

**Liebe Leserinnen und Leser,**

mit unserem diesjährigen Themenschwerpunkt „Nachhaltigkeitscontrolling“ greifen wir aktuelle Trends auf und liefern Impulse für konkrete Umsetzungsherausforderungen. Dazu gehört insbesondere die Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen. Wir beleuchten das breite Thema Nachhaltigkeit aus Sicht des CFO-Bereichs mit dem Ziel, den Wandel hin zu einem integrierten Nachhaltigkeitscontrolling aktiv zu begleiten.

In diesem Newsletter möchten wir in das Thema von verschiedenen Perspektiven beleuchten.

Der erste Beitrag stellt vor, welchen Impact CFOs und Controller:innen auf die Weltklimakrise haben und konkretisiert anhand eines Praxisbeispiels von DATEV eG, wie Klimarisiken gemanagt werden können. Der zweite Artikel skizziert die regulatorischen Entwicklungen, die sich im November 2022 auf dem Gebiet der Unternehmensberichterstattung manifestiert haben und setzt diese in den allgemeinen Kontext des Nachhaltigkeitscontrollings. Im letzten Artikel gibt Khai Tran, Managing Director und Mitgründer von Valsight im Blitz-Interview mit der Ideenwerkstatt Einblicke in den CFO-Bereich und hier insbesondere in die bevorstehende Aufgabe der Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Nachhaltigkeitssteuerung.

Wir danken den unterstützenden Experten aus der Ideenwerkstatt bei der Erstellung des Quarterly 36 (Simon Hein, Dr. Josef Baumüller, Khai Tran und Dr. Kim Dillenberger) und wünschen Ihnen beim Lesen dieses Quarterlies viel Freude und eine anregende Lektüre.

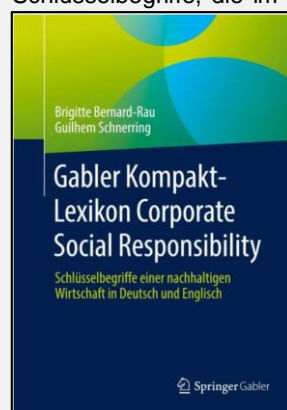
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Vorstandsvorsitzender des ICV

Prof. Dr. Ronald Gleich  
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Stefan Tobias  
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

**Lesetipp**

Das kürzlich erschienene „Gabler Kompakt-Lexikon Corporate Social Responsibility“ von Dr. Brigitte Bernard-Rau und Guilhem Schnerring beinhaltet ca. 300



Schlüsselbegriffe, die im Rahmen von ökologischen, sozialen und Unternehmensführungsthemen relevant sind.

Mithilfe dieses Buches lässt sich ein grundlegendes Verständnis für die aktuelle und zukünftige Umsetzung von CSR-Praktiken, -Strategien und Berichtsstandards entwickeln.

Das Buch „Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie“ von Bernd Hinrichs greift die zentrale Herausforderung eines gänzlich integrierten Nachhaltigkeitsmanagements auf. Es setzt damit einen neuen Maßstab für



nachhaltiges Wirtschaften und zeigt auf, wie ökologische Verantwortung im Unternehmen gelebt werden kann. Hierfür liefert Hinrichs Kartierungsmöglichkeiten, Handlungsstrategien, Denkhilfen, Hintergrundinformationen und Praxisbeispiele.

## Klimarisiken effektiv managen | Von CFOs und Controller:innen und deren Impact auf die Weltklimakrise

**Unternehmen können nicht mehr wegschauen und sollten sich frühzeitig mit Umwelt- und Klimarisiken befassen. Dazu gehört, mögliche Klimaentwicklungen und -pfade zu antizipieren, für das eigene Unternehmen zu bewerten und in Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus gilt es, die passenden Maßnahmen zu finden, um den Klimarisiken entgegenzutreten. Ziel ist es, durch frühzeitige und fundierte Informationen eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensfortführung sicherzustellen und somit die Chancen, die sich daraus ergeben, langfristig zu nutzen.**

