

**Bachelorstudiengang der FH Wien der WKW
Finanz-, Rechnungs-, & Steuerwesen**

Bachelorarbeit

Die Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings

Verfasst von: Marie-Sophie Klecatsky

Matrikelnummer: 11703092

Studienjahrgang: 2021

Betreut von: Mag. Josef Baumüller

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde.

Wien, 16.4.2021

Ort, Datum

Klecatsky

Unterschrift VerfasserIn

Abstract

Aufgrund der, in den letzten 50 Jahren, immer häufiger aufgetretenen Umwelt- und Menschenrechtskatastrophen wurde der Druck, seitens der Gesellschaft und Politik, auf Unternehmen sich nachhaltig zu engagieren, immer größer, da Unternehmungen einen wesentlichen Teil an Umweltbelastungen und menschenunwürdigen Behandlungen beitragen. Um dieses nachhaltige Engagement steuern, messen und kontrollieren zu können, benötigt es ein Controlling, welches sich mit nachhaltigen Belangen im strategischen als auch im operativen Bereich auseinandersetzt.

Als Erstes erfolgt ein Literaturteil, welcher über die herrschende Lehrmeinung Auskunft geben soll. Im Speziellen wird das Thema Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitscontrolling und die Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings erklärt. Das Nachhaltigkeitsmanagement beginnt mit der Nachhaltigkeit, welche anhand der drei Säulen und dem geschichtlichen Werdegang erläutert wird, und endet nach einer Erklärung der Vorgehensweise, mit den Stufen des Nachhaltigkeitsmanagements. Im Anschluss wird das Nachhaltigkeitscontrolling im Allgemeinen dargelegt und bringt dann dessen Organisation, Datenerhebung und die Berichterstattung näher. Der Literaturteil wird von den Instrumenten des Nachhaltigkeitscontrollings abgeschlossen. Nach dem Literaturteil erfolgt der empirische Teil. Es werden Leitfadeninterviews mit Experten und Expertinnen, welche im Bereich Corporate-Social-Responsibility und Nachhaltigkeit tätig sind, durchgeführt, um die Verbindung zwischen der Literatur und der Praxis herstellen zu können.

Das Ergebnis dieser Bachelorarbeit zeigt, dass es einige Instrumente gibt, welche aus dem allgemeinbekannten Controlling stammen und um Nachhaltigkeitsgesichtspunkte erweitert wurden. Des Weiteren wurde bekannt, dass das Thema Nachhaltigkeitscontrolling sowohl in der Literatur als auch in der Praxis noch am Anfang steht. Aufgrund von neuen Verordnungen und dem Druck der Gesellschaft und Stakeholder wird sich dieses Thema in Zukunft verstärkt in Unternehmen implementieren und dadurch an Wichtigkeit gewinnen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.3 Methodische Vorgehensweise	2
1.4 Aufbau der Arbeit	3
2 Nachhaltigkeitsmanagement.....	4
2.1 Begriffsabgrenzung	4
2.2 Die Entwicklung der Nachhaltigkeit	6
2.2.1 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit.....	6
2.2.2 Die Geschichte und der Werdegang der Nachhaltigkeit in Unternehmungen.....	8
2.3 Die Vorgehensweise des Managements in Bezug auf Nachhaltigkeit	10
2.4 Die Stufen des Nachhaltigkeitsmanagements.....	12
3 Nachhaltigkeitscontrolling.....	16
3.1 Allgemein	16
3.2 Organisation.....	17
3.3 Datenerhebung	19
3.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung	20
4 Die Instrumente zur Messung der Nachhaltigkeitsaktivitäten.....	24
4.1 Sustainability Balanced Scorecard	24
4.2 Nachhaltigkeitschecklisten	26
4.3 Stakeholderdialog	27
4.4 Benchmarking.....	29
4.5 Kennzahlen	29

4.6 Szenarioanalyse.....	30
4.7 ABC-Analyse.....	32
4.8 Früherkennung	33
4.9 EFQM Sustainability Excellence	34
4.10 Input-Output-Outcome-Impact (iooi)	35
5 Methode der empirischen Forschung.....	37
5.1 Die qualitative Forschung anhand von Experten- und Expertinneninterviews.....	37
5.2 Die Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen	39
5.3 Die Aufbereitung und Auswertung von Interviews	40
6 Auswertung der Interviews	43
6.1 Nachhaltigkeitscontrolling Allgemein	43
6.2 Rückblick im Nachhaltigkeitscontrolling	44
6.3 Nachhaltigkeitscontrolling heute	45
6.4 Ausblick des Nachhaltigkeitscontrollings.....	47
6.5 Fazit und Limitationen	48
7 Conclusio	50
7.1 Zusammenfassung.....	50
7.2 Beantwortung der Forschungsfrage	51
7.3 Ausblick	52
Literaturverzeichnis	53
Anhang A.....	59
Anhang B	61

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
CERES	Coalition of Environmentally Responsible Economies
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
GRI	Global Reporting Initiative
Hrsg.	Herausgeber
IFRS	International Financial Reporting Standards
IP	Interviewperson
Iooi	Input-Output-Outcome-Impact
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MS	Microsoft
n.d.	nicht datiert
NAC	Nachhaltigkeit Allgemein Nachhaltigkeitscontrolling
NaDiVeG	Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz
NAN	Nachhaltigkeit Allgemein Nachhaltigkeit
NAU	Nachhaltigkeit Allgemein Unternehmen
NAUH	Nachhaltigkeitscontrolling Ausblick Handlungsbedarf
NAUI	Nachhaltigkeitscontrolling Ausblick Instrumente
NAUIV	Nachhaltigkeitscontrolling Ausblick Veränderung
NFI	Nichtfinanzielle Information
NHG	Nachhaltigkeitscontrolling Heute Gründe
NHI	Nachhaltigkeitscontrolling Heute Instrumente
NHIU	Nachhaltigkeitscontrolling Heute Instrumente bei Umstrukturierung
NHIW	Nachhaltigkeitscontrolling Heute wichtigste Instrumente
NRA	Nachhaltigkeit Rückblick Anfänge
NRG	Nachhaltigkeit Rückblick Geschehnisse
NRI	Nachhaltigkeit Rückblick Instrumente
NRV	Nachhaltigkeit Rückblick Veränderung

PR	Public Relations
PwC	Pricewaterhouse Coopers
S.	Seite
WHU	Wirtschaftshochschule – Otto Beisheim School of Management
WU	Wirtschaftsuniversität

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	7
<i>Abbildung 2:</i> Triple-Bottom-Line	7
<i>Abbildung 3:</i> Ökonomischer Triple-Bottom-Line-Ansatz	8
<i>Abbildung 4:</i> Sustainable Development Goals	10
<i>Abbildung 5:</i> Entwicklung des Verständnisses von Nachhaltigkeit.....	13
<i>Abbildung 6:</i> Eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit	15
<i>Abbildung 7:</i> Einordnung des Nachhaltigkeitscontrollings.....	17
<i>Abbildung 8:</i> Strategisch basiertes Nachhaltigkeitscontrolling.....	25
<i>Abbildung 9:</i> Struktur einer Checkliste	26
<i>Abbildung 10:</i> Ausschnitt aus einer Checkliste.....	27
<i>Abbildung 11:</i> Voraussetzungen und Spielregeln des Stakeholderdialogs	29
<i>Abbildung 12:</i> Szenariotrichter.....	31
<i>Abbildung 13:</i> Grafik ABC-Analyse	32
<i>Abbildung 14:</i> Unterschiede zwischen operativer und strategischer Früherkennung	34
<i>Abbildung 15:</i> Ausschnitt aus der Ausprägung der Grundprinzipien.....	35
<i>Abbildung 16:</i> iooi-Matrix.....	36
<i>Abbildung 17:</i> Categoriesystem	42

1 Einleitung

Im ersten Kapitel dieser Bachelorarbeit wird ein Überblick über das Thema der Arbeit gegeben und die Zielsetzung und Forschungsfrage genannt. Des Weiteren wird die Methodik und der Aufbau der Arbeit beschrieben.

1.1 Problemstellung

Seit die „UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ im Jahre 1987 den Begriff der Nachhaltigkeit definierte, ist dieser zu einem gesellschaftlichen Leitbild geworden (Gleich, Bartels & Breisig, 2012, S. 5). Die Definition des, von den Vereinten Nationen 1983 gegründeten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Begriffes der Nachhaltigkeit, die sogenannte Brundtland-Definition, zitierte Weber (2012, S. 14) in seinem Buch wie folgt: „Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (United Nations, 1987).

Aufgrund der sichtbaren und auch messbaren Veränderungen der Umwelt, der Interessen der Kundinnen und Kunden und der einhergehenden klimatischen, teils verheerenden Veränderungen auf der ganzen Welt, nimmt die Bedeutung und Forderung nach einem nachhaltigen Wirtschaften immer mehr zu. Durch die unbestritten herrschende Klimakrise wird die Existenz, die Gesundheit und die Ernährung der Menschheit und Tiere gefährdet. Ökosysteme, welche zehntausende Jahre alt sind, verändern sich, sodass in einigen Regionen Unwetter und in anderen Regionen Dürren häufiger und stärker zutage treten. Durch den durchschnittlichen Temperaturanstieg von einem Grad Celsius im Vergleich von 1881 zu 2017 und den zu erwarteten Mehranstieg, werden die Meere immer wärmer, sodass wiederum mehr Wasser verdunstet, die Lufttemperatur ansteigt, wodurch die Wolken mehr Wasser aufnehmen und die Starkregenfälle, wie auch Dürren und Hitzewellen immer häufiger werden (Greenpeace, 2019).

Einer der größten Treiber dieser negativen Auswirkungen ist die Abholzung des Regenwaldes durch die exzessiv betriebene Holzindustrie einiger Unternehmungen. Die rücksichtslose Abholzung des Regenwaldes stellt einen weiteren Meilenstein einer nicht auf Nachhaltigkeit basierenden Unternehmensführung dar. Flächen werden gerodet, um einerseits die Holzindustrie zu bedienen und andererseits für die Fleischindustrie und auch Lebensmittelindustrie Platz zu schaffen. Auch durch die Gewinnung von Bodenschätzen, wie Gold

und Kupfer müssen Bäume weichen. Wird der Regenwald zerstört, verlieren nicht nur die Bewohner, sondern à la longue alle Menschen ihre Lebensgrundlage (Naumann, 2020).

Ein weiteres negatives Beispiel von unternehmerischem Handeln, ohne der Berücksichtigung der drei Säulen der Nachhaltigkeit, stellt die Kinderarbeit dar. Die Kinder müssen unter gefährlichen und ausbeuterischen Arbeitsbedingungen, fehlender Arbeitssicherheit, Arbeitsbekleidung und Unterbringung arbeiten, damit sie ihre Familie finanziell unterstützen können (Charbonneau, 2020).

Viele Unternehmen sahen sich im Laufe der Entwicklung zum Handeln gezwungen, da sie auf der einen Seite für die klimatischen und gesellschaftlichen Probleme mitverantwortlich sind und auf der anderen Seite Lösungen für diese Probleme bereitstellen können. Sie adaptierten ihre Vorgehensweisen und integrierten somit Nachhaltigkeit in ihr Unternehmen. Um erfolgreich mit diesen Änderungen umgehen und weiterhin damit wirtschaften zu können, benötigt es die Unterstützung eines Controllings, welches geeignete Methoden und Konzepte zur Messung und Steuerung vorweist (Schaltegger & Zvezdov, 2012, S. 47).

Das Controlling hat sich in den letzten Jahren von einer rein buchhalterischen Aufgabe zu einem Beratungs- und Unterstützungssystem des Managements entwickelt und ist somit essenziell für Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Unternehmens und dementsprechend auch für die Nachhaltigkeit im Unternehmen (Colsman, 2016, S. 39-41).

Gemäß Wolfgang Sattler und Angela Wange befindet sich das Nachhaltigkeitscontrolling „noch in den Kinderschuhen“ und wird bis jetzt nur von einer Handvoll Autoren literarisch festgehalten (2016, S. 273).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, welche Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings angewendet werden müssen, um ein Unternehmen nachhaltig umstrukturieren zu können. Außerdem wird die Verbindung der Literatur mit der Praxis des Nachhaltigkeitscontrollings dargestellt.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Um dieses Thema entsprechend der geltenden Gesetzeslage darzulegen, wurde als Methodik eine qualitative Arbeit vorgesehen. Der erste Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Literatur, um über die herrschende Lehrmeinung Auskunft zu geben. Der zweite Teil wird aus Experten- und Expertinneninterviews bestehen, welche die Praxis des Nachhaltigkeitscontrollings veranschaulichen. Diese Interviews werden anhand eines Leitfadenterviews mit mehreren

Experten und Expertinnen durchgeführt, welche ihr Augenmerk auf Nachhaltigkeit gelenkt haben und ihre Arbeit im Zusammenhang beziehungsweise im Sinne der Nachhaltigkeit steht. Die Fragen der Interviews werden darauf ausgelegt sein, dass veranschaulicht wird, welche Instrumente angewendet werden, um ein Unternehmen nachhaltig umzustrukturieren.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Bachelorarbeit beginnt mit dem Kapitel Nachhaltigkeitsmanagement. Dieses Kapitel wiederum startet mit einer Begriffsabgrenzung, um mehrere Begriffe, welche im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit stehen, abgrenzen zu können und einer besseren Verständlichkeit zuzuführen. Als nächstes wird über die Entwicklung der Nachhaltigkeit berichtet. Darin werden die drei Säulen der Nachhaltigkeit erläutert und die Geschichte und der Werdegang von Nachhaltigkeit im Unternehmen dargelegt. In diesem Kapitel wird erklärt, wie es generell zu Nachhaltigkeit kam und wie sich die einzelnen Entwicklungsstufen – sofern diese determiniert werden können – im Zeitablauf etabliert haben. Nach der Entwicklung der Nachhaltigkeit wird das Nachhaltigkeitsmanagement und dessen Implementierung in ein Unternehmen dargelegt und im Anschluss die verschiedenen Stufen der Nachhaltigkeit im Unternehmen nähergebracht.

Als nächstes großes Kapitel wird über das Nachhaltigkeitscontrolling berichtet, welches für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Nachhaltigkeit in Organisationen zuständig ist. Das Kapitel beginnt mit einem allgemeinen Überblick und endet nach der Erläuterung der Organisation von dieser Art des Controllings und der Datenerhebung, im Kapitel der Berichterstattung, worin über die Global Reporting Initiative, das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz und abschließend über die EU-Taxonomie-Verordnung informiert wird. Anschließend werden die Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings erläutert und anhand von Abbildungen veranschaulicht.

Nach dem theoretischen Teil der Arbeit kommt der empirische Teil, welcher mit der Erklärung der empirischen Methodik beginnt. In diesem Kapitel wird die empirische Forschung dargelegt, danach die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner veranschaulicht und abschließend die Aufbereitung und Auswertung der Interviews nähergebracht. Nach diesem großen Methodik Kapitel werden die Auswertungen der Interviews und abschließend ein Fazit und die Limitationen der Interviews dargelegt.

Die Arbeit wird mit der Conclusio, welche eine kurze Zusammenfassung der Arbeit, die Beantwortung der Forschungsfrage und einen Ausblick beinhaltet, beendet.

2 Nachhaltigkeitsmanagement

In diesem Kapitel wird das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement erläutert. Im ersten Unterkapitel werden mehrere Begriffe, anhand einer Begriffsabgrenzung, welche im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit(-management) stehen, dargelegt, um Abgrenzungen vornehmen zu können. Anschließend wird allgemein über die drei Säulen der Nachhaltigkeit informiert, um danach die Geschichte und den Werdegang von Nachhaltigkeit in Unternehmen aufzugreifen und näher zu bringen. Nach dem Themenblock Nachhaltigkeit wird über das Nachhaltigkeitsmanagement berichtet und anschließend die verschiedenen Stufen der Nachhaltigkeit in Unternehmungen beschrieben.

2.1 Begriffsabgrenzung

In diesem Kapitel werden Begriffe erklärt, welche im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement stehen, um diese abgrenzen zu können.

Nachhaltigkeit:

„Der Begriff der Nachhaltigkeit beschreibt in seinem ursprünglichen Sinn die Nutzung eines regenerierbaren natürlichen Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise nachwachsen kann“ (Pufé, 2017, S. 37).

Nachhaltigkeitscontrolling:

Nachhaltigkeitscontrolling ist die Erweiterung des altbekannten Controllings um eine nachhaltige Unternehmenssteuerung. Die Hauptaufgabe des Controllings verschiebt sich, da es mehr zum Betreuer und langfristigen Helfer für die Umsetzung und Weiterentwicklung von Erneuerungen im Gebiet der Nachhaltigkeit wird (Colsman, 2016, S. 46-47).

Nachhaltigkeitsmanagement:

Nachhaltigkeitsmanagement ist laut Loew und Rohde in der Praxis das Gleiche wie CSR-Management (Corporate Social Responsibility – siehe weiter unten). Dieses Management hat es sich zum Ziel gesetzt, durch den Einsatz von Prozessen und Konzepten, die von der Unternehmung und dessen Handlungen erzeugten, nachteiligen Effekte auf die Allgemeinheit, die Ökologie und einzelnen Frauen und Männern zu vermeiden beziehungsweise so gering wie möglich zu halten, auf die Bedürfnisse der Stakeholder Rücksicht zu nehmen und geltende Gesetze einzuhalten (Loew & Rohde, 2013, S. 10).

