim Dreessen** ist Eco Technology Manager beim Maschinen- und Anlagenbauer Voith GmbH & Co. KGaA. Seit 2013 koordiniert er das Ecological Business Management und entwickelt in dieser Position das Green Controlling sowie Umwelt- und Klimaschutzprogramm des Konzerns mit.

**Giulia Hardy** (B.A. BWL) ist seit 2018 bei DATEV eG vor allem im strategischen Controlling tätig. Seit 2019 betreut sie das Nachhaltigkeitscontrolling, das bei DATEV eG das jährliche, quartalsweise und externe Reporting sowie die Planung von Nachhaltigkeitskennzahlen umfasst.

**Prof. Dr. Jana Heimel** ist seit 2016 Professorin an der Fakultät für International Business an der Hochschule Heilbronn, u. a. für die Lehrveranstaltungen Controlling und International Management. Einer ihrer Forschungsschwerpunkte liegt im Bereich nachhaltige Mobilitäts- und Tourismuskonzepte.

**Stefan Jordan** ist Projektleiter im Bereich Nachhaltigkeit & Umwelt in der Konzernleitung der Deutschen Bahn und stellvertretender Leiter des Fachkreises „Green Controlling for Responsible Business“ im ICV. Im Kontext seiner Tätigkeit beschäftigt er sich u. a. mit der Integration von Nachhaltigkeits- und Umweltaspekten in strategische Zielsysteme und die Transformation der Unternehmenssteuerung.

**Claudia Maron** leitet die Abteilung Governance bei DATEV. Seit 2012 ist sie auch für Nachhaltigkeit verantwortlich. Ihr Schwerpunkt ist es, Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung zu integrieren und fest zu verankern.

**Marcel Mock**, CIIA, CEFA ist als Senior Investor Relations Manager bei der Norddeutschen Landesbank tätig. Im Rahmen eines nebenberuflichen Promotionsprogramms fokussiert er sich schwerpunktmäßig auf den Nutzen einer nachhaltigen und integrierten Unternehmensberichterstattung.

**Martin Momberg** ist seit 2015 Leiter für das zentrale Carbon Accounting & Controlling Team der Deutschen Post DHL Group. Er ist verantwortlich für die konzernweite Emissionsberichterstattung, die regelmäßigen Berichts- und Planungsaktivitäten zur CO<sub>2</sub>-Effizienz und die darauf aufbauenden zentralen Controlling-Prozesse.

**Elisabeth Nunweiler** ist seit Mai 2017 externe Doktorandin von Prof. Dr. Edeltraud Günther und Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Nachhaltigkeitsmanagement und betriebliche Umweltökonomie der TU Dresden. Sie promoviert zum Thema „Measurement and evaluation of regional environmental impacts for strategic corporate management“ im Rahmen des Doktorandenprogramms der Volkswagen AG. Zuvor arbeitete sie im Umweltbundesamt im Gebiet der Kreislaufwirtschaft.

**Dr. Alexander Stehle** ist Leiter der Stabsstelle für Organisation bei der Hauber-Gruppe, Nürtingen, und war bis März 2020 Leiter des Fachkreises „Green Controlling for Responsible Business“ im Internationalen Controller Verein. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge zum Green Controlling und forschte zum Thema „Design einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung und deren Verhaltenswirkung“ am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart.

**Karl-Heinz Steinke** ist Dipl.-Ökonom und war langjähriges Mitglied des Vorstandes im ICV. Bis zur Beendigung seiner aktiven beruflichen Laufbahn war er im Lufthansa-Konzern in mehreren Managementpositionen verantwortlich, zuletzt als Leiter des Konzerncontrollings.

**Silke Thomas** ist schon seit über 10 Jahren im Bereich Group Corporate Responsibility der Deutschen Telekom tätig – und hat in dieser Zeit viele spannende Entwicklungen im Bereich Corporate Responsibility erlebt und für die DTAG begleitet und gestaltet. Im Bereich CR ist sie verantwortlich für die Themen Sustainable Finance, CR Controlling sowie Wirkungsmessung, insbesondere auch mit Bezug zu den SDGs. Ganz anders gelagert ist ein weiteres Thema: seit 2018 ist Silke auch für Konzeption, Roll-Out und Community-Steuerung der „Green Pioneers“ verantwortlich - das ist die interne Grassroots-Bewegung für eine noch nachhaltigere Deutsche Telekom.

**Dr. Simon Weihofen** hat im Thema „Integration von Umweltauswirkungen in Investitionsentscheidungen“ bei der Volkswagen AG promoviert. Als Senior Program Manager im Sustainability Office der ista International GmbH ist er für die Nachhaltigkeitsstrategie und das Nachhaltigkeitsmanagement inkl. des zertifizierten Energiemanagementsystems zuständig.

**Marco Möhrer** ist Doktorand an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Er promoviert zum Thema „Shared Value-Rechnung“ und forscht in den Bereichen Nachhaltige Unternehmensführung und Corporate Social Responsibility. Seit April 2020 leitet er den Fachkreis „Green Controlling for Responsible Business“ im ICV.