Die Praxis zeigt, dass sich Unternehmen und ihre Controller:innen schwer tun und sich bisher nur unzureichend mit dem Thema befassen. Dafür gibt es doch andere im Unternehmen. Doch sind es nicht gerade die Controller:innen, die sich professionell mit Soll-Ist-Vergleichen, der Datenanalyse und fundierten Interpretation der Ergebnisse und den Folgenabschätzungen beschäftigen?! Gerade weil die Folgen erst in der Zukunft liegen, werden Klimawandel und dessen Folgen oft ausgeblendet. Häufig sind Nachhaltigkeitsabteilungen Einzelkämpfer bei diesem Thema. Dabei wissen wir, die Weichen werden jetzt gestellt. Ehe Schäden entstehen, die nicht mehr rückgängig gemacht werden können, weil sie Kipppunkte im Klima sind.

Klimabedingte Risiken lassen sich strukturell zwei Hauptkategorien zuordnen: physische und transitorische Risiken.

Physische Risiken entstehen unmittelbar aus dem Klimawandel. Es sind Risiken aus der Natur, die Unternehmen treffen. Stürme wüten, der Regen fällt sintflutartig, Überschwemmungen folgen oder Hitzewellen stressen Menschen. Zusätzlich gibt es transitorische Risiken wie z.B. die CO<sub>2</sub>-Bepreisung. Sie entstehen durch den organisierten Übergang in eine kohlenstoffärmere Wirtschaft. Dazu gehören politische Weichenstellungen, Marktveränderungen und technologische Entwicklungen.

Inzwischen können sich Unternehmen den klimatischen Veränderungen nicht mehr entziehen. Unterschiede wird es nur im Ausmaß der Schäden geben. Als Unternehmer haben wir die Wahl, mehr zum Klimaschutz beizutragen, um die Erreichung der CO<sub>2</sub>-Ziele zu unterstützen. Tun sie dies nicht, müssen Unternehmen mit den Konsequenzen des Klimawandels auch in Europa umgehen.

DATEV hat sich in diesem Jahr intensiv mit der Bewertung dieser Risiken auseinandergesetzt und in einem interdisziplinären Projektteam vier wesentliche Treiber identifiziert. Diese haben einen unmittelbaren Impact auf Unternehmen und finden sich in den transitorischen Klimarisiken wieder. Prävention statt Reaktion. Hierunter fallen:

- Der gesellschaftliche Wandel
- Höhere Energiekosten durch den Markt
- Höhere Energiekosten durch die Politik
- Versorgungsrisiko

Aufgrund des im Frühjahr aufgekommenen Russland-Ukraine-Konfliktes und der daraus entstandenen Turbulenzen am Strom- und Gaspreismarkt, wurde der Fokus auf das Risiko „Höhere Energiekosten durch den Markt“ gelegt.

Als IT-Unternehmen benötigt DATEV vorwiegend Strom für den Betrieb von Rechenzentren sowie Gas für die Büroinfrastruktur. Ende August dieses Jahres erreichte der Strompreis (Gaspreis) mit über 600 €/MWh (300 €/MWh) seinen bisherigen Peak und sorgte so für eine Verteuerung des Day-Ahead-Preises um den Faktor 6 (9) verglichen mit dem Vorjahr. Wenngleich sich die Situation sowohl am Strom- als auch am Gaspreismarkt in den letzten Wochen deutlich entspannt hat und annähernd die Vorjahreswerte wieder erreicht wurden, verbleibt eine hohe Volatilität und Unsicherheit, sodass längerfristige Lieferverträge die Ausnahme bleiben werden.

Gestiegene Ausgaben für Strom und Gas sowie die Preisunsicherheit sorgen einerseits dafür, dass Kostensteigerungen in den internen Kalkulationen berücksichtigt werden müssen. Andererseits können sie auch Ausgangspunkt für einen Wandel hin zu unabhängigen, nachhaltigen und vor allem kalkulierbareren Energiequellen für Unternehmen sein. Die Reihe an Alternativen – vom eigenen Windpark bis hin zur Abwärmenutzung naheliegender Rechenzentren – besteht bereits jetzt und wird immer weiter ausgebaut.