Green Controlling:

Green Controlling beschäftigt sich mit den Aspekten der Umwelt und verbindet diese mit der Unternehmenssteuerung (Schrader & Vollmar, 2013, S. 8).

Unter dem „Greening“ von Unternehmen wird in der Studie die grüne, umweltgerechte Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten und die grüne Gestaltung von Produkten und Leistungen bis hin zu grünen Geschäftsmodellen und dem Aufbau grüner Märkte verstanden. Ein Green Controlling sollte demzufolge als Unterstützungsfunktion der Führung eine angepasste grüne Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen ermöglichen. (Internationaler Controller Verein eV, 2011, S. 2)

Corporate Social Responsibility (CSR):

Eine einheitliche Definition hat Corporate Social Responsibility nicht. Die einen sind der Meinung, dass CSR Handlungen über die vorgeschriebenen Grundlagen hinaus und gesellschaftliche Verantwortungen sind. Die anderen meinen, dass alle Organisationen alleine durch ihr Bestehen soziale Anteilnahme bekunden. Im Endeffekt hat jede Unternehmung auf Basis seiner Vision und Mission eine eigene Definition und Begriffsabgrenzung (Schneider & Schmidpeter, 2015, S. 21).

Die Europäische Kommission definierte hingegen am 25. Oktober 2011 in einer Mitteilung an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen Corporate Social Responsibility „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische Kommission, 2011, S. 4).

Greenwashing:

Als Greenwashing – zu Deutsch „Grünwaschen“ – werden Werbekampagnen oder PR-Aktionen bezeichnet, die einzelne Produkte, Unternehmen oder politische Strategien unter ein „grünes“ Licht stellen. Es soll der Eindruck entsteht [*sic*], die Akteure handeln entweder besonders umweltfreundlich oder ethisch korrekt und fair, es aber in Wahrheit nicht ausreichend tun. (Hoffhaus, 2012, S. 159)

In einem Interview von Springer Professional am 27. März 2019 sagte Frau Anabel Ternès (eine deutsche Unternehmerin, Hochschulprofessorin und Zukunftsforscherin), dass Nachhaltigkeits-

management öfters mit Marketingstrategien verwechselt wird. Dies wird Greenwashing bezeichnet und soll dadurch das Ansehen eines Unternehmens verbessern (Amerland, 2019).

Bluwashing:

Bei Bluwashing geht ein Unternehmen in gleicher Weise wie beim Greenwashing vor. Der einzige Unterschied ist, dass bei Bluwashing nicht der Umweltfaktor berücksichtigt wird, sondern der Sozialfaktor. Firmen preisen öffentlich einen sozialen Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an und demonstrieren öffentlich ihre freiwillige Teilnahme bei menschenrechtrelevanten Initiativen wie zum Beispiel der Initiative der Vereinten Nationen „Global Compact“. Bei diesen Initiativen benötigt ein Unternehmen jedoch kaum Zugangsvoraussetzungen, wodurch diese Siegel meist als PR-Maßnahmen verwendet werden (Ertl, 2019).

2.2 Die Entwicklung der Nachhaltigkeit

In diesem Kapitel wird zuerst allgemein über die drei Säulen der Nachhaltigkeit berichtet und anschließend wird die Geschichte und der Verlauf von Nachhaltigkeit in Unternehmen das Kapitel abschließen.

2.2.1 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Da im Kapitel „Begriffsabgrenzung“ bereits die Definition von Nachhaltigkeit dargelegt wurde, wird sie in diesem Kapitel nicht noch einmal erläutert.

Wenn es um Nachhaltigkeit geht, wird klassischerweise über die drei Säulen der Nachhaltigkeit gesprochen. Die drei Säulen sind die soziale (auch gesellschaftliche genannt), die ökologische und die ökonomische Ebene. Bei jeder Unternehmung gibt es zu jeder Dimension eine Frage. Bei der Sozialen Dimension geht es um die Frage, wie die negativen Folgen auf die Gesellschaft verkleinert werden können und gleichzeitig eine Wertsteigerung, als positive Auswirkung, für die Allgemeinheit geschaffen werden kann. Bei der Ökologischen lautet die Frage, wie die negativen Folgen der unternehmerischen Tätigkeit verringert und positive Effekte im Zusammenhang mit der Umwelt verstärkt werden können. Die Ökonomische verfolgt die Strategie einer langfristigen Profitsteigerung. In manchen Fällen wird die soziale Ebene um die Dimension der kulturellen Säule erweitert. Bei ihr ist es das Ziel, den kulturellen Umgang untereinander und innerhalb der Gesellschaft zu steigern. Grundlegend geht es in der

Nachhaltigkeit um die Verbindung dieser drei Dimensionen und somit um ein allumfassendes System (Colman, 2016, S. 8-10).



Abbildung 1: 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Sailer, 2020, S. 25)

In der Praxis wird dieses Konzept auch „Triple-Bottom-Line“ genannt. Es werden die umwelttechnischen, die gesellschaftlichen und die wirtschaftlichen Dimensionen als ebenbürtig anerkannt. Nur durch den wirtschaftlichen Erfolg können die umwelttechnischen und gesellschaftlichen Vorhaben umgesetzt werden, jedoch ist dieser Erfolg nur durch eine beständige und robuste Gesellschaft gegeben und diese Gesellschaft kann nur durch eine funktionierende Umwelt leben (Sailer, 2020, S.26).



Abbildung 2: Triple-Bottom-Line (Sailer, 2020, S. 26)

Es gibt jedoch auch den „ökonomischen Triple-Bottom-Line-Ansatz“. Dieser funktioniert grundsätzlich gleich wie der herkömmliche Triple-Bottom-Line-Ansatz, stellt jedoch die wirtschaftliche Ebene über die gesellschaftliche und umwelttechnische. Diese Art des Ansatzes

wird eher in großen und managementgesteuerten Firmen angewendet (Sailer, 2020, S.26). Sailer sagt in seinem Buch: „soziale und ökologische Maßnahmen werden dann ergriffen, wenn sie das ökonomische Ziel fördern“ (2020, S.26).

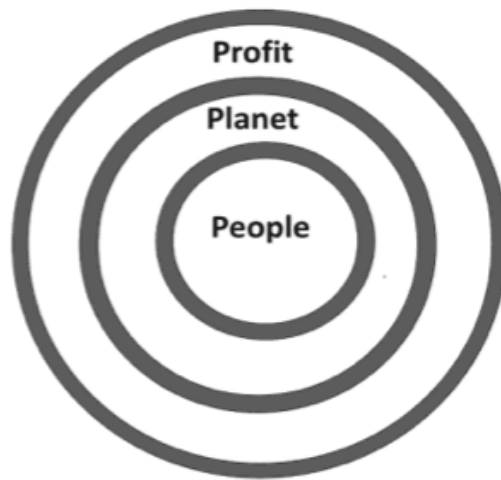


Abbildung 3: Ökonomischer Triple-Bottom-Line-Ansatz (Sailer, 2020, S. 26)

Die Nachhaltigkeit hat sich durch diesen Triple-Bottom-Line-Ansatz zu einem schöpferischen Erfolg geprägt, welcher im Endeffekt Geld spart und neue Erzeugnisse bringt. Vor diesem Ansatz wurde Nachhaltigkeit mit strengen und kostenaufwendigen Maßnahmen verbunden und diese wurden demnach nur umgesetzt, wenn sie schlussendlich ökonomisch waren (Sailer, 2020, S. 26).

2.2.2 Die Geschichte und der Werdegang der Nachhaltigkeit in Unternehmungen

Ursprünglich kommt das Prinzip der Nachhaltigkeit von Hans Carl von Carlowitz, welcher von 1645 bis 1714 in Freiburg als Oberberghauptmann am kursächsischen Hof lebte. Er schrieb 1713 in seinem Werk „Sylvicultura oeconomica“ das heutige Prinzip der Nachhaltigkeit nieder. Von Carlowitz meinte sinngemäß, dass man immer nur so viel an Rohstoffen verbrauchen darf, wie nachgepflanzt oder wiederhergestellt werden kann (Colsman, 2016, S. 6).

1965 luden Aurelio Peccei und Alexander King mehrere Menschen, welche genauso wie die Veranstalter über die gegenwärtige Situation auf der Welt beunruhigt waren, zu einem Treffen, bei welchem sie über die Gründe und Lösungen für die Probleme der Menschheit diskutierten. Im April 1968 trafen sich erneut 36 europäische Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen und Betriebswirtinnen und Betriebswirte in Rom. Nachdem dieses Treffen vorüber war, blieben nur noch wenige der 36 Personen über, da dieses Zusammenkommen von Gegensätzen und Auseinandersetzungen geprägt war. Es entwickelte sich jedoch der Club of Rome, welcher drei Schwerpunkte verfolgte: Eine internationale Perspektive, Langfristigkeit und dem Cluster von

international verflochtenen Problemen. 1972 veröffentlichte der Club of Rome den Bericht „Limits to Growth“. Dieser beinhaltet eine Studie, welche von Professoren und Professorinnen des Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelt wurde und veranschaulicht, wie die Welt aussehen wird, wenn man ohne Rücksicht auf die Umwelt das Wirtschaftswachstum vorantreibt. Diese Veröffentlichung war ein entscheidender Moment für den Beginn der Nachhaltigkeitsbewegung (Club of Rome, n.d.).

In den 70er-Jahren wurden Unternehmen von sozialen Themen motiviert im Nachhaltigkeitsbereich tätig zu werden, während in den 80er-Jahren das Thema Umwelt immer mehr an Bedeutung gewann. Dies geschah unter anderem aufgrund von einigen Betriebsunfällen, welche der Umwelt massive Belastungen aussetzte (Baumast, Pape, Weihofen & Wellge, 2019, S. 18). Ein Beispiel dieser Katastrophen war der Chemieunfall der Firma Union Carbide im Jahr 1984 im indischen Bhopal. Aufgrund eines Lecks entwich Methyl-Isocyanidgas und kostete mehr als 20.000 Menschen das Leben. Ein weiterer Unfall war das Unglück des Tankers Exxon Valdez. Am 24. März 1989 lief der Tanker vor Alaska auf Grund und verlor dabei 40.000 Tonnen Rohöl im Meer. Er verunreinigte und vergiftete dadurch 2.000 Kilometer Küste und tötete unzählige Robben und Seevögel (Wieland, 2019).

Durch das große öffentliche Interesse standen die Betriebe unter enormen Druck und wurden gezwungen, sich mit den Umweltbelastungen ihrer Fabrikationen auseinanderzusetzen und dem entgegen zu wirken. Aus diesen Gründen wurden unter anderem die Brundtland-Definition und weitere Brancheninitiativen ins Leben gerufen (Baumast et al., 2019, S. 18).

Die bekannteste und aktuelle Version von Nachhaltigkeit ist die Brundtland-Definition, welche 1987 im Report „Our common Future“ von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen etabliert wurde (Weber, 2012, S. 14). Colman (2016, S. 7) zitierte die Brundtland-Definition als „Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (United Nations, 1987). Im Juni 1992 wurde in Rio de Janeiro, bei der Klimakonferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, die Klimarahmenkonvention von über 150 Staaten unterschrieben. Durch dieses Ereignis wurde den Menschen bewusst, unter welcher Bedrohung die Ökologie und die natürliche Grundlage stehen (Merkel, 1998, S. 133). „In der Rio-Deklaration verpflichteten sich die Industrie- und Entwicklungsländer zur Zusammenarbeit im Geiste einer globalen Partnerschaft und nach dem Prinzip gemeinsamer, aber differenzierter Verantwortung“ (Merkel, 1998, S. 133). Das Abschlussdokument dieser Konferenz ist als Maßnahmenpaket unter der Titulierung „Agenda 21“ vereinbart worden. Dieses Dokument,

welches von mehr als 170 Nationen unterschrieben wurde, ist ein zwischenstaatlicher Vertrag, welcher eine anhaltende umweltgerechte Entwicklung sicherstellt (Gallikowski, 1999). Es ist ein Aktionsprogramm für mehr Zusammenarbeit im Bereich Ökologie und Entwicklung und sieht die Politik von Entwicklungs- und Industrieländern in Verantwortung, um das Leben der Menschen und die Umwelt, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, zu schützen (Masberg, 1998, S. 90).

2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die „Sustainable Development Goals“. Diese beinhalten 17 Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit und sind als internationale Aufforderung zum Tätigwerden gedacht, um bis 2030 die Hauptziele, und zwar Bekämpfung von Armut und Hunger, zu erreichen. Diese Forderungen sind hauptsächlich an Länder gerichtet, viele Unternehmungen habe sie aber auch übernommen (Sailer, 2020, S. 27).



Abbildung 4: Sustainable Development Goals (United Nations, n.d.)

2.3 Die Vorgehensweise des Managements in Bezug auf Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsmanagement beschäftigt sich mit der Nachhaltigkeit eines Unternehmens und wurde in der Begriffsabgrenzung bereits genau erläutert. Genauer gesagt beschäftigt es sich mit den Folgen ihrer Handlungen auf die Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft (Baumast et al., 2019, S. 23). Außerdem vereint es Methoden, Entwürfe und Instrumente, mit denen Entscheidungen im Hinblick auf die drei Dimensionen nachhaltig gelenkt werden (Amerland, 2019). Das Umweltmanagement gilt als Teilbereich des Nachhaltigkeitsmanagement und

befasst sich mit dem Umweltschutz (Baumast et al., 2019, S. 23). Die Gründe warum sich Unternehmungen mit Nachhaltigkeit beschäftigen sind individuell. Manche machen es, da es ihnen wichtig ist, Nachhaltigkeit in allen Facetten zu leben, egal ob im Privaten oder im Beruflichen. Andere hingegen benützen es ausschließlich als Verkaufs- und Marketingstrategie (Colsman, 2016, S. 19). Oft wird das Nachhaltigkeitsmanagement auch aufgrund des Kostenfaktors gewählt, denn es zahlt sich langfristig gesehen aus, wenn man ressourcenschonend handelt (Amerland, 2019). Der Grund, warum es ein Unternehmen macht, ist jedoch zweitrangig. Wichtiger ist, wie und in welchem Ausmaß Nachhaltigkeit integriert wird (Colsman, 2016, S. 19).

Einer der wichtigen Bestandteile eines Unternehmens für den Fortbestand sind die Kundinnen und Kunden. Die Produkte und Dienstleistungen müssen bei den Konsumentinnen und Konsumenten ein Verlangen stillen und einen Nutzen hervorheben. Diese Verbraucher und Verbraucherinnen erwarten jedoch auch ein gesellschaftliches und ökologisches Engagement von der Unternehmung. Aus diesem Grund ist es für die Organisation ebenfalls wichtig, Verantwortung, im Bereich Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft, zu übernehmen, um Kundinnen und Kunden und Investoren und Investorinnen langfristig zu halten (Colsman, 2016, S. 19-20).

Jedes Unternehmen muss für sich selbst Nachhaltigkeit definieren und die Wichtigkeit und die Bereiche, in denen sie es umsetzen wollen, festlegen (Colsman, 2019, S. 28).

Wenn sich eine Unternehmung dazu entschließt, Nachhaltigkeit ins Management einzubauen, muss das ganze Unternehmen samt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dahinterstehen. Es muss ein bedingungsloses Element der Unternehmenskultur und -philosophie werden und im ständigen Austausch zwischen den Unternehmenshierarchien sein, um jede Entwicklung schnellstmöglich aufzugreifen (Amerland, 2019).

Um sich nachhaltig weiterentwickeln zu können, müssen sich Firmen und ihre Angebote mit den Chancen im Zusammenhang mit gesellschaftlichen und umwelttechnischen Faktoren befassen und diese einfangen und innovativ umsetzen. Ein großer Widerstand für Unternehmen, welche sich nachhaltig engagieren wollen, sind oft die Stakeholder. Die Forderung nach Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette ist unterschiedlich verteilt. Die Konsumentinnen und Konsumenten wollen es, die Lieferantinnen und Lieferanten wie auch Produzentinnen und Produzenten zeigen vermehrt Widerstand. Wenn sich jedoch ein Handelsunternehmen dazu entschieden hat nachhaltig zu wirtschaften, kann es als gute Brücke zwischen Kundinnen und Kunden und Lieferantinnen und Lieferanten beziehungsweise Produzentinnen und Produzenten dienen. Durch die Integration von gesellschaftlichen und umwelttechnischen Belangen in die

Entscheidung über Produkte, die Auswahl von zertifizierten Produzentinnen und Produzenten oder die Einbeziehung der Verbraucherinnen und Verbrauchern durch Informationen über deren Produkt- und Lieferprozesse, kann ein Unternehmen einiges ändern. Wenn diese Unternehmung zusätzlich eine offensive Rolle bei der Nachhaltigkeitsstrategie einnimmt und nach außen hinträgt, kann es zu einem Umdenken der Gesellschaft und Ökonomie führen. Wenn ein Unternehmen diese Chance erkennt und ergreift, kann es zu einem enormen Erfolgsfaktor führen, da es Wettbewerbspositionen einnimmt und an die Spitze des Marktes gelangen kann (Colsman, 2016, S.29-30).