Das Energiepreisisiko ist eines von mehreren transitorischen Klimarisiken. Diesem gilt es adäquat zu begegnen. Unternehmen spielen hier eine zentrale Rolle – denn die Alternative sind durch die Erderwärmung hervorgerufene physische Risiken, deren einmal entfesselter Geist nicht einfach wieder in die Flasche gesperrt werden kann.

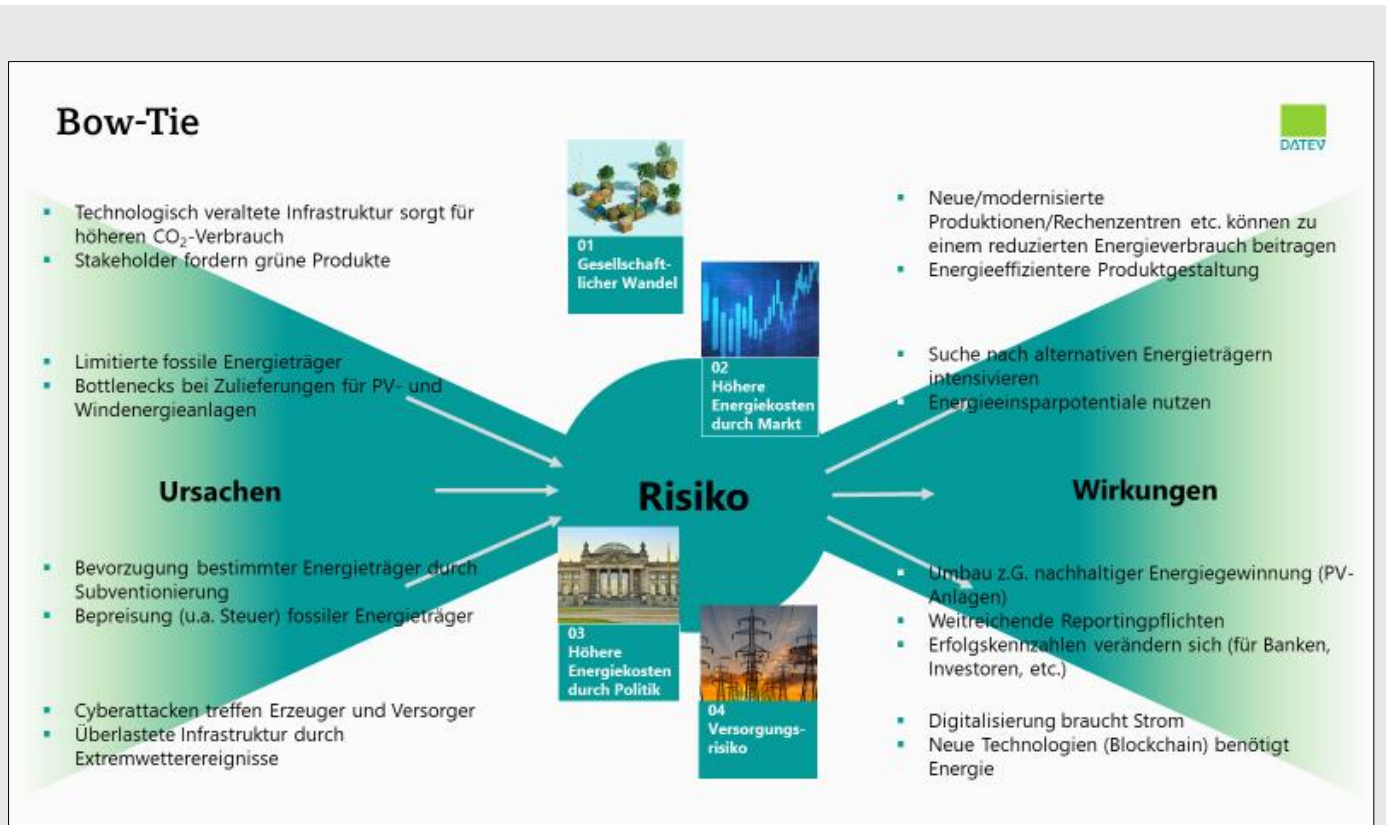


Figure 1: Beispiel Klimarisiko-Management bei Datev eG

## Corporate Sustainability Reporting | Regulatorische Entwicklungen und Implikationen für die Unternehmenspraxis

**Der November 2022 brachte zwei Meilensteine auf dem Gebiet der Unternehmensberichterstattung mit sich: Einerseits wurde die Endfassung einer neuen EU-Richtlinie zu nachhaltigkeitsbezogenen Berichtspflichten, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), beschlossen. Andererseits wurden Vorschläge zu Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung an die EU-Kommission übermittelt. Über den Rahmen der Unternehmensberichterstattung hinaus werden damit auch die Maßstäbe an die Corporate Governance europäischer Unternehmen einer Neubewertung unterzogen.**

Der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung stellt eine politische Priorität in der EU dar. Bereits 2018 verabschiedete die EU-Kommission mit ihrem Aktionsplan zur „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ (EU-Kommission, 2018) ein Rahmenkonzept für Maßnahmen, die es zur Erreichung dieser Zielsetzungen benötigt. Diese standen ganz im Zeichen des Wirkmechanismus von „Sustainable Finance“: Anreize zu einem nachhaltigen Wirtschaften sollen demnach über (Kapital-)Marktmechanismen gesetzt werden – und im Besonderen über die Unternehmensfinanzierung.