Die relevanten Bereiche, in denen sich Unternehmungen engagieren sind von Unternehmen zu Unternehmen individuell. Die meisten legen ein Augenmerk auf Ressourcenschonung und auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn nur mit ausgeglichenen und zufriedenen Angestellten ist eine Unternehmung am effektivsten und effizientesten. Es sollten jedoch auch die Bereiche auf der Welt beachtet werden, welche speziell für das Unternehmen als zweitrangig eingestuft werden, da es im Heimatland des Unternehmens gesetzlich geregelt ist. Schließlich kann es passieren, dass in der Lieferkette eine Produzentin oder einen Produzenten gibt, welche/r Kinderarbeit unterstützt und aktiv betreibt (Colsman, 2016, S. 31).

Diese Art des Managements rentiert sich, aufgrund von konkret messbaren Kriterien, langfristig für Firmen. Durch eine optimierte Lieferkette oder Zertifizierungen von vertrauenswürdigen und seriösen Organisationen können fair produzierte Produkte teurer verkauft werden. Die Anzahl an bewusst lebenden Menschen, welche bereit sind, für nachhaltige Produkte mehr zu zahlen, steigt stetig. Zusätzlich kann durch bewussten und ressourcenschonenden Umgang mit fixen und variablen Kosten von Unternehmungen auf lange Zeit viel Geld gespart werden. Weiters darf nicht vergessen werden zu erwähnen, dass ein Unternehmen, welches nachhaltig agiert, ein höheres Ansehen hat (Amerland, 2019).

2.4 Die Stufen des Nachhaltigkeitsmanagements

In Interviews mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen von neun deutschen Großunternehmen, die bei einer Studie über Nachhaltigkeit, welche durch das Institut für Management und Controlling der WHU durchgeführt wurde, teilgenommen haben, hat sich das Verständnis in den Firmen über drei unterschiedliche Abschnitte ausgeprägt (Weber, Georg & Janke, 2010, S. 398).

- In dem ersten Abschnitt besteht das Engagement für Nachhaltigkeit im Ermessen der Unternehmung, da von der Gesellschaft kein Druck besteht. Die Unternehmen entscheiden selbständig, welche umwelttechnischen und gesellschaftlichen Handlungen

sie tätigen wollen. In diesem Stadium wird das Controlling noch nicht eingebunden (Weber et al., 2010, S. 398).

- Im zweiten Abschnitt stehen die Unternehmen vermehrt unter dem Druck der Gesellschaft und setzen somit nachhaltige Projekte um, welche sie durch ihre Public-Relations-Abteilung öffentlich kundtun. Ein Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategie besteht noch nicht. In diesem Stadium wird das Controlling in manchen Fällen eingesetzt, um sich zu vergewissern, dass das Budget eingehalten und zur Verfügung gestellt wird und die Handlungen entsprechend umgesetzt werden (Weber et al., 2010, S. 398).
- Im dritten Abschnitt wird Nachhaltigkeit als vollwertiger Bestandteil der Unternehmensstrategie angesehen und versucht, einen Vorteil aus der Integration zu erwirtschaften (Weber et al., 2010, S. 398). „Die Herausforderung bei diesem Verständnis besteht darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aspekte zu identifizieren, die einen ökonomischen Mehrwert generieren können“ (Weber et al., 2010, S. 399).

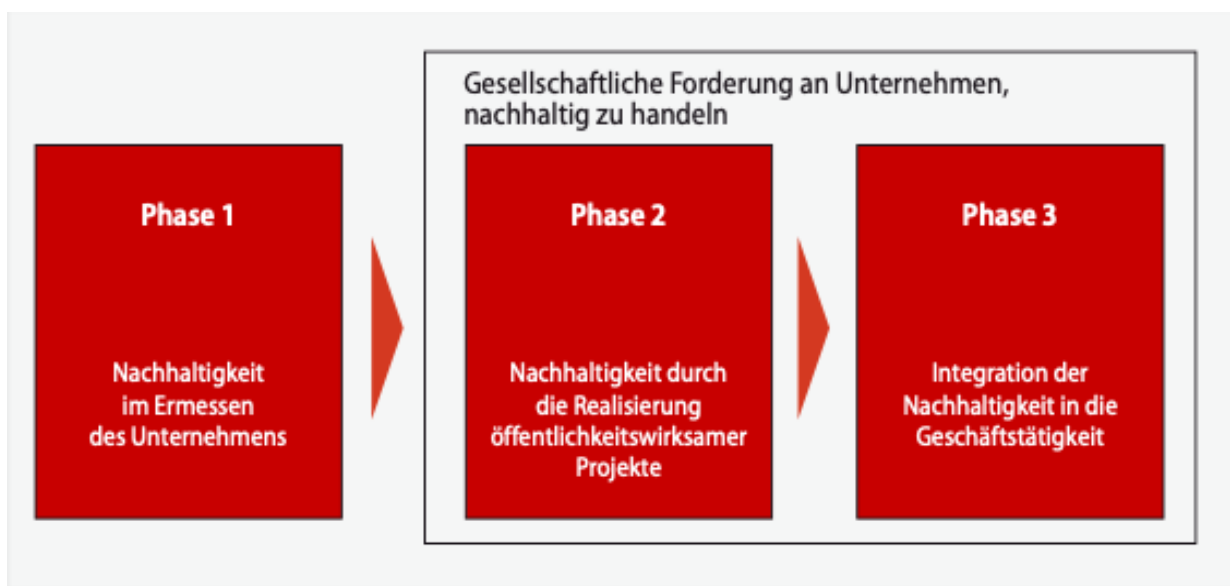


Abbildung 5: Entwicklung des Verständnisses von Nachhaltigkeit (Weber et al., 2010, S. 398)

Thomas Dyllick entwarf hingegen 2015 „Eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit“, „welche die bisherige Entwicklung dieses Konzepts rekonstruiert und einen Weg zur Weiterentwicklung aufzeigt“ (Dyllick, 2015, S. 29). Mit dem Konzept meint Dyllick die unternehmerische Nachhaltigkeit (2015, S. 29).

- Diese Typologie beginnt mit der Phase null namens „unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0“ oder „Business as usual“ (Dyllick, 2015, S. 29). In dieser Phase geht es darum, dass Unternehmen rein ökonomisch handeln und ihre persönlichen Angelegenheiten wie Gewinnmaximierung, die Interessen ihrer Eigentümerinnen und Eigentümer und die Position am Markt als wichtigstes ansehen. Themen, die Nachhaltigkeit betreffen, sind außer Bedeutung und stehen laut ihnen in der Verantwortung der Gesellschaft und Politik (Dyllick, 2015, S. 29).
- Die erste Phase wird „unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0“ oder laut Dyllick auch „verfeinertes Shareholder-Value-Management“ (2015, S. 29) bezeichnet. Sie beschäftigt sich mehr mit den gesellschaftlichen und umwelttechnischen Belangen, da sie sich mehr und mehr damit konfrontiert fühlen. Der ökonomische Ansatz steht jedoch noch an erster Stelle. Sie stellen andererseits fest, dass sie durch ein nachhaltiges Wirtschaften Kosten einsparen, eventuelle Bedrohungen verkleinern und ihr Image am Markt erhöhen können, wenn sie diese Handlungen öffentlich kundtun (Dyllick, 2015, S. 29).
- Die nächste Phase ist die zweite Phase, welche laut Dyllick „unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0“ oder auch „dreidimensionale Wertschöpfung“ (2015, S. 29) genannt wird. In dieser Phase werden die drei Säulen der Nachhaltigkeit aktiv eingebaut, Methoden und Intentionen im Bereich Nachhaltigkeit in Angriff genommen und die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert und beaufsichtigt. Ziel ist die Verringerung der unternehmerischen Belastungen an Gesellschaft und Umwelt (Dyllick, 2015, S. 29).
- Die letzte Phase ist die „unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0“ (Dyllick, 2015, S. 29). In dieser gelingt den Unternehmen das Umdenken zu einer von außen nach innen gerichteten Denkweise, wodurch die Vermeidung unternehmerischer Belastungen in den Hintergrund und die Lösung von Problemen der Menschheit, in Bezug auf Nachhaltigkeit, in den Vordergrund rückt (Dyllick, 2015, S. 29).

	Anliegen (Was?)	Geschaffene Werte (Für wen?)	Perspektive (Wie?)
Business as usual	Ökonomische Anliegen	Shareholder-Value	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Verfeinerter Shareholder-Value	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Dreidimensionale Wertschöpfung	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Schaffen gesellschaftlichen Nutzens	Von aussen nach innen
Drei zentrale Entwicklungsschritte	Schritt 1: Verbreiterung der relevanten Anliegen	Schritt 2: Ausweitung der Wertschöpfung	Schritt 3: Veränderung der Perspektive

Abbildung 6: Eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit (Dyllick, 2015, S. 29)

„Je wichtiger Nachhaltigkeit für ein Unternehmen ist, desto stärker muss die Verfolgung der ökologischen und sozialen Ziele auf dem Weg einer umfassenden Einbindung in die Regelsteuerung des Unternehmens erfolgen“ (Weber & Schäffer, 2016, S. 47).

3 Nachhaltigkeitscontrolling

In den folgenden Unterkapitel wird auf Nachhaltigkeitscontrolling näher eingegangen. Es wird im ersten Schritt die allgemeine Sichtweise des Controllings dargelegt. Folglich wird die Organisation und die Vorgehensweise beschrieben und im letzten Schritt wird die Berichterstattung erläutert.

3.1 Allgemein

Angesichts der vorliegenden Informationen aus den vorangegangenen Kapiteln werden die Nachhaltigkeitsaspekte in der Wirtschaft immer wichtiger. Aufgrund dessen ergreifen einige Organisationen nun Maßnahmen zur Steigerung der gesellschaftlichen und umwelttechnischen Belangen (Schaltegger & Zvezdov 2012, S. 47).

„Nachhaltigkeitscontrolling darf sich nicht nur auf eine Steuerung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte der Organisation selbst begrenzen, sondern muss zur Sicherung des Beitrags des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft das Controllingverständnis erweitern“ (Schaltegger, 2016, S. 61)

Nachhaltigkeit muss in einem Unternehmen aufgebaut, organisiert und gesteuert werden, wenn es eine konstante Komponente der Unternehmensstrategie und des Leitbildes sein will (Colsman, 2016, S. 40). „Das Controlling sollte sich gerade deshalb beteiligen, weil das wirtschaftliche Potenzial von Nachhaltigkeit noch nicht ausgeschöpft ist und vom Management bislang vernachlässigt wurde“ (Weber et al., 2010, S. 400).

Durch die Jahre hat sich das Controlling weiterentwickelt. Die Aufgaben des Controllings haben sich um die nichtfinanziellen Kennzahlen erweitert und der Zuständigkeitsbereich hat sich auf alle Bereiche im Unternehmen ausgedehnt. Auch wurde der Controller immer mehr zum Business Partner des Managements. Somit zeigt sich, dass wenn ein Unternehmen nachhaltig aktiv werden will, es das Controlling als Berater und Unterstützer braucht (Günther & Steinke, 2016, S. 41-42). Mit dem geschäftlichen Wissen und ökonomischen Verstand der Controller, werden operative und strategische Ziele erarbeitet, Vorhaben geschaffen und die Umsetzung überwacht (Sailer, 2020, S. 19).

Das Nachhaltigkeitscontrolling bildet die Entwicklung des Controllings ab, um das Management bei der Integration der drei Säulen der Nachhaltigkeit, Ökologie, Ökonomie und Soziales, zu entlasten. Es wird in der operativen als auch in der strategischen Ebene eingesetzt und ist eine Verbindung aller Abteilungen (Wellbrock, Ludin & Krauter, 2020, S. 16).

Wellbrock, Ludin und Krauter haben in Anlehnung an Günther und Steinke (2016, S. 8) Nachhaltigkeitscontrolling, wie in Abb. 6, dargelegt.



Abbildung 7: Einordnung des Nachhaltigkeitscontrollings (Wellbrock et al., 2020, S.17)

Um umwelttechnische und gesellschaftliche Auswirkungen in die Beschlüsse der Unternehmungen einzubeziehen, benötigt es eine schnelle und genaue Informationsversorgung durch das Controlling. Um die Ziele im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit verwirklichen zu können, benötigt es ein genaues Vorhaben und eine Kontrolle sowie Unterziele dieser Ziele, für die zuständigen Abteilungen, zu definieren. Das Controlling schafft sogenannte Anreizsysteme, mit denen sie Einwirkung auf das Handeln der Leitung nimmt, um Nachhaltigkeit langfristig stärker in das Unternehmensmanagement zu integrieren (Weber et al., 2010, S. 400).

3.2 Organisation

Nachhaltigkeit muss aktiv in das Controlling integriert werden. Wird das nicht gemacht, können wirtschaftliche Vorteile nicht ausreichend genutzt werden und es wird als Ausnahmefall abseits der Wertschöpfungskette angesehen (Colsman, 2016, S. 46).

Das Controlling ist ein strategischer und operativer Unterstützer der Managementebene und hat es zum Ziel, diese Ebene mit der Formulierung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik auszuhelfen und gemeinsam mit den Interessen der Stakeholder anhand der geschäftstätigen Prozesse zu verwirklichen. Durch die Einbeziehung der Interessen der Stakeholder in Entscheidungen, verlagert sich das Aufgabengebiet des Controllings auch auf unternehmens-externe Blickwinkel. Durch diesen Blickwinkel können weitere Stakeholder aus dem Markt oder aus dem Umfeld der Unternehmung gewonnen werden. Anhand dieser Ziele können die informationsbezogenen Aufgaben des Controllings formuliert werden. Es können Lösungen zu

komplexen Entscheidungen anhand von Informationen und Instrumenten gefunden werden, wenn die Beziehung zwischen Entscheidungsträgern weiterentwickelt wird. Außerdem entwickelte sich die Aufgabe, verantwortlich für die Stakeholderbeziehung zu sein (Schaefer, 2012, S. 261-263). Ein stetiger Austausch mit den Stakeholdern ist besonders förderlich, um Gesichtspunkte außerhalb der Unternehmung und neue Entwicklungen mitzubekommen. Durch den Umgang und Einbeziehung der Interessensgruppen kann voneinander gelernt und die Beziehung gestärkt werden, wodurch die Bereitwilligkeit, seitens der Stakeholder, zu Veränderungen in eine nachhaltige Richtung erhöht wird (Colsman, 2016, S. 34-35).

Eine Unternehmung, welche nicht nachhaltig aktiv sein will, ist meistens an einem kurzfristigen Erfolg interessiert, wohingegen ein Unternehmen, welches sich nachhaltig engagieren möchte, den langfristigen und werthaltigen Erfolg anstrebt (Colsman, 2016, S. 47).

Die Hauptaugenmerke des Controllings verändern sich, wenn Unternehmungen ihr Pflichtbewusstsein für die Ökologie und Gesellschaft erkannt haben (Colsman, 2016, S. 48).

- Die Beziehung zu den Lieferanten und Lieferantinnen wird gestärkt und auf eine langfristige Partnerschaft ausgelegt, wobei die Qualität und der dazugehörige Preis in einem angemessenen Verhältnis stehen muss.
- Ein Mittelweg muss in der Logistik gefunden werden, denn Kosten, Schnelligkeit und Sicherheit müssen im Einklang mit den ökologischen und gesellschaftlichen Gesichtspunkten stehen.
- Die Produktionsgemeinkosten und die Belastungen an die Ökologie und Gesellschaft sollten möglichst gering sein. Somit muss ein Prozess angewendet werden, welcher diesen Ausgleich schafft.
- Die Beziehung zu den Verbraucherinnen und Verbrauchern soll wie bei den Lieferanten und Lieferantinnen gestärkt werden und langfristig bestehen und demnach das Marketing und den Nutzen für die Produkte, Dienstleistungen und das Unternehmen so transparent wie nur möglich gestaltet werden.
- Für die Kundinnen und Kunden sollen, durch Erneuerungen der Waren, ein höherer Nutzen geschaffen und gleichzeitig die Öko- und Sozialbilanz verbessert werden (Colsman, 2020, S. 48).

Die Basis des Controllings, so eines Unternehmens, ist einerseits die lang- und kurzfristige Beobachtung der Wettbewerbssituation und die Untersuchung von Kostenentwicklungen und andererseits die Beobachtung strategischer Effekte von Maßnahmen und Handlungen

beziehungsweise von nicht getätigten Handlungen und von strategischen Überlegungen getätigten operativen Maßnahmen (Colsman, 2016, S. 48).

„Der Blickwinkel des Controllers im Nachhaltigkeitscontrolling muss mehrdimensionaler werden: Nachhaltigkeit bedeutet Langfristigkeit und Ganzheitlichkeit. Folglich ergibt sich daraus auch für das Nachhaltigkeitscontrolling, dass der Blick über den bisherigen Horizont hinausgehen muss“ (Colsman, 2016, S. 48).