Die Offenlegungs-VO und die Taxonomie-VO sind nur zwei Beispiele für Maßnahmen aus diesem Aktionsplan, die im Zuge ihrer Implementierungen gegenwärtig Unternehmen mit großen Herausforderungen konfrontieren. Beide spielen für den Finanzsektor eine große Rolle – und sind zentrale Instrumente, um zukünftig Finanzströme im Nachhaltigkeitssinne umzulenken. Damit diese Normen allerdings ihre Wirksamkeit entfalten können, benötigt es nachhaltigkeitsbezogene Informationen aus der Unternehmensberichterstattung – d.h. über die Investitionsobjekte oder Finanzierungsnehmer des Finanzsektors. Die gegenwärtig in Kraft befindliche Non-Financial Reporting Directive (NFRD) scheiterte daran, eine solche Transparenz zu schaffen.

Die nunmehr vorliegende CSRD adressiert die drei wesentlichen Kritikpunkte an der NFRD: Mängel in der Vollständigkeit, in der Vergleichbarkeit und in der Verlässlichkeit von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen. Die Summe der damit verbundenen Neuregelungen und das damit einhergehende Anspruchsniveau lässt diese Reform als eine mindestens ebenso große erscheinen, wie dies vor rd. 20 Jahren die Einführung der IFRS darstellte (Lanfermann/Baumüller, 2022).

Die Vollständigkeit der vorgelegten Informationen wird insofern verbessert, als die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen vervielfacht wird. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass eine Berichtspflicht für alle großen Kapitalgesellschaften ab dem GJ 2025 vorgesehen wird. Innerhalb von Konzernstrukturen kann die Berichtspflicht zwar i.d.R. entfallen, dafür wird eine Abdeckung aller wesentlichen Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette (Kunden- und Lieferantenseitig) gefordert. Erstmals sind Berichtspflichten für Unternehmen aus Drittstaaten vorgesehen, die in der EU notieren bzw. am europäischen Markt ein gewisses Geschäftsvolumen erzielen.

Die Vollständigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird aber auch durch erweiterte inhaltliche Vorgaben adressiert. Drei Themenbereiche sind abzudecken: E(nvironment), S(ocial) und G(overnance). Neu ist die „G-Säule“; sie unterstreicht, dass die CSRD die Verantwortlichkeiten von Vorstand und Aufsichtsrat adressiert und zugunsten eines „stakeholder view“ bewertet.