3.3 Datenerhebung

Controller behalten die gesamte Bandbreite an Instrumenten für die Steuerung eines Unternehmens im Auge und gleichen sie miteinander ab (Weber & Schäffer, 2016, S. 49).

Im Nachhaltigkeitscontrolling als auch im normalen Controlling gibt es einige Schwierigkeiten, welche jedoch relevant sind, da diese Informationen wichtig sind. Colsman stellt in diesem Zusammenhang folgende Fragen:

- Welche Informationen werden für die Steuerung benötigt?
- Wie können die Daten hierfür erhoben werden?
- Wann und wie oft werden die Daten benötigt?
- Auf welche Weise können vorliegende Daten zu steuerungsrelevante Informationen aufbereitet oder verdichtet werden?
- Wo und wie werden die Informationen gespeichert? (2016, S. 50-51)

Als erstes sollte jedoch analysiert werden, welche nachhaltigen Vorhaben positive und welche negative Auswirkungen auf die Unternehmung haben und dementsprechend wird weiter geplant und weitere Maßnahmen gesetzt (Weber & Schäffer, 2016, S. 45).

Bei der Erhebung dieser Daten dürfen jedoch die Kosten den Nutzen dafür nicht übersteigen. Umwelttechnische oder gesellschaftliche Daten wie zum Beispiel die Belastungen an Luft und Wasser durch das Unternehmen oder Hilfestellungen an gewisse Personengruppen sind zwar zahlenmäßig messbar, können aber erst als relevante Informationen genutzt werden, wenn sie aufbereitet sind. Kommt es andererseits zur Frage nach der Messbarkeit der Effekte dieser Maßnahmen, stößt man auf ein Hindernis. Denn die Informationserhebung dieser Effekte liegt nicht im Einflussgebiet des Unternehmens (Colsman, 2016, S. 51).

Aufgrund dessen stellt sich Colsman eine weitere Frage: „Wie können Umwelt- und Sozialdaten von direkten und indirekten Lieferanten erfasst werden?“ (2016, S. 51) Es kann allerdings passieren, dass einige Lieferanten und Lieferantinnen diese Informationen nicht bekannt geben wollen, und daher muss eine Alternative herangezogen werden, welche den

Prozess von der Erhebung der Informationen erleichtert, die Daten jedoch beeinflusst (Colsman, 2016, S. 51).

Ein nachhaltig agierendes Unternehmen darf nicht nur innerhalb der Unternehmung Daten erfassen, es muss auch die Handlungen der Lieferantinnen und Lieferanten, Produzentinnen und Produzenten und Kundinnen und Kunden sowie deren Stakeholdern verfolgen und Verantwortung dafür zeigen. Weiters muss das Controlling einen unternehmensübergreifenden Gesichtskreis haben, damit es die Umwelt und das Umfeld beeinflussen kann (Colsman, 2016, S. 53).

Bei der Bewertung der umwelttechnischen und sozialen Effekte stellt sich Colsman hingegen die folgenden Fragen:

1. Wie behandelt man Steuerungsgrößen mit verschiedenen Dimensionen?
2. Wie bewertet man Steuerungsgrößen, die nicht der klassischen Kostenrechnung des Unternehmens unterliegen? (2016, S. 52)

Daten über die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden oder der Wert des Unternehmens am Markt lassen sich nur schwer quantifizieren. Deswegen braucht das Controlling Instrumente, welche bei der Bewertung von nicht messbaren Daten helfen (Colsman, 2016, S. 52-53).

Es ist nicht von Nöten, immer neue Instrumente zur Datenerhebung zu erstellen. Es sollten bereits bestehende Instrumente erweitert und an nachhaltige Gesichtspunkte angepasst und eine Zusammenarbeit mit anderen eingegangen werden, damit „allgemein vereinbarte Methoden zum Schätzen von Umweltinputs und sozialen Inputs sowie Auswirkungen in finanzieller Hinsicht, die mit strategischen Zielen und allgemeinen Finanzkennzahlen, entweder direkt oder über Einflüsse der Reputation, verbunden sind, zu entwickeln“ (Hartmann, Maas & Perego, 2016, S. 79).

3.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung

„Globale Herausforderungen, Kundenanforderungen und steigender Druck von Behörden sind maßgebender Treiber für Unternehmen, um das Prinzip der Nachhaltigkeit zu implementieren und die eigenen Leistungen im Nachhaltigkeitsbereich offenzulegen“ (Gehmayr, 2020). Aus diesem Grund werden die bekanntesten Berichterstattungsstandards im Bereich Nachhaltigkeit in den folgenden Unterpunkten kurz erklärt.

Global Reporting Initiative (GRI)

Aufgrund von drei mangelhaften Umständen, welche waren, dass Unternehmen immer öfters Anfragen über ihre nachhaltige Leistung bekamen, Stakeholder und andere Interessierte mit der

Berichterstattung der Unternehmen unzufrieden waren, da diese unvollständig und unregelmäßig waren, und es Gerüchte gab, dass in mehreren Ländern verschiedene Richtlinien veröffentlicht werden, veröffentlichte Ceres („the Coalition for Environmentally Responsible Economies) 1997 die Global Reporting Initiative („GRI“) (Willis, 2003, S. 234).

„The GRI’s declared mission was to elevate sustainability reporting practices to a level equivalent to that of financial reporting in rigor, comparability, auditability and general acceptance“ (Willis, 2003, S. 234).

Die Global Reporting Initiative hilft Unternehmen, ihre wirtschaftlichen, umwelttechnischen und gesellschaftlichen Belange darzustellen (respACT, 2013, S. 11).

Mit der GRI-Leitlinie werden fünf Bereiche in die Nachhaltigkeitsberichte eingearbeitet:

- „Ökonomie
- Umwelt
- Menschenrechte
- Arbeitsbedingungen
- Gesellschaft“ (Jansch, 2015, S. 826).

Seitdem die 4. Generation der GRI Richtlinien veröffentlicht wurde, teilt sie sich in zwei Bereiche auf. Zum einen in die Berichterstattungsprinzipien und Standardangaben und zum anderen in das Umsetzungshandbuch (Jansch, 2015, S. 827). Des Weiteren werden die Themen rund um Wesentlichkeit, Anspruchsgruppenbindung, Lieferkette und Managementansätze immer präsenter (respACT, 2013, S. 11).

Dieser Standard besteht aus einem austauschbaren Konzept, „wobei drei „universelle“ Standards für alle Organisationen anwendbar sind“ (Gehmayr, 2020).

- „GRI 101“. Hier handelt es sich um die Grundlagen, welche die zehn Grundsätze und die Analyse zur Wesentlichkeit beinhalten.
- „GRI 102“. Hier handelt es sich um die allgemeinen Angaben, welche Daten von den Organisationen bereitstellen.
- „GRI 103“. Hier geht es um den sogenannten Managementansatz. Dieser berichtet welche Aspekte für eine Organisation von Bedeutung sind und welche Vorhaben sie erreichen wollen (Gehmayr, 2020).

Die GRI-Standards gewähren eine Integration des NaDiVeG (Gehmayr, 2020), welches im Folgenden erklärt wird.

Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG)

Das NaDiVeG ist die österreichische Umsetzung der NFI-Richtlinie der EU und beinhaltet eine Berichterstattung (Deloitte, n.d.). „Das NaDiVeG verlangt eine Offenlegung zu Konzepten, Due-Dilligence-Prozessen, nichtfinanziellen Risiken und Leistungsindikatoren, die sich zumindest auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte sowie auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen“ (PwC & WU, 2018, S. 8). Dieser Bericht muss entweder in den Lagebericht integriert werden oder es muss ein eigener nichtfinanzieller Bericht angefertigt werden (Deloitte, n.d.). Umzusetzen ist dies ab dem Geschäftsjahr 2017 und betrifft große Kapitalgesellschaften, welche im öffentlichen Interesse stehen, Finanzdienstleister und Unternehmungen, welche mehr als 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben (PwC & WU, 2018, S. 9). „Zusätzlich müssen künftig große Aktiengesellschaften, die zur Aufstellung eines Corporate-Governance-Berichts verpflichtet sind, das Diversitätskonzept im Corporate Governance-Bericht beschreiben“ (AFRAC, 2016). Dieses Gesetz ist dafür da, dass die Verantwortung dieser Organisationen mit anderen Unternehmungen abgestimmt werden kann und Informationen zu nichtfinanziellen Belangen veröffentlicht werden (AFRAC, 2016).

EU-Taxonomie-Verordnung

„Für Unternehmen, die zu einer nichtfinanziellen Erklärung verpflichtet sind, ergeben sich weitere Vorgaben, um die Transparenz der ökologischen nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten zu vergrößern“ (Schönauer n.d.).

Die Europäische Union verfolgt ein Vorgehen, demnach in der EU ein nachhaltiges Finanzwesen integriert wird (Fuhrmann, 2021). Das geplante Ergebnis dieser EU-Taxonomie ist es dem Pariser Klimaabkommen, welches besagt, dass die EU bis 2050 CO₂-neutral sein muss, näher zu kommen (Rogl & Hofer, 2021). Im Zuge dessen, trat im Juli 2020 eine Verordnung in Kraft, welche der Beginn dieses Vorgehens war und mehr Transparenz und Einheitlichkeit bringen soll (Fuhrmann, 2021). Mit dieser Verordnung wurde ein großer Schritt in Richtung der Durchsetzung von „Sustainable Finance“ ermöglicht und beinhaltet sechs Umweltziele, welche die EU verfolgt: „(1) Klimaschutz, (2) Anpassung an den Klimawandel, (3) nachhaltige Nutzung und Schutz der Wasser- und Meeresressourcen, (4) Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, (5) Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung sowie (6) Schutz und Wiederherstellung der biologischen Vielfalt und der Ökosysteme“ (Schönauer, n.d.). Für die Ziele (1) und (2) muss bereits für das Geschäftsjahr 2021 und für alle weiteren Ziele ab dem Jahr 2022 berichtet werden (Rogl & Hofer, 2021).

Verpflichtet zum Berichten werden „Finanzmarktteilnehmer, welche Finanzprodukte im EU-Raum anbieten, und Unternehmen, für welche die Verpflichtung gilt, eine nichtfinanzielle Erklärung abzugeben“ (Schönauer, n.d.). Es wird jedoch in der EU diskutiert, dass auch Unternehmen, welche nicht kapitalmarktorientiert sind, solche Berichterstattungen leisten müssen (Rogl & Hofer, 2021). In diesem Bericht müssen die berichtspflichtigen Unternehmen ihren Anteil an „ökologisch nachhaltig einzustufenden Wirtschaftstätigkeiten“ angeben (Kliem, 2020). Unternehmen, welche Nicht-Finanzunternehmen sind, müssen Informationen über ihren Anteil an Umsatzerlöse und Investitionsausgaben beziehungsweise Betriebsausgaben bereitstellen, welche nachhaltig eingestuft werden (Kliem, 2020). Um eine Tätigkeit nachhaltig klassifizieren zu können, müssen vier Kriterien erfüllt werden:

1. Die Tätigkeit trägt einen wesentlichen Beitrag zu einem der ökologischen Ziele der EU bei.
2. Die Tätigkeit schadet keinem anderen ökologischen Ziel der EU.
3. Die Tätigkeit hält zu mindestens den geringsten Einsatz für Menschenrechte ein.
4. Die Tätigkeit erfüllt die „Technical Screening Criteria“ (Hell, 2020).

Diese Informationen „sind für externe Berichtsadressaten und insbesondere auch für Finanzinstitute relevant, um Transparenz dahingehend zu schaffen, inwieweit ihre Produkte (Kreditvergabe, Geldanlagen)“ der oben genannten Anforderung, der nachhaltigen Tätigkeit, entsprechen (Rogl & Hofer, 2021).

4 Die Instrumente zur Messung der Nachhaltigkeitsaktivitäten

In diesem Kapitel werden einige Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings beschrieben und anhand von Abbildungen die Erklärungen veranschaulicht.

4.1 Sustainability Balanced Scorecard

Die Sustainability Balanced Scorecard ist der Ausbau der „althergebrachten“ Balanced Scorecard mit Nachhaltigkeitsaspekten, wie die ökologischen und sozialen Belange (Colsman, 2016, S. 66). Die von Robert Kaplan und David Norton bezeichnete Balanced Scorecard, mit welcher die Mission und Vision von Unternehmungen in Kennzahlen modifiziert wird (Kaplan & Norton, 2007, S. 147), hat vier Bereiche:

1. Finanzen,
2. Kunden und Kundinnen,
3. interne Prozesse und
4. Lernen (Schaltegger & Zvezdov, 2012, S. 49).

Bei der Sustainability Balanced Scorecard wird jedoch noch die außermarktliche Wirkung, wie eben ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte, im Ergebnis der Unternehmung integriert. Somit wird die Sustainability Balanced Scorecard in fünf Bereiche gegliedert, welche die Steuerungsbereiche des Nachhaltigkeitscontrollings abbilden und Schaltegger und Zvezdov wie folgt darstellen:

- Die Finanzperspektive befasst sich mit Faktoren wie Kosten, Erträge und Risiken aus Aktivitäten
- Die Marktperspektive mit Aspekten wie Umsatz, Preis und Kundentreue,
- Die Prozessperspektive mit Leistungserstellungseffizienz und Innovationen,
- Die Lernperspektive mit Aspekten wie Know-How, organisationalem Lernen und Arbeitszufriedenheit,
- Der Fokus der fünften, außermarktlichen Perspektive liegt auf der Reputation, Legitimität und intangiblen Werten von Erfolgsrelevanz (2012, S. 49).

Diese Aufteilung der Bereiche hilft dem Nachhaltigkeitscontrolling die Strategie der Unternehmung zu verwirklichen (Schaltegger & Zvezdov, 2012, S. 49).

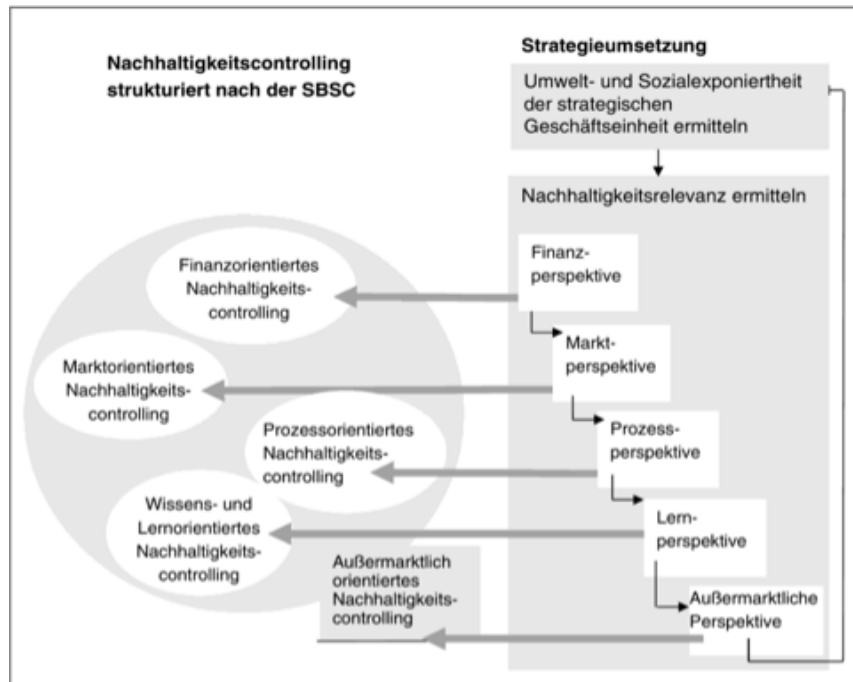


Abbildung 8: Strategisch basiertes Nachhaltigkeitscontrolling (Schaltegger & Zvezdov, 2012, S. 50)

Sinn dieses Instruments ist es, ökologische und gesellschaftliche Aspekte in die bestehende Unternehmensstrategie einzubauen und eventuelle Potenziale zwischen den drei Dimensionen zu nutzen. In einem, in Unternehmen, von oben nach unten gerichtetem Vorgang wird herausgefunden, welche Belange einen Anteil zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie beitragen. Dabei wird beobachtet, welche Aspekte der drei Säulen, eine langfristige Wichtigkeit haben und welche Wirkungen sie auf die wirtschaftlichen Vorhaben und Konzepte des Unternehmens haben (Colsman, 2016, S. 66).

Die Vorteile der Sustainable Balanced Scorecard sind

1. die Aufmerksamkeit liegt auf dem gemeinsamen Verwirklichen von wirtschaftlichen, umwelttechnischen und sozialen Vorhaben und die Untersuchung der Beziehung zwischen diesen und
2. jedes Unternehmen kann dieses Instrument anwenden. Es ist für jede Unternehmung geeignet und benötigt keine speziellen Anforderungen (Colsman, 2016, S. 67).

4.2 Nachhaltigkeitschecklisten

Nachhaltigkeitschecklisten dienen zur Kontrolle der Eigenschaften der Unternehmung und haben es sich zum Ziel gesetzt, die Potentiale und Schwächen der Unternehmung zu erkennen (Colsman, 2016, S. 58). Durch diese Checklisten werden dem Unternehmen Möglichkeiten aufgezeigt, ihr Nachhaltigkeitsengagement zu verbessern, und einen Überblick über den Status Quo gegeben (Eisele, 2021, S. 5).