Der weiteren inhaltlichen Konkretisierung und zugleich der verbesserten Vergleichbarkeit dient die Einführung neuer Standards: der European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Diese enthalten die – unionsweit einheitlich anzuwendenden – Angabepflichten. Die EU-Kommission muss nunmehr bis Juni 2023 über ein erstes Set an Standards, die für alle berichtspflichtigen Unternehmen zur Anwendung gelangen sollen, entscheiden. Sektor-spezifische Standards und weitere Detailregelungen sind für die nähere Zukunft angekündigt. Offen bleibt allerdings noch, wie sich die ESRS mit den ebenso bald vorliegenden Standards der IFRS-Stiftung verknüpfen lassen.

Der Vergleichbarkeit soll auch die neue Vorgabe zutragen, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung als in sich geschlossenes Kapitel im Lagebericht erfolgen muss. Das hat zur Folge, dass sich die Reporting-Prozesse mit jenen der Finanzberichterstattung harmonisieren müssen, u.a. wegen der relevanten Fristenläufe. Darüber hinaus ist ein digitales Tagging erforderlich – was hin zu einer Zur-Verfügung-Stellung dieser Daten im Rahmen des European Single Access Point (ESAP) führen wird.

Der verbesserten Verlässlichkeit trägt schließlich die verpflichtende externe Prüfung durch einen Abschlussprüfer oder einen anderen Dienstleister zu. Da aber auf Prüferseite hierfür noch geeignete Methoden und v.a. Ressourcen zu schaffen sind, wird die geforderte Prüfung noch einige Jahre hinter dem Maßstab der Jahresabschlussprüfung zurückbleiben.

Nachhaltigkeit wird spätestens jetzt zur „Chefsache“ in einem großen Teil der europäischen Wirtschaft. Im Hinblick auf den großen Zeitdruck ist rasches Handeln geboten!

### Literaturverzeichnis

EU-Kommission, Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums, COM/2018/097 final.

Lanfermann/Baumüller, Die Endfassung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in: Der Betrieb, 75. Jg., 2022, H. 47, S. 2745–2755.



## Einblicke in den CFO-Bereich | Khai Tran im Blitz-Interview mit der Ideenwerkstatt über die zukünftige Ausgestaltung der Nachhaltigkeitssteuerung

Um Nachhaltigkeit wirksam im Unternehmen zu etablieren, ist das übergeordnete Ziel in der Regel eine integrierte Nachhaltigkeitssteuerung. Der Weg zum Ziel birgt jedoch einige Herausforderungen. Khai Tran, Managing Director und Mitgründer von Valsight, hat sich mit der Nachhaltigkeitssteuerung in verschiedenen Unternehmen beschäftigt. Im Blitz-Interview mit der ICV Ideenwerkstatt berichtet er über den aktuellen Stand der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitssteuerung und gibt Impulse für die nächsten Schritte auf dem Weg zur integrierten Nachhaltigkeitssteuerung.

**ICV Ideenwerkstatt:** Herr Tran, Sie haben sich bereits eingehend mit der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitssteuerung beschäftigt und konnten in diesem Rahmen Einblick in den CFO-Bereich verschiedener Unternehmen erlangen. Was ist Ihr Eindruck, wie weit fortgeschritten sind Unternehmen in der Ausgestaltung ihrer Nachhaltigkeitssteuerung?

**Khai Tran:** Grundsätzlich ist das Thema Nachhaltigkeitssteuerung im CFO-Bereich angekommen. Wie weit die Ausgestaltung fortgeschritten ist, hängt stark davon ab, wie zentral das Thema Nachhaltigkeit bereits im Geschäftsmodell und der Unternehmensstrategie verankert ist. Allerdings sind selbst fortgeschrittene Steuerungsansätze selten fest in die finanzielle Steuerung integriert. Das ist für die meisten Unternehmen das langfristige Ziel, an dem sie arbeiten.

**ICV Ideenwerkstatt:** Der integrative Steuerungsgedanke gewinnt nun auch in Hinblick auf die neuen regulatorischen Vorgaben an Bedeutung. Welchen Schub erfährt der CFO-Bereich durch diese Entwicklung?