Diese Listen werden vorzugsweise von außerhalb der Unternehmung durchgeführt, da somit eine Unabhängigkeit und die Anforderung einer unparteiischen Prüfung gegeben ist. Ob das ganze Unternehmen oder einzelne Abteilungen für sich einem Check unterzogen werden, hängt von der Größe der Unternehmung ab. Nachdem die Fakten und Einzelheiten abgenommen wurden, werden sie mit dem gewünschten Ziel der Unternehmung verglichen und mögliche Ansatzpunkte und Änderungen festgestellt (Colsman, 2016, S. 58).

Die Vorteile solcher Checklisten sind, dass sie schnell und ohne Weiteres aufgesetzt werden, sie einen allumfassenden Überblick über den Status Quo von Nachhaltigkeit im Unternehmen liefern und Potentiale zur Verbesserung aufzeigen (Colsman, 2016, S. 58).

Die Nachteile sind jedoch, dass sie keine komplexen Beziehungen identifizieren können und durch die Auswahl von falschen Kriterien, der Effekt der Checkliste verfälscht wird (Colsman, 2016, S. 59).

A. LEITBILD	08
B. ZIELE	09
C. STRATEGIE	11
D. PRODUKTE	13
E. PROZESSE	15
F. GEBÄUDE UND ANLAGEN	24

Abbildung 9: Struktur einer Checkliste (Eisele, 2021, S. 3)

B. ZIELE

Nr.	Fragestellung	kurze Beschreibung Ist-Situation oder Handlungsbedarf im Unternehmen	Handlungsbedarf		Priorität gering (1), mittel (2), hoch (3)	Bemerkungen & Notizen für Maßnahmenplan
			ja	nein		
B 1	Existieren messbare Umweltziele auf Unternehmensebene und wenn ja, welche? Beispiele: Energieverbrauch, CO ₂ -Emission, Abfallmenge, Rohstoffverbrauch, Recyclingquote.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
B 2	Existieren wirtschaftliche Ziele auf Unternehmensebene und wenn ja, welche? Beispiele: Umsatz, EBIT, Gewinn, Rendite, ROI, Produktivität.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
B 3	Existieren messbare Sozialziele auf Unternehmensebene und wenn ja, welche? Beispiele: Kranken-, Unfallquote, Altersstruktur, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
B 4	Werden die unter B 1 bis B 3 genannten Ziele spezifisch für Bereiche, Abteilungen und bis zum einzelnen Mitarbeiter konkretisiert sowie zyklisch überwacht?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Abbildung 10: Ausschnitt aus einer Checkliste (Eisele, 2021, S. 9)

4.3 Stakeholderdialog

Als Stakeholderdialog bezeichnet man das direkte Gespräch mit der Interessengruppe (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 5). Herr Colzman definiert den Stakeholderdialog wie folgt: „Der Stakeholderdialog ist ein Instrument zur Gewinnung von Informationen über die Vorstellung der verschiedenen Stakeholder und ein Medium, um den Stand der Entwicklung im Rahmen der Nachhaltigkeit von außen zu prüfen“ (Colzman, 2016, S. 60).

Die Nachhaltigkeitscheckliste, welche im vorherigen Kapitel erläutert wurde, ist ein Blick nach innen, wohingegen der Stakeholderdialog ein Blick nach Außen ist (Colzman, 2016, S. 60).

Nicht nur große sondern auch kleine Unternehmen sind zu einem gewissen Teil für die nachhaltige Entwicklung der Welt verantwortlich. Sie können jedoch auch sehr schnell von der Macht der Stakeholder eingenommen und verletzt werden. Denn Nichtregierungsorganisationen erkennen schnell, wenn etwas nicht im Sinne der Nachhaltigkeit abläuft, und rufen zum Boykott auf. Auf diesen Boykott können große Investoren und Investorinnen dieser Unternehmungen reagieren und somit die Unternehmung unter Druck und Tatendrang stellen (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 4).

Diese Dialoge verlaufen in Phasen. Phase eins ist dazu da, dass alle Themen und Unklarheiten, welche von den Stakeholdern kommen, sortiert und priorisiert werden. In Phase zwei werden die Interessengruppen eingeladen, an den Maßnahmen und Handlungen der Unternehmung im Bereich Nachhaltigkeit teilzunehmen. In Phase drei können langfristige Vorhaben zusammen vorangetrieben werden (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 5).

In den meisten Fällen werden diese Dialoge im privaten Rahmen durchgeführt, da die teilhabenden Personen und Unternehmen so das Vertrauen zueinander haben und offen über alle Themen reden können. Wichtig ist jedoch, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen nicht oft ausgetauscht werden (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 5).

Das Ziel dieses Dialoges ist es, dass sowohl Unternehmen als auch die Stakeholder voneinander lernen, weitere Handlungsmöglichkeiten gesetzt werden können und Chancen und Risiken erkannt werden. Diesem Dialog werden Kontroll- und Steuerungsfunktionen zugesprochen, da die Maßnahmen der Unternehmen mit den Wünschen der Anspruchsgruppe abgestimmt und mögliche Änderungen durchgeführt werden können (Colsman, 2016, S. 60).

Frau Leitschuh-Fecht und Frau Bergius berichten in ihrem Artikel von einem Unternehmen, welches sich in Malaysia an einem Dammbau beteiligte und dadurch heftige Kritik von Nichtregierungsorganisationen erhielt. Als Maßnahme zur Vermeidung solcher Kritiken, begann das Unternehmen mit dem Stakeholderdialog um Transparenz und Sicherheit in Bezug auf Dammprojekte zu erhalten. Nach einigen Jahren hat sich dieses Instrument zu einer wichtigen Entscheidungshilfe entwickelt und wird stetig eingesetzt. Laut dem Nachhaltigkeitsmanager dieser Unternehmung ist das Unternehmen, durch das Instrument, weniger ungeahnter Risiken ausgeliefert. Diese Art des Dialogs wird auch „Problem- oder krisenorientierter Dialog“ genannt (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 3). Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Unternehmungen, welche einen „Projektorientierten Dialog“ anstreben, um im Vorfeld und im Laufe eines Projektes im stetigen Austausch mit den Stakeholdern zu sein und so sichergestellt wird, dass das Projekt und die Ziele von diesen akzeptiert werden. Dieser Dialog endet, wenn das Projekt fertiggestellt wird (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 3-4).

Erfolgreicher Stakeholder-Dialog – Voraussetzungen und Spielregeln

(von Heike Leitschuh-Fecht und Susanne Bergius)

1. Der Dialog muss ernst gemeint sein.

Es muss klar sein, dass Unternehmen wie NGOs die Erkenntnisse künftig nutzen, um ihre Politiken weiterzuentwickeln. Wenn Teilnehmer das Gefühl haben, zur Image-Aufbesserung missbraucht zu werden, geht der Schuss ganz schnell nach hinten los.

2. Benennen Sie eine neutrale Moderation.

Damit ein Dialog zielgerichtet und konstruktiv abläuft, sollten Sie eine/n unabhängige/n Moderator/in beauftragen, die Diskussion vorzubereiten und dazu beizutragen, dass der Dialogprozess vorankommt.

3. Die Stakeholder müssen die Informationen erhalten, die sie brauchen, damit sie die Unternehmenstätigkeit richtig beurteilen können. Das Ganze geht nur, wenn beide Seiten offen und ehrlich sind und das Treffen absolut vertraulich ist. Veröffentlicht wird nur, was alle mittragen.

4. Richtig zuhören ist entscheidend.

Zuhören bedeutet, zu fragen, fragen, fragen, bis man den Gegenüber wirklich verstanden hat. Denn meist ist das, was man meint zu verstehen, nur ein Spiegelbild der eigenen Meinung über den Dialogpartner. Zuhören bedeutet auch, sich unliebsame Dinge sagen zu lassen, ohne gleich in eine Rechtfertigungshaltung zu verfallen.

5. Seien Sie bereit, bisherige Sichtweisen zu ändern.

Alle Teilnehmer kommen aus unterschiedlichen Welten, haben unterschiedliche Erfahrungen, Werte- und Zielsysteme. Es kann eine Weile dauern, bis sie „zueinander“ finden. Nur dann entstehen Vertrauen und Wertschätzung. Wer glaubt, dass er oder sie schon weiß, was richtig ist, wird nichts dazu lernen.

6. Haben Sie Geduld.

Ein Stakeholder-Dialog ist ungewohnt und kann kompliziert sein. Man kann nicht unbedingt schnelle Ergebnisse erwarten – das ist auch nicht schlimm. Dialoge brauchen Zeit. Aber vertrauliche und konstruktive Gespräche können etwas anstoßen, was über einen öffentlichen Weg nicht zustande käme.

7. Übereinstimmung in allen Fragen ist nicht das Ziel!

Bei bestimmten Themen kann es Annäherungen geben, in anderen nicht. Dann muss man feststellen: We agree to disagree. Der Fokus sollte auf Themen liegen, die das Potenzial zu Gemeinsamkeiten haben. Eventuell kann man Umstrittenes in gesonderten Gesprächsrunden behandeln oder zunächst ganz auszuklammern.

Abbildung 11: Voraussetzungen und Spielregeln des Stakeholderdialogs (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 6)

4.4 Benchmarking

Beim Benchmarking werden verschiedene Aspekte in einem Unternehmen mit den gleichen Aspekten eines anderen Unternehmens verglichen. Unter diesen Aspekten werden beispielsweise die Arbeitsabläufe, Produkte, Konzepte, und vieles mehr verstanden (Wübbenhorst, 2018). Dieses Instrument hilft der Führungsebene, innovative Leistungen von Wettbewerbern festzustellen, um eine mögliche Umsetzung im eigenen Unternehmen zu gewährleisten (Colsman, 2016, S. 59). Das Ziel ist es zum einen, Leistungslücken zielgerichtet zu schließen und die Unterschiede zwischen den Unternehmen zu analysieren und Optimierungspotentiale zu erarbeiten (Wübbenhorst, 2018). Und zum anderen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die eigenen Potentiale sowie Schwächen zu erkennen und zu optimieren (Colsman, 2016, S. 59).

Dieses Instrument wird auch bei der Bewertung der Nachhaltigkeit eingesetzt. Es werden die umwelttechnischen und gesellschaftlichen Handlungen des Unternehmens mit den Handlungen der Benchmarking-Partner und -Partnerinnen, anhand von Kennzahlen, Prozessen und vieles mehr, verglichen (Colsman, 2016, S. 60).

4.5 Kennzahlen

Kennzahlen, welche im Nachhaltigkeitsbereich gewonnen werden, bündeln Informationen und arrangieren das Messen und Abbilden von nachhaltigem Engagement und können bei häufiger

Durchführung eine Veränderung und Entfaltung aufzeigen, mit diesen weitere Handlungen gesetzt werden können (Sattler & Wange, 2016, S. 274).

Auswahl, Zusammenfassung und Darstellung selbst komplexer Beziehungen und Strukturen in quantitativer Form sollen einen möglichst schnellen und umfassendes [sic] Überblick ermöglichen und als zweckorientiertes Wissen das Management bei der Entscheidungsfindung unterstützen. In diesem Zusammenhang haben Kennzahlen und Kennzahlensysteme die Funktion, die Abteilung von Zielvorgaben zu erleichtern und wirksame aussagekräftige Kontrollen zu ermöglichen. (Colsman, 2016, S. 61)

Als Beispiele für Kennzahlen im Nachhaltigkeitscontrolling führen Sattler und Wange die Fluktuationsquote, Eigenkapitalquote, Unfallquote, Gesundheits- und Krankenquote, die Treibhausgasemissionen und viele mehr an (Sattler & Wange, 2016, S. 275-276). Die Nachteile von Kennzahlen in einem nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen sind laut Colsman (2016, S. 62) zum einen die Gefahr einer beschränkten Aussagekraft und zum anderen die fehlende Messbarkeit von manchen ökologischen und sozialen Kennzahlen.

4.6 Szenarioanalyse

„Ein Szenario ist ein unter bestimmten Annahmen gültiges Bild zukünftiger Entwicklungen, bei dem die wichtigsten Variablen unter Einnahme einer bestimmten Sichtweise zu Annahmebündeln verdichtet werden.“ (Lauer, 2011, S. 174).

Bei der Szenarioanalyse werden mehrere Darstellungen der Zukunft entworfen, welche sich eindeutig voneinander abheben (Colsman, 2016, S. 62).

In der Praxis wird laut Lauer (2011, S. 174) mit drei Szenarien gearbeitet:

1. Dem „Best-Case-Szenario“, bei welchem die Zukunft so dargestellt wird, wie es am besten für das Unternehmen wäre.
2. Dem „Real-Case-Szenario“, bei diesem Szenario wird die Annahme getroffen, wie es am realistischsten eintreffen kann.
3. Dem „Worst-Case-Szenario“, bei diesem wird eine Zukunft dargestellt, wie es aussehen würde, wenn der schlimmste Fall eintritt (Lauer, 2011, S. 174).

Diese möglichen Darstellungen geben im Endeffekt Aufschluss darüber, mit welchen Chancen und Risiken die Unternehmung rechnen muss und unterstützt die Entscheidungsfindung der Führungsebene. Außerdem hilft diese Analyse den sogenannten Tunnelblick abzulegen und nach Alternativen als den herkömmlichen Weg zu suchen (Colsman, 2016, S.62).

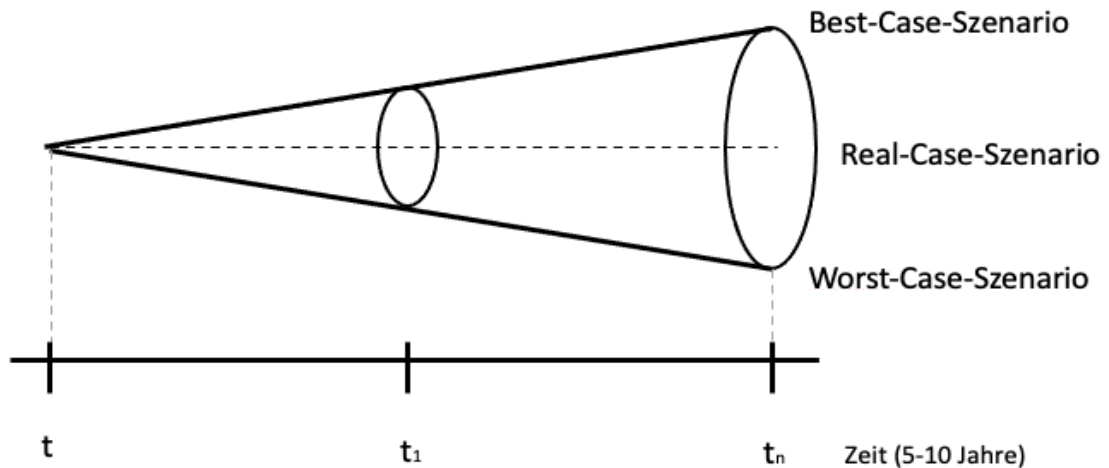


Abbildung 12: Szenariotrichter (in Anlehnung an Klempien, 2019)

„Es werden Bilder der Zukunft entworfen, die sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgestaltungen im Verlaufe der Zeit (5, 10, 15, 20 oder mehr Jahre) vom gegenwärtigen Zeitpunkt aus trichterförmig in Richtung Zukunft aufspannen“ (Colsman, 2016, S. 62).

Gemäß Colsman durchläuft die Analyse fünf ausschlaggebende Stufen:

1. *Problemanalyse*: in diesem Schritt wird das Ziel und die Ist-Analyse des Untersuchungsfeldes bestimmt
2. *Umfeldanalyse*: offene Erläuterung des zu beobachtenden Firmenbereichs (Wirkungsfeld, Feststellung der zugehörigen Wirkungsaspektes)
3. *Zukunftsprojektion*: Ausarbeitung mehrerer, abweichender, glaubhafter Entfaltungen der Schlüsselfaktoren (z.B. Trend- oder Extremszenario)
4. *Szenariobildung*: Erklärung von zwei bis drei folgerichtigen Szenarien durch Bündelung der erreichten Zukunftsprojektionen,
5. *Szenario-Transfer*: Übertragung der Szenarien auf die Entscheidungsfindung, Betrachtung der Effekte der Szenarien auf die Unternehmung, Erstellung von Prioritäten für langfristige Entscheidungen und zum Strategieausbau (Colsman, 2016, S. 63).

Vorteile der Szenarioanalyse:

- Es kann zur Bewältigung fast aller Schwierigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit eingesetzt werden,
- Baut das Bewusstsein für das Unternehmensumfeld auf,
- Steigert Kreativität und Flexibilität in der Planung,

- Frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken,
- Wettbewerbsvorteil und Steigerung der Effizienz (Colsman, 2016, S. 65).

Nachteile der Szenarioanalyse:

- Arbeits- und Zeitaufwendig
- Verlangt methodische und fachliche Kompetenz (Colsman, 2016, S. 65).

4.7 ABC-Analyse

Dieses Instrument des Controllings wird für die Abgrenzung von Produkten, Kunden und Kundinnen, Problemen und vielem mehr angewendet und unterstützt umfassende Datenmengen zu klassifizieren (Schawel & Billing, 2012, S. 13).

Diese Klassifizierung erfolgt laut Colsman in drei Stufen:

- A. Sehr wichtig/sehr problematisch/dringlicher Handlungsbedarf
- B. Wichtig/problematisch/mittelfristiger Handlungsbedarf
- C. Unwichtig/unproblematisch/kein Handlungsbedarf (2016, S. 64).

Die Vorteile dieser Analyse sind zum einen die Verringerung der Problematik bei umfassenden Datenmengen, die einfache Handhabung und die Unterstützung bei dem Präferieren des Ressourceneinsatzes (Schawel & Billing, 2012, S. 13). Und zum anderen ermöglicht sie eine schnelle Einordnung von nachhaltigen Problemen und die daraus resultierende Ermittlung von Maßnahmen und kann im Endeffekt den Erfolg anheben (Colsman, 2016, S. 65).

Um diese Analyse umsetzen zu können, benötigt es Daten, welche idealerweise über mehrere Perioden gesammelt wurden und im Zusammenhang mit dem Analyseelement stehen (Schawel & Billing, 2012, S. 14).

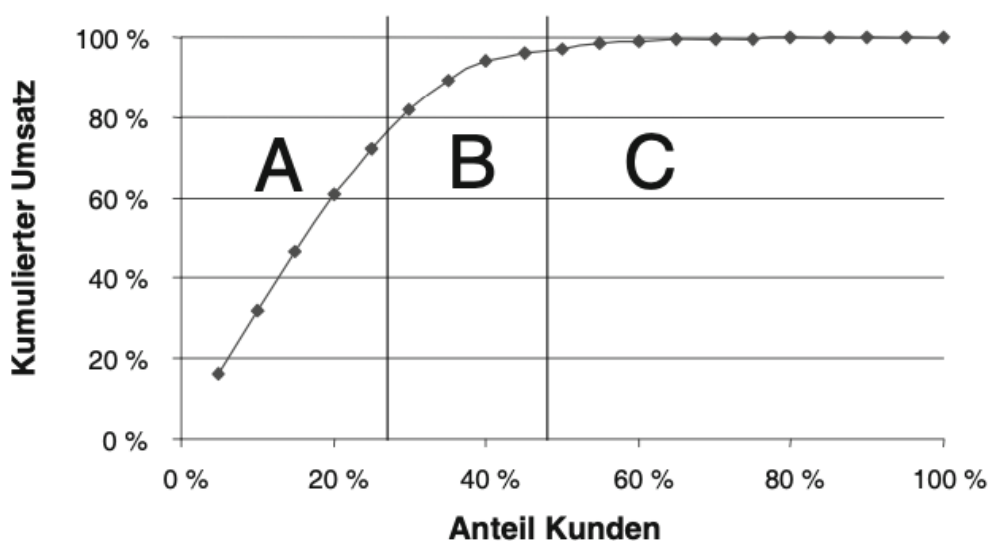


Abbildung 13: Grafik ABC-Analyse (Schawel & Billing, 2012, S. 15)

Laut Colman (2012, S. 64) bietet der Ausgang diese Analyse einen direkten Ansatzpunkt für weitere Maßnahmen.

4.8 Früherkennung

„Der Begriff der Früherkennung ist Element einer Begriffskette, die Informationsverarbeitungsvorgänge zur frühzeitigen Ortung latenter Ereignisse mit zunehmender Komplexität ihrer Aktionen und ihres Beobachtungsspektrums beschreibt“ (Krystek, 2007, S. 50). Colman definiert die Früherkennung als „Informationsinstrument, mit deren Hilfe externe und interne Entwicklungen, denen erhebliche Bedeutung für die zukünftige Unternehmensentfaltung zukommt, bereits frühzeitig erkannt werden“ (2016, S. 65). Die Früherkennung ist dafür da, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und vorausschauend Maßnahmen zu ermöglichen (Krystek, 2007, S. 50-51). Um das gewährleisten zu können, müssen sich die Sensoren der Früherkennung sowohl extern als auch intern gut austauschen können, ein Teil des Managementsystems sein und dicht mit der Planung, Steuerung und Kontrolle zusammenarbeiten (Colman, 2016, S. 65). Es gibt sowohl die operativen als auch die strategischen Früherkennungssysteme, wodurch eine Nähe zur Unternehmensplanung erkennbar wird. Das operative Früherkennungssystem steht mit der kurz- bis mittelfristigen Planung in einer Wechselbeziehung und das strategische Früherkennungssystem mit der langfristigen Planung und Kontrolle. Die operativen Frühwarnsysteme sind in der Praxis häufiger anzutreffen als die Strategischen, obwohl die Strategischen häufiger in der Literatur beschrieben werden (Krystek, 2007, S. 51).

Die operative Früherkennung beinhaltet zwei Generationen. Die erste Generation sind die „Kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Systeme“ und die zweite Generation die „Indikatororientierten Früherkennungssysteme“ (Krystek, 2007, S. 51).

1. „Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Systeme“: Über Kennzahlen wurde bereits in einem vorherigen Kapitel ausführlich berichtet. Die Planungshochrechnung, auch Forecast genannt, ergänzt den Soll-Ist-Vergleich um den Soll-Wird-Vergleich und stellt dadurch eine bessere Aussicht auf kurzfristige Früherkennung, als die Kennzahlen, dar, da die Kennzahlen nur eine eingeschränkte Früherkennungskraft haben (Krystek, 2007, S. 51).
2. „Indikatororientierte Früherkennungssysteme“: Indikatoren sind sozusagen „Vorzeiger“ von noch nicht realisierten Ereignissen, da sie mit einem zeitlichen Vorsprung Ereignisse erkennen und diese sowohl in Zahlen als auch Qualitativ anzeigen können, wodurch sie sich von Kennzahlen abgrenzen (Krystek, 2007, S. 51).

Die dritte Generation ist die strategische Früherkennung. Diese bezieht sich auf das ganze Unternehmen und nicht nur auf einzelne Bereiche, wie es bei der operativen Früherkennung auch sein kann. Weiters sammelt sie Informationen über Ereignisse, welche noch keine Risiken oder Chancen darstellen, sondern zu welchen werden können, wodurch sie nicht so stark aufgebaut und umrissen ist (Krystek, 2007, S. 52).

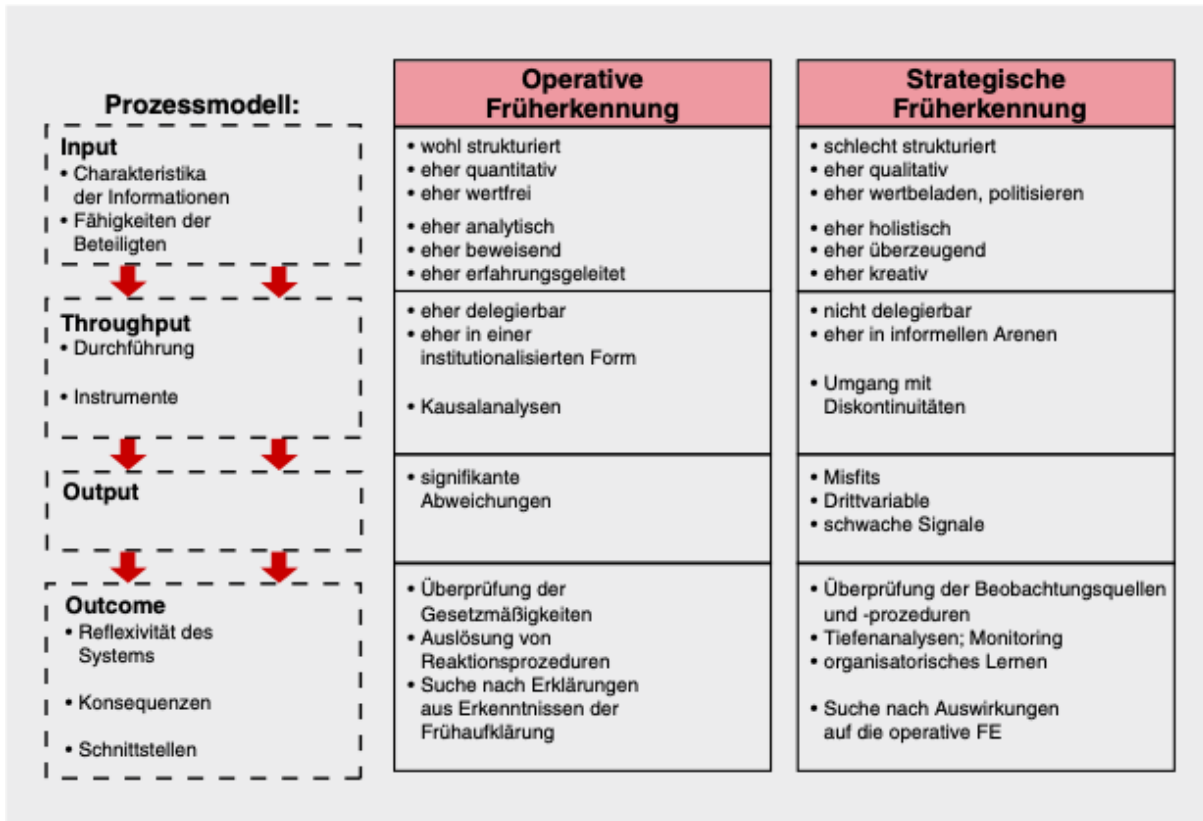


Abbildung 14: Unterschiede zwischen operativer und strategischer Früherkennung (Krystek, 2007, S. 52)

4.9 EFQM Sustainability Excellence

Das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) wurde 1988 als Qualitätsmanagement-System entwickelt und ist dafür da, dass das Unternehmen umfassend ersichtlich ist und Unterstützung für die Errichtung und den Ausbau der Managementsysteme bietet. Die Unternehmensbilanz kann anhand von selbst durchgeführten Bewertungen erhöht werden, da durch die Bewertung die Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden (Colsman, 2016, S. 69).

Dieses Modell hat laut Colsman acht Grundprinzipien (2016, S. 69-70):

1. Ausgewogene Ergebnisse
2. Kundennutzen

3. Vision, Inspiration und Integrität
4. Prozessorientiert
5. Menschen
6. Innovation und Kreativität
7. Partnerschaften
8. Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft

Diese selbst durchgeführten Bewertungen erfolgen mithilfe von Bedingungen und Ergebnissen, welche eine kritische Durchsicht der Unternehmung ermöglichen. Das Ergebnis dieser Bewertung ist, dass zu jedem Grundprinzip die Aufgaben zu jeden der drei Reifegrade („Anfänge“, „Auf dem Weg“ und „Reife Organisation“) beschrieben sind (Colsman, 2016, S. 70).

Grundprinzip	Anfänge	Auf dem Weg	Reife Organisation
Nutzen für Kunden schaffen	Kundenzufriedenheit wird bewertet	Ziele/Teilziele sind mit Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden verknüpft. Aspekte zur Loyalität werden untersucht	Treibende Kräfte bzgl. Kundenzufriedenheit und Loyalität werden verstanden, gemessen und in Maßnahmen umgesetzt
Innovation und Kreativität fördern	Verbesserungsmöglichkeiten sind identifiziert und Maßnahmen werden ergriffen	Kontinuierliche Verbesserung ist ein anerkanntes Ziel für alle	Erfolgreiche Innovation und Verbesserung ist weit verbreitet und integriert

Abbildung 15: Ausschnitt aus der Ausprägung der Grundprinzipien (Colsman, 2016, S. 70)

4.10 Input-Output-Outcome-Impact (iooi)

Das Ziel dieses Instruments, welches von der Bertelsmann Stiftung geschaffen wurde, ist die Steuerung der sozialen Aktivität einer Unternehmung und stellt den Umfang einer Zielerreichung und die Wirksamkeit der Mittelverwendung dar (Colsman, 2016, S. 71).

„Inputs sind alle finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen, die das Unternehmen für die Konzeption, Planung, Realisierung und Steuerung seines gesellschaftlichen Engagements aufwendet“ (Colsman, 2016, S. 71). Des Weiteren gehört zu den *Inputs* noch die kommunikativen Leistungen, wie zum Beispiel Kosten für Informationsveranstaltungen, jedoch gehören Kosten und Leistungen, die einzig nur der Selbstdarstellung der Organisation aufgewendet werden, nicht zu den *Inputs* (Colsman, 2016, S. 72).

Die *Outputs* sind alle quantitativ erfassbaren Aktivitäten, welche mit den *Inputs* erfasst werden können, wie zum Beispiel die Menge der ausgehändigten Informationsbroschüren (Colsman, 2016, S. 72).

Das *Outcome* gibt den Effekt dieser Aktivitäten wieder, wobei zwischen dem Effekt für die Zielgruppe und für die Organisation differenziert werden muss. Colsman berichtet in seinem Buch, dass ein Beispiel für ein *Outcome* an die Zielgruppe eine geschenkte Küche an eine Betreuungsstätte für Jugendliche, mit der sie vielen Kindern ein Essen kochen können, sein kann und auf der anderen Seite ein Outcome für eine Organisation, das mit der zur Verfügung gestellten Küche verbundene Interview der Organisation im Fernsehen, sein kann (Colsman, 2016, S. 72).

Als *Impact* werden alle Effekte bezeichnet, die sich nicht nur bei der Zielgruppe, sondern bei der Gesellschaft und der Organisation auswirken, wie zum Beispiel kann für die Gesellschaft eine Herabsetzung der öffentlichen Abgaben und bei der Organisation ein Anstieg der Reputation resultieren (Colsman, 2016, S. 73).



Abbildung 16: iooi-Matrix (Colsman, 2016, S. 71)

5 Methode der empirischen Forschung

Nachdem der erste Abschnitt der Arbeit aus einer reinen Literaturlarbeit besteht, befasst sich der zweite Teil mit einer empirischen Forschung, welche anhand von Experten- und Expertinneninterviews durchgeführt wird. Die folgenden Kapitel sollen einen Überblick über die qualitative Methodik und ihre Durchführung geben.

5.1 Die qualitative Forschung anhand von Experten- und Expertinneninterviews

Das Sammeln von Daten und Erfahrungen ist die Hauptaufgabe der Empirie (Berger-Grabner, 2016, S. 109). In der empirischen Methodik gibt es auf der einen Seite die quantitative Forschung und auf der anderen Seite die Qualitative. Die quantitative Forschungsmethode entspringt aus der Naturwissenschaft und hat zur Aufgabe, Faktoren messbar zu machen. Im Gegenzug entspringt die qualitative Forschungsmethode aus der Geisteswissenschaft und analysiert anhand von Zusammenhängen den Inhalt und Zweck von Ereignissen (Hein, 2016, S. 155). In der empirischen Forschung gibt es mehrere Möglichkeiten Daten zu erheben. Welche angewandt wird, hängt vom jeweiligen Gegenstand und Ziel der Arbeit ab. Es kann jedoch ein Vorteil sein, wenn man mehrere Datenerhebungsmethoden kombiniert, da die Problematik der Arbeit dadurch von mehreren Betrachtungsweisen herangezogen werden kann (Berger-Grabner, 2016, S. 109).

In dieser Arbeit wird eine qualitative Forschungsmethode anhand von Experten- und Expertinneninterviews angestrebt, da sich das Thema der Arbeit erst in den letzten Jahren entwickelte und die Anzahl an verfügbarer Literatur bisher überschaubar ist. Durch den Einsatz von Interviews können weitere Informationen gesammelt werden und die bereits vorhandenen Informationen aus dem Literaturteil der Arbeit veranschaulicht und eine Verbindung zu der Praxis hergestellt werden, wodurch die Forschungsfrage beantwortet wird, da die Expertinnen und Experten direkte Einblicke in die gängige Praxis geben können (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2015, S. 23).

Interviews können standardisiert, halb-standardisiert und nonstandardisiert ablaufen. Standardisierte Verfahren sind strikt geregelte Interviews, welchen einen festgelegten Ablauf und Fragen haben, an diesen man sich halten muss. Halbstandardisierte Verfahren haben ebenfalls einen Ablauf der Fragen, dieser kann aber flexibel gestaltet werden. Beim nonstandardisierten Verfahren gibt es keinen Ablauf, hier werden lediglich die Themen festgelegt (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 215).

Die Interviews dieser Arbeit werden in halbstandardisierter Befragung durchgeführt, da durch offene Fragen die interviewten Personen aktiv ihre Meinungen und Erfahrungen teilen können (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 422).

Bei einem Interview handelt es sich um einen Dialog zwischen zwei Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen, wobei die eine Person, welche das Thema untersucht, die Fragen stellt und die andere Person antwortet und dadurch die Informationen erhoben werden. Anhand eines Leitfadenterviews werden als erstes die wichtigsten Bereiche der Arbeit identifiziert und anhand von Stichworten, Fragen in einen Interviewleitfaden geschrieben, um gewährleisten zu können, dass alle durchgeführten Interviews vergleichbar sind. Diese Art der Interviews ermöglicht eine hohe Flexibilität, da spontane Zwischenfragen und auch das Vorziehen von erst später eingereichten Fragen jederzeit möglich sind. Durch die Zwischenfragen können weitere Erkenntnisse geteilt und dadurch neue Informationen generiert werden. Das Leitfadenterview unterscheidet drei Phasen:

1. Die einleitenden Fragen, welche dazu da sind, dass sich die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen kennenlernen.
2. Die Leitfadenfragen, welche den Mittelpunkt des Interviews gestalten.
3. Die Ad-hoc-Fragen, welche die spontanen Zwischenfragen darstellen (Hussy et al., 2010, S. 215-217).

Der erste Schritt, um die Fragen für das Interview vorbereiten zu können, ist die Länge des Interviews festzusetzen, um die Form und Länge der Fragen zu bestimmen. Die Fragen können als sogenannte Schlüssel- und Eventualfragen auftreten, wobei die Schlüsselfragen für den Vergleich der Interviews zuständig sind und die Eventualfragen als Zusatzinformationen gelten. Die Forschungsfrage der wissenschaftlichen Arbeit sollte jedoch nicht an die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen weitergegeben werden, da diese dadurch beeinflusst werden können. Diese Frage wird anhand von mehreren Fragen und Themenblöcken umschrieben und aus diesen Umschreibungen eine Antwort auf die Frage gefunden. Die Fragen sollten möglichst offen gestaltet sein, den Interviewpartner und die Interviewpartnerin nicht beeinflussen und viel Spielraum für die Antwort bereithalten. Weitere Regeln bei der Formulierung der Fragen sind, dass die Fragen so knapp wie möglich gestellt werden sollen und pro Frage immer nur eine Richtung eingeschlagen werden sollte und nicht mehrere Themenbereiche adressiert werden (Riesmeyer, S. 227-228).

5.2 Die Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

Für Leitfadeninterviews, welche im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit durchgeführt werden, werden in der Regel Experten und Expertinnen herangezogen, welche im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand der Arbeit stehen. Es hängt vom jeweiligen Forschungsgegenstand ab, wer als Experte oder Expertin in Frage kommt, dies kann jedoch jemand sein, der sich mit dem Thema der Arbeit intensiv im beruflichen oder privaten Leben auseinandersetzt oder anderweitig Erfahrungen sammeln konnte (Berger-Grabner, 2016, S. 142).

Als Interviewpartner und Interviewpartnerin der Interviews dieser Arbeit, werden Experten und Expertinnen im Bereich Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit als auch im Bereich Controlling ausgesucht, damit die Qualität der Beantwortung der Forschungsfrage gegeben ist. Einerseits wurde die Recherche für die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen anhand von den Verfassern und Verfasserinnen von Arbeitspapieren über Nachhaltigkeit durchgeführt und andererseits wurde in den Kreisen des Controller Instituts und in Unternehmen, welche nach dem Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz vorgehen, nach Personen gesucht, welche in den oben genannten Bereichen tätig sind. Des Weiteren wurden zwei Personen von einem Interviewpartner empfohlen.

Diese Experten und Expertinnen wurden mittels E-Mail kontaktiert und ein Termin für eine Online-Konferenz ausgemacht. Auf Grund der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Umständen, wurden die Interviews via Zoom und Microsoft Teams abgehalten.

Es wurden acht potenzielle Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen angeschrieben, wobei nur drei davon zusagten.

Kurzbeschreibung der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen:

- IP1: Manager im Bereich Corporate Responsibility & Sustainability Services eines großen, internationalen, Unternehmens. Die Person verfügt über langjährige Erfahrung in der Prüfung und Beratung von Nachhaltigkeitsberichten, ist Umwelt- und Abfallbeauftragter und Interner Auditor im Umweltmanagement.
- IP2: Experte im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und CSR-Controlling, welcher einige Publikationen veröffentlicht hat und an einer Hochschule die Bereiche Strategic Management, Stakeholder-Management und -Engagement, Innovation Management/Sustainable Innovation und vieles mehr unterrichtet
- IP3: Verantwortliche Person für Nachhaltigkeitsmanagement und Global Reporting Initiative, Climate Change and Sustainability Services eines großen, internationalen

Unternehmens, Zertifizierter Experte in Sustainable Finance und Trainer in GRI zertifizierten Kursen.

Kurzbeschreibung der angeschriebenen, jedoch nicht zustande gekommenen, Interviewpartner und Interviewpartnerinnen:

- Person 1: Arbeitet als Chief Sustainability Officer in einem großen Medienunternehmen, musste jedoch zu dem Interview absagen, da sich die Person zum Zeitpunkt der Anfrage im Urlaub befand.
- Person 2: Manager/in im Bereich Sustainability Services eines großen, internationalen Unternehmens, auf die Verknüpfung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen mit gesellschaftlichen und umwelttechnischen Erfolgsfaktoren in Firmen und in der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien spezialisiert. Diese Person hat auf die Anfrage nicht geantwortet.
- Person 3: Zuständige Person für CSR und Umweltmanagement eines großen, österreichischen Unternehmens, musste jedoch aufgrund von mangelnder Zeit absagen.
- Person 4: Diese Person leitet und ist Gründer/in eines Nachhaltigkeitsinstitutes, lehrt und berät als Experte/in unter anderem Strategic Sustainability Management and Corporate Social Responsibility und veröffentlichte schon einige Publikationen in führenden internationalen Fachzeitschriften. Diese Person musste ebenfalls aufgrund von Zeitmangel absagen.
- Person 5: Diese Person forscht, lehrt und berät als Experte/in in den Bereichen Strategic CSR and Sustainability Management, Corporate Responsibility & Business Ethics und Leadership & Sustainability, veröffentlichte einige Publikationen in namhaften internationalen Fachzeitschriften. Diese Person hat auf die Anfrage nicht geantwortet.

5.3 Die Aufbereitung und Auswertung von Interviews

Die meisten Interviews werden Audio- oder Videoaufgezeichnet, um diese nach der Verschriftlichung analysieren und auswerten zu können. Diese Verschriftlichung kann entweder im vollen Umfang oder selektiv durchgeführt werden. Wenn im vollen Umfang transkribiert wird, wird das gesamte Interview niedergeschrieben, wird hingegen selektiv transkribiert, werden nur einzelne Bestandteile der Interviews ausgewählt und verschriftlicht. Dies kann zum Beispiel nur die Antworten auf die Fragen sein oder auch nur die wichtigsten Aussagen des Befragten (Hussy et al., 2010, S. 236).

Diese Aufbereitung der Aufzeichnungen kann in mehreren Varianten durchgeführt werden:

1. Die literarische Transkription, welche auch die Dialekte der Personen aufnimmt, jedoch zur Einfachheit in Schriftdeutsch übertragen und somit der Dialekt und Fehler im Satzbau ausgebessert werden können.
2. Die wortgetreue Transkription, welche rein auf den Inhalt der Aussagen fokussiert ist.
3. Die kommentierte Transkription. Bei dieser werden Gesichtsausdrücke, Husten, Lächeln und weitere Handlungen der Personen festgehalten.
4. Die zusammenfassende Mitschrift. Bei dieser wird der Inhalt der Aussagen bereits vorab reduziert und auf das wichtigste Zusammengefasst (Gläser-Zikuda, 2011, S. 111).

Die Interviews dieser wissenschaftlichen Arbeit werden anhand einer selektiven und literarischen Transkription durchgeführt, wobei die Begrüßung sowie die Danksagung und Verabschiedung nicht verschriftlicht und die Dialekte der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nur bedingt übernommen werden, um möglichst nah am gesprochenen heranzukommen. Ein Gesprächspartner hat im Zuge der Freigabe des Interviews sprachliche Änderungen vorgenommen, welche nun so übernommen wurden. Nachdem die Transkription abgeschlossen war, wurde die Verschriftlichung den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen zur Durchsicht per E-Mail zugeschickt, wobei sie noch allfällige Anmerkungen oder Erklärungen hinzufügten, falls sie beim Durchlesen der Transkription bemerkten, dass sie den Inhalt im Interview anders übermitteln wollten oder anders gemeint haben, und anschließend das Interview freigaben.

Nach der Aufbereitung und Freigabe der Interviews wird im Anschluss eine Auswertung unterzogen. Diese Auswertung wird anhand einer Inhaltsanalyse erfolgen. Sinn der Inhaltsanalyse ist es, dass die tatsächliche Bedeutung der Aussagen der Interviews unter einem bestimmten Blickwinkel analysiert werden und eine Reduzierung des Inhalts vorgenommen wird. Die Vorgehensweise der Inhaltsanalyse erfolgt anhand von einem sogenannten Categoriesystem, welches deduktiv, induktiv oder deduktiv-induktiv erstellt werden kann. In diesem Categoriesystem gibt es Kategorien, welche dazu da sind, das Interview nach Themenschwerpunkten einzuteilen, und Unterkategorien, welche diese Kategorien noch genauer eingrenzen und definieren. Beim deduktiven Erstellen eines Categoriesystems werden bereits vorhandene Aussagen in Kategorien eingeteilt, wohingegen beim induktiven Erstellen die Kategorien anhand der Analyse erstellt werden. Beim deduktiv-induktiven Vorgehen werden die Oberkategorien anhand des Literaturteils und die Unterkategorien anhand des Materials der Interviews festgestellt (Hussy et al., 2010 S. 245-247).

Die transkribierten Interviews werden nun durchgegangen und alle gefundenen Stellen, welche unter die Kategorien fallen, werden, fortlaufend nummeriert, hervorgehoben. Anschließend

werden diese Stellen paraphrasiert und nicht relevante Textteile außer Acht gelassen. Manche dieser Paraphrasen werden nun pauschalisiert, andere, welche mit mehreren übereinstimmen, werden, genauso wie die unwichtigen, entfernt. Dieser Vorgang war nun der erste Reduktionsschritt. Nach diesem ersten Schritt erfolgt der Zweite. Es werden alle Paraphrasen, die miteinander im Zusammenhang stehen, zusammengefasst und in einer neuen Feststellung niedergeschrieben (Gläser-Zikuda, 2011, S. 113-114).

Die Auswertungen der Interviews dieser Arbeit erfolgt anhand dieser Inhaltsanalyse. Zuerst wurden die Interviews in eine Tabelle gegliedert. Danach wurden die Antworten der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen den Kategorien zugeordnet. Anschließend wurden die relevanten Bereiche hervorgehoben und die nicht relevanten außer Acht gelassen. Nachdem die relevanten Aussagen hervorgehoben wurden, wurden sie paraphrasiert. Wurde nun eine Aussage in mehreren Interviews gefunden, wurde diese pauschalisiert. Hängen mehrere Paraphrasen zusammen, wurden sie in eine neue Feststellung zusammengefügt.

Kategorie	Beschreibung d. Kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung d. Unterkategorie
NA	Nachhaltigkeit Allgemein	NAN	Nachhaltigkeit
		NAC	Nachhaltigkeitscontrolling
		NAU	Unternehmen
NR	Nachhaltigkeit Rückblick	NRV	Veränderung
		NRG	Geschehnisse
		NRA	Anfänge
		NRI	Instrumente
NH	Nachhaltigkeitscontrolling Heute	NHI	Instrumente
		NHIW	wichtigsten instrumente
		NHG	Gründe
		NHIU	Instrumente bei Umstrukturierung
NAU	Nachhaltigkeitscontrolling Ausblick	NAUI	Instrumente
		NAUIV	Veränderung
		NAUH	Handlungsbedarf

Abbildung 17: Categoriesystem (Eigene Darstellung)

6 Auswertung der Interviews

In diesem Kapitel werden die Inhalte der Interviews analysiert und zusammengefasst.

6.1 Nachhaltigkeitscontrolling Allgemein

Der erste Bereich, auf den in den Interviews eingegangen wurde, war Nachhaltigkeitscontrolling im Allgemeinen. Es wurde gefragt, was die Interviewten unter Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling verstehen und wer, ihrer Meinung nach, in einem Unternehmen für Nachhaltigkeit zuständig ist.

Definition Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling

IP1 und IP2 antworteten auf die Frage, was Sie unter Nachhaltigkeit verstehen mit der Antwort, dass es für sie wichtig ist, eine Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit, Ökologie, Soziales und Ökonomie, herzustellen und alle Bereiche gleich stark zu beleuchten, wobei auch darauf geachtet werden muss, dass die Unternehmung so wenig Schaden wie möglich in den Bereichen anrichtet und einen möglichst positiven Beitrag trägt (IP1: 1; IP2: 1). Für IP3 ist die sogenannte Brundtland-Definition der Vereinten Nationen, welche bereits in Kapitel 2.2.2 dargelegt wurde, am treffendsten.

Bei der Frage nach dem Nachhaltigkeitscontrolling antwortete IP1, dass es bei Nachhaltigkeitscontrolling wichtig ist, dass man Leute eingestellt hat, welche sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auskennen und wissen, wie man Daten managen und beurteilen kann (IP1: 1). IP2 und IP3 versteht unter Nachhaltigkeitscontrolling die Steuerung, Lenkung und Messung des Unternehmens nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten (IP2: 1; IP3: 1). Des Weiteren versteht IP3 unter Nachhaltigkeitscontrolling die Verbindung zwischen der Nachhaltigkeitsstrategie und dem Beobachten und Berichten von Nachhaltigkeit (IP3: 1).

Zuständige Personen für Nachhaltigkeit in Unternehmen

Die befragten Personen sind sich einig, dass Nachhaltigkeit, je größer das Unternehmen ist, im Zuständigkeitsbereich der Chief Executive Officer, der Chief Financial Officer oder dem Vorstand liegt (IP1: 2; IP2: 3; IP3: 2). IP1 (2) nennt jedoch auch den Begriff Chief Sustainability Officer. Dieser Begriff stellt eine neue Position in der Zuständigkeit für Nachhaltigkeit in einem Unternehmen dar. Des Weiteren erzählt die Person von einem Unternehmen, welches ein eigenes „Nachhaltigkeits Steering Committee“ hat (IP1: 2). IP2 und IP3 berichten auch über designierte Personen wie Nachhaltigkeitsmanager und -managerinnen und Corporate-Social-Responsibility-Verantwortliche (IP2: 3; IP3: 2). Des Weiteren schildert

IP2 (3), dass in mittelständigen Unternehmen der Geschäftsführer dafür zuständig ist und in Familienunternehmen beziehungsweise Eigentümergeführten Unternehmen die Zuständigkeit meistens bei den Eigentümern liegt. IP1 und IP3 erzählen auch von der Ansiedlung der Zuständigkeit, bedingt durch historisch gewachsene Berichterstattung, in der Marketing- und Kommunikationsabteilung. Dies befindet sich heutzutage jedoch im Rücklauf, da die Gesetzgebung immer mehr Vorschriften in der Nachhaltigkeitsberichterstattung fordert und dadurch eine gewisse Kernkompetenz erforderlich ist (IP1: 2; IP3: 2).

6.2 Rückblick im Nachhaltigkeitscontrolling

Der zweite Bereich der Interviews hat einen Rückblick als Schwerpunkt. Es wurden Fragen bezüglich der Veränderung und Entwicklung von Nachhaltigkeitscontrolling in den letzten fünf bis zehn Jahren, Geschehnisse, welche vorgefallen sind, sodass sich Unternehmen zu einer Umstrukturierung bereit erklärten und nach den Anfängen und den dazugehörigen Instrumenten gestellt.

Veränderungen und Geschehnisse

Bei den Fragen nach den Veränderungen und Entwicklungen als auch den Geschehnissen waren sich alle beteiligten Personen einig, dass es das Nachhaltigkeitscontrolling vor 10 Jahren noch nicht gab beziehungsweise es eine Nischenpraxis war und sich erst innerhalb der letzten Jahre als Solches entwickelte (IP1: 3; IP2: 4; IP3: 3). IP3 (3) ist der Auffassung, dass sich das Nachhaltigkeitscontrolling aus dem Umweltbereich entwickelte und in den vergangenen Jahren die Themen rund um die Gesellschaft und Unternehmensführung zusätzlich aufnahm. Die Befragten sind der Meinung, dass die Einführung des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz, welches Unternehmen, welche im öffentlichen Interesse stehen, dazu verpflichtet, Daten zu Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit anhand einer nichtfinanziellen Berichterstattung zu veröffentlichen (Darnhofer, 2020, S. 32), ein großer Treiber war (IP1: 4; IP2: 6; IP3: 4). Des Weiteren sind IP1 und IP2 der Ansicht, dass der Druck der Gesellschaft und des Wettbewerbs immer größer geworden ist und somit die Unternehmen mehr oder weniger zum Handeln gezwungen wurden (IP1: 4; IP2: 6). IP1 und IP3 vertreten gemeinsam die Ansicht, dass sich durch den Aktionsplan für „Sustainable Finance“ von der EU-Taxonomie-Verordnung, welche ab 1.1.2022 gelten soll, einiges in die Richtung der Nachhaltigkeit verändern wird (IP1: 5; IP3: 4).

Die Anfänge von Nachhaltigkeitscontrolling

Nach der Frage der Veränderungen und der Geschehnisse, wurde nach den Anfängen und den Instrumenten, welche damals verwendet wurden, gefragt. Alle drei Befragten sind der Auffassung, dass sich das Nachhaltigkeitscontrolling aus dem Umweltbereich etablierte und durch die Verschmelzung von Umwelt, Gesellschaft und Governance entstanden ist. (IP1: 5; IP2: 7; IP3: 5). IP2 (8) ist der Ansicht, dass früher die Messung von Energie-, Strom- und Wasserverbrauch am gängigsten war, sich dadurch der wirtschaftliche Aspekt um das Reduzieren dieser Verbräuche entwickelte und daraus später auch das CO₂-Controlling entstand. Im Bewusstsein der CO₂-Thematik wurde aktiv daran gearbeitet diese Emissionen zu messen, zu beobachten und in Folge zu reduzieren. IP3 (5) ist der Meinung, dass früher viel über Ökobilanzen und Sustainability Balanced Scorecard gemessen wurde. IP1 (6) hat die Erfahrung gemacht, dass vieles über Darstellungen in MS-Excel und zum Teil auch über bereits in das Unternehmen eingearbeitete Systeme dargestellt und beurteilt wurde.

6.3 Nachhaltigkeitscontrolling heute

Als Mittelpunkt der Interviews wurde nach dem Status Quo gefragt. In diesem Zusammenhang wurden die Instrumente, welche heute angewendet werden, die Gründe von Unternehmungen sich nachhaltig umzustrukturieren und die Instrumente welche sie als erstes verwenden werden, wenn sie sich umstrukturiert haben, besprochen.

Die Instrumente

Auf die Frage nach den Instrumenten, welche heute verwendet werden, antwortete IP2 (9), dass die Unternehmen nicht nur neue Instrumente entwickeln, sondern bestehende weiterentwickeln sollen. Dabei nennt die Person die nachhaltigkeitsorientierte Investitionsrechnung und die Sustainability Balanced Scorecard. IP3 (7) ist ebenfalls der Meinung, dass in der Praxis die Sustainability Balanced Scorecard und weitere Anreiz- oder Vergütungssysteme, welche an verschiedene Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen gebunden sind, ein großes Thema sind. Des Weiteren ist IP3 der Auffassung, dass das „Environmental, Social and Governance Risk Management“ immer mehr an Bedeutung gewinnen wird und in der Richtung des Beobachtens, die klassischen CO₂ Bilanzen, andere Öko-Bilanzen und das „Lifecycle Assessment“ verwendet werden.

Gründe für eine Umstrukturierung

Bei der Frage nach den Gründen für eine Umstrukturierung sagte IP1 (7), dass eine Studie durchgeführt wurde, welche feststellte, dass Unternehmen, die sich nachhaltig engagieren, eine höhere Wertschöpfung haben und profitabler sind als Unternehmen, die nicht nachhaltig organisiert sind. Die Person denkt, dass dies nicht immer der Grund für eine Umstrukturierung ist, da einige Unternehmungen immer noch im Glauben sind, dass Nachhaltigkeit mit hohen Netto-Kosten verbunden ist. Dieser Glaube wird sich laut IP1 (7) jedoch mit der Einführung des „Sustainable Finance“ ändern, da Banken bei der Kreditvergabe die Daten der Unternehmungen benötigen, um einschätzen zu können, wie nachhaltig dieses Unternehmen agiert und aufgrund dessen die Konditionen der Kredite berechnet werden. Mittlerweile besteht die Auffassung, dass Unternehmen, welche auf Nachhaltigkeit keinen Wert legen, ein größeres Risiko haben den „Going-Concern“ Grundsatz nicht einhalten zu können. Gemäß IP2 und IP3 haben sich die ersten Unternehmen, welche sich umstrukturiert haben, aufgrund der nachhaltigen Überzeugung umstrukturiert. Heute hingegen wird es vermehrt durch den Wettbewerbsdruck und dem Druck der Stakeholder und Investoren und Investorinnen gemacht und weniger wegen der Überzeugung der Geschäftsführung oder der Eigentümer (IP2: 10; IP3: 8). IP3 ist wie IP1 der Auffassung, dass sich erst durch die EU-Taxonomie viele Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beginnen werden auseinanderzusetzen (IP1: 7; IP3: 8).

Die Instrumente der Umstrukturierung

IP1 und IP2 sind sich einig, dass die meisten Unternehmen, welche sich gerade nachhaltig umstrukturiert haben, mit dem Instrument des Benchmarkings beginnen. Mit diesem Instrument lässt sich überprüfen, wie andere Unternehmen, welche ebenfalls nachhaltig orientiert sind, am Markt „performen“, welche Ziele sie verfolgen und wohin sie sich entwickeln wollen (IP1: 8; IP2: 11). IP1 und IP3 sehen die Einbindung der Stakeholder ebenfalls an vorderster Front, um feststellen zu können, was sich diese wünschen, welchen Einfluss sie auf das Unternehmen haben und welchen Einfluss das Unternehmen wiederum auf die Stakeholder hat. Des Weiteren verfolgen sie die Ansicht, dass viele Unternehmen bei der Berichterstattung beginnen und dabei ergründen, welche Themen berücksichtigt werden müssen und welche positiven als auch negativen Auswirkungen durch die Geschäftstätigkeit erfolgen. Anhand dieses Prozesses können dann Kennzahlen und die relevanten Bereiche identifiziert werden (IP1: 8; IP3: 9). IP2 (11) ist der Auffassung, dass die bestehenden Instrumente um Nachhaltigkeitsgesichtspunkte erweitert und demzufolge die Kostenrechnung, Investitionsrechnung, Gap-Analyse (auch Lückenanalyse genannt) und die klassischen Berichte angewandt werden sollen. IP2 ist jedoch

auch der Meinung, dass viele Unternehmen den evolutionären Ansatz wählen und erst nach einer Zeit in Richtung der Balance mit den sozialen Aspekten gehen und daher mit der Aufnahme von ökologischen Zielen beginnen.

6.4 Ausblick des Nachhaltigkeitscontrollings

Das Ende der Interviews wurde mit einem Ausblick gekrönt. Bei diesem Ausblick wurde gefragt, ob die Experten und Expertinnen denken, dass es eine Veränderung bei den Instrumenten geben wird und falls ja, welche in Zukunft angewendet werden und ob ihrer Meinung nach noch Handlungsbedarf im Bereich Nachhaltigkeitscontrolling besteht.

Zukünftige Veränderungen bei den Instrumenten

Auf die Frage der Veränderung der Instrumente in der Zukunft antwortete IP1 (9), dass auf EU-Ebene diskutiert wird, ob ein Unternehmen Instrumente vorgeschrieben bekommen soll, um eine vergleichbare und verlässliche Berichterstattung zu ermöglichen. Die IFRS Foundation wird ein Konzentrationspapier veröffentlichen, in welchem Instrumente zur nichtfinanziellen Bilanzierung nähergebracht werden. Die Integrated Value Foundation stellt Instrumente zur Verfügung, um nichtfinanzielle Key Performance Indicators in finanzielle Kennzahlen umwandeln zu können und GRI plant handhabbare und steuerbare Instrumente zu veröffentlichen, um die Performance steuern, messen und die Risiken ableiten zu können. IP2 (12) ist der Meinung, dass sich in den nächsten Jahren durch neue Herausforderungen einiges ändern wird und die Unternehmen demzufolge den Anforderungen der Stakeholder folgen sollen und das Thema Nachhaltigkeit vollinhaltlich in das Managementverständnis integriert werden soll. Hingegen denkt IP3 (10), dass sich das Risk Management, die CO₂-Bilanz und das „Greenhouse Gas“ Protokoll immer mehr durchsetzen werden, die nichtfinanzielle und die finanzielle Seite immer mehr zusammenwachsen und die Unternehmen aufgrund der EU-Taxonomie eine sogenannte Nachhaltigkeitstransformation durchlaufen werden. Mit Nachhaltigkeitstransformation meint IP3 (10), dass Unternehmen ihre Geschäftstätigkeiten zum Beispiel auf Grund des Klimawandels in der Zukunft nicht mehr so ausüben können, wie sie es heute machen und demnach eine Transformation in nachhaltige Unternehmensprozesse geben und grundsätzlich mehr Nachhaltigkeit in die Unternehmen fließen wird.

Handlungsbedarf

Gemäß IP1 und IP3 müssen, auf die Frage nach noch weiterem Handlungsbedarf im Bereich Nachhaltigkeitscontrolling, große Aktionen im Bereich der Vereinheitlichung gesetzt werden.

Sie sind der Meinung, dass die Unternehmen einen verbindlichen, einheitlichen Standard brauchen, der vorgibt, welche Kennzahlen sie auf welche Art und Weise ersichtlich machen müssen, um untereinander verglichen werden zu können (IP1: 10; IP3: 11). Des Weiteren ist IP3 (11) der Meinung, dass nicht nur kapitalmarktorientierte Unternehmen in die Pflicht zu Berichten gerufen werden sollten, sondern auch nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen, da diese ebenfalls große Auswirkungen haben. IP2 (13) sagt hingegen, dass durch die momentan vorherrschende Pandemie und anderer Herausforderungen, die Unternehmungen die Nachhaltigkeit nicht vernachlässigen, sondern das Bewusstsein dafür wachsen lassen sollten.

6.5 Fazit und Limitationen

Zusammenfassend geht jedoch aus den durchgeführten Interviews hervor, dass das Nachhaltigkeitscontrolling noch am Anfang steht und in der Praxis noch nicht weit verbreitet ist. Die interviewten Personen sind der Meinung, dass es noch ein paar Jahre brauchen wird, bis sich diese Art des Controllings durchsetzen wird. Außerdem sind sie der Auffassung, dass das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit der Führungsebene gehört, da diese Ebene auch die strategischen Entscheidungen trifft. Die EU-Taxonomie-Verordnung, welche bereits im Kapitel 3.4 erläutert wurde, spielt laut den Personen, welche interviewt wurden, eine große Rolle, wenn es um das Umdenken der Unternehmungen in Richtung der Nachhaltigkeit geht. Wenn diese Organisationen sich nun umstrukturiert haben, werden die ersten Instrumente, welche sie anwenden werden, das Benchmarking und der Stakeholderdialog sein. Des Weiteren beginnen viele Unternehmen mit dem Berichten von ihren Nachhaltigkeitsleistungen und wollen dadurch herausfinden, in welchen Themen sie Potentiale sehen und in welchen Bereichen es positive und in welchen negative Auswirkungen, durch ihre Geschäftstätigkeit, gibt. Zum Abschluss ist zu sagen, dass die interviewten Personen einen dringenden Handlungsbedarf in der Vereinheitlichung der Berichterstattung sehen. Investorinnen und Investoren müssen Unternehmen vergleichen können und dies ist nur möglich, wenn einheitliche Kennzahlen und die Art und Weise wie diese Kennzahlen erhoben werden, geschaffen werden. Gemäß der Interviewpartner und-partnerinnen wird das Thema der Vereinheitlichung auf EU-Ebene stark diskutiert und die IFRS Foundation als auch die Global Reporting Initiative plant handhabbare und vergleichbare Standards und Leitlinien zu veröffentlichen. Des Weiteren werden nun die Limitationen dieser wissenschaftlichen Arbeit dargelegt. Durch den zeitlichen Engpass, welcher aufgrund der herrschenden Unsicherheiten der COVID-19-Pandemie bestand, war es nicht möglich mehr Interviewpartner und Interviewpartnerinnen zu generieren, welche sich mit

diesem modernen Thema bereits auseinandergesetzt haben, wodurch keine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann. Außerdem wurde eine rein qualitative Forschung angestrebt, welche die Aussagekraft ebenfalls begrenzt. Zusätzlich mangelt es an ausreichender Praxiserfahrung da das Thema noch am Anfang steht und sich bisweilen in den Controlling-Abteilungen nicht entsprechend etabliert hat.

7 Conclusio

In diesem letzten Kapitel wird eine Zusammenfassung dieser Bachelorarbeit gemacht, die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick über den weiteren Handlungsbedarf gegeben.

7.1 Zusammenfassung

Aufgrund vieler Umwelt- und Menschenrechtskatastrophen wird der Begriff der Nachhaltigkeit immer wichtiger. Unter Nachhaltigkeit wird die Balance zwischen der Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft verstanden. Da Unternehmen einen großen Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft haben, stehen sie vermehrt unter Druck Maßnahmen zu setzen, um diesen Katastrophen gegenwirken zu können. Wenn Nachhaltigkeit in ein Unternehmen integriert wird, wird ein Nachhaltigkeitsmanagement erstellt. In diesem Management werden alle Aspekte der Nachhaltigkeit integriert und die Entscheidungen hinsichtlich der drei Säulen der Nachhaltigkeit gelenkt. Um dies steuern und messen zu können, benötigt es ein entsprechendes Controlling. Aus diesem Grund ist das Nachhaltigkeitscontrolling entstanden. Es ist für die Steuerung, Messung und Planung der Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens zuständig und agiert als Business Partner, um bei strategischen Entscheidungen zu helfen. Außerdem ist das Controlling für die Berichterstattung verantwortlich. Für das Berichten von Nachhaltigkeitsaktivitäten, um nachvollziehen zu können, wo Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit stehen, wurden mehrere Standards und Verordnungen veröffentlicht. Die Global Reporting Initiative hat einen Standard veröffentlicht, welcher Unternehmen helfen soll ihre ökologischen, sozialen und ökonomischen Belange darzustellen. In Österreich trat im Jahr 2017 das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in Kraft, welches bestimmte Unternehmungen verpflichtet Konzepte, Prozesse und Risiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit bekannt zu geben. Des Weiteren tritt ab dem Geschäftsjahr 2021 die EU-Taxonomie-Verordnung in Kraft, bei welcher kapitalmarktorientierte Unternehmen, über ihren Anteil an nachhaltigen Umsatz berichten müssen. Um diese Aktivitäten jedoch messen zu können, benötige es einige Instrumente. Die interviewten Expertinnen und Experten dieser Arbeit gaben bekannt, dass die Instrumente, welche heute angewendet werden, die Instrumente vom allseits bekannten Controlling sind, jedoch um Nachhaltigkeitsgesichtspunkte erweitert. Als Beispiel nannten sie unter anderem die Sustainability Balanced Scorecard und weitere Anreiz- und Vergütungssysteme. Außerdem merkten sie an, dass das Thema noch am Anfang stehe und bisweilen nicht ausreichend in Unternehmen integriert wurde. Zusätzlich sind sie der Meinung, dass weiterer Handlungsbedarf bestehe, jedoch durch die EU-Taxonomie-

Verordnung ein potenzieller Schritt in die Richtung zu mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen gesetzt werden kann.

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Dadurch, dass das Nachhaltigkeitscontrolling in der Praxis noch nicht ausreichend implementiert ist, kann die Forschungsfrage nur auf Basis der Interviews mit den Expertinnen und Experten beantwortet werden.

„Welche Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings müssen angewendet werden, um ein Unternehmen nachhaltig umstrukturieren zu können?“

Um diese Frage beantworten zu können musste zuerst geklärt werden, was Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitscontrolling ist. Im Laufe dieser Recherche wurden einige Instrumente dargelegt und veranschaulicht. Die Literatur ließ jedoch keine Antwort auf diese Frage zu. Die Antwort kann jedoch anhand von Expertinnen- und Experteninterviews gegeben werden. Wenn sich Unternehmen nachhaltig umstrukturieren wollen, werden in den meisten Fällen Benchmarkings, Stakeholderdialoge und Nachhaltigkeitsberichterstattungen angewendet. Durch das Benchmarking ist es den Unternehmen möglich zu beurteilen, wie sie und ihre Kontrahenten am Markt reüssieren und können eventuell Konzepte von diesen übernehmen und dadurch ihre Position am Markt verbessern. Durch den Stakeholderdialog kann Kontakt mit den Interessengruppen des Unternehmens aufgenommen werden und in Erfahrung gebracht werden, welche Themen, Aspekte und Bereiche diesen wichtig erscheinen und wo Handlungsbedarf besteht. Die Anwendung des Nachhaltigkeitsberichts wird deswegen bei der Umstrukturierung durchgeführt, da durch diesen Bericht die, für das Unternehmen, relevanten Bereiche herauskristallisiert werden können.

Die Verbindung der Literatur mit der Praxis des Nachhaltigkeitscontrollings konnte nicht zur Gänze hergestellt werden, da das Nachhaltigkeitscontrolling in der Praxis nur gering angewendet wird. In der Praxis ist das Thema rund um das Controlling der Nachhaltigkeit noch nicht weit verbreitet und gemäß der Recherche dieser Arbeit benötigt es noch einige Zeit, bis es sich durchsetzen wird. Die in der Praxis vorherrschende Seltenheit des Nachhaltigkeitscontrollings bestätigt sich außerdem anhand der beschränkt verfügbaren Literatur.

7.3 Ausblick

Der Literaturteil und der empirische Teil dieser Arbeit lässt darauf schließen, dass sich das Thema rund um das Nachhaltigkeitscontrolling am Anfang befindet und noch ein paar Jahre brauchen wird, bis es sich vollständig in der Literatur als auch in der Praxis etabliert hat. Die Unternehmen werden nach und nach die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit erkennen und sich demnach, auch aufgrund des Drucks von außerhalb, in Richtung der Nachhaltigkeit organisieren. Im Zuge dessen wird das Thema des Nachhaltigkeitscontrollings immer präsenter und in Zukunft ein unumgänglicher Bestandteil eines jeden Unternehmens werden. Die