**Khai Tran:** Zunächst lässt sich festhalten, dass das Thema Nachhaltigkeit für viele Unternehmen eine Verpflichtung darstellt. Dennoch, das ist nicht der einzige Antrieb. Nachhaltigkeit wird zunehmend von allen Stakeholder-Seiten gefordert, der Handlungsdruck wächst beispielsweise mit wachsenden Kundenanforderungen an die Nachhaltigkeit ihrer Lieferanten. Diesem Druck können Unternehmen aber auch etwas Positives abgewinnen: Ein erhöhter Fokus auf Nachhaltigkeit bietet Differenzierungsmöglichkeiten und Wettbewerbsvorteile. Damit wird das Thema Nachhaltigkeit zum wesentlichen Bestandteil der Unternehmensstrategie und der CFO-Bereich zu einem Hauptakteur. Beispielsweise müssen aus strategischen Zielen Messkriterien für eine operative Umsetzung abgeleitet werden oder Investitionsvorhaben müssen auf Nachhaltigkeitskriterien überprüft werden.

Der CFO-Bereich erfährt also einen enormen Schub. Der Wandel hin zu einer integrierten Nachhaltigkeitssteuerung ist jedoch ein langwieriger und die meisten Unternehmen stehen hier noch am Anfang.

**ICV Ideenwerkstatt:** Was sind die nächsten Schritte, die Unternehmen gehen werden, um den Wandel voranzutreiben?

**Khai Tran:** Unternehmen, die am Anfang ihrer Aktivitäten stehen, fokussieren sich zunächst auf die Bereitstellung der benötigten Daten. Vielen fehlt schlicht noch die Grundlage zur Nachhaltigkeitsmessung und damit auch -steuerung. Hier kommen verschiedene Herausforderungen auf die Unternehmen zu. Dies beginnt mit der Bereitstellung der Daten, der einheitlichen Definition von Kennzahlen und einem geeigneten Aufsatzzpunkt.

Darüber hinaus ist die Integration der Nachhaltigkeit in die finanzielle Steuerung ein zentraler Schritt. Es ist inzwischen klar, dass das Thema Nachhaltigkeitssteuerung in den Finanzbereich gehört und eng mit der finanziellen Steuerung verbunden werden muss. Nur so wird es gelingen, eine Nachhaltigkeitsstrategie konsequent umzusetzen. Damit geht nun auch eine neue Rollen- und Aufgabenverteilung einher, insbesondere wenn es darum geht, wo das Thema Nachhaltigkeit aufgehängt wird. Auch wenn für viele hier noch nicht final geklärt ist, welche Rolle Controller:innen im Detail zukommt, so ist doch absehbar, dass der CFO-Bereich auch in Zukunft eine entscheidende Kraft in der Steuerung der (nachhaltigen) Unternehmenstransformation ist.

Persönlich habe ich die Hoffnung, dass wir in ein paar Jahren nicht mehr von „Nachhaltigkeitssteuerung“ sprechen, sondern von „Unternehmenssteuerung“ – das Thema Nachhaltigkeit also vollständig in die Steuerung integriert ist.

**ICV Ideenwerkstatt:** Besten Dank für diese Einblicke!



**Khai Tran**  
Managing Director  
und Mitgründer von Valsight

*Die auf Simulation von KPIs und Szenarien spezialisierte Software optimiert und beschleunigt die Diskussion von Handlungsempfehlungen und damit die Entscheidungsfindung in Finanzplanung und Forecast.*

### Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Prof. Dr. Ronald Gleich  
Stefan Tobias

### Redaktion

Frankfurt School of Finance and  
Management  
Dr. Kim Louisa Dillenberger  
Adickesallee 32-34  
60322 Frankfurt am Main  
+49 69 154008382  
k.dillenberger@fs.de

### Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner  
Prof. Dr. Ronald Gleich  
Dr. Lars Grünert  
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Claudia Maron  
Stefan Patzke  
Prof. Dr. Mischa Seiter  
Stefan Tobias

### Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle  
Münchner Str. 8  
82237 Wörthsee  
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20  
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31  
www.icv-controlling.com  
verein@icv-controlling.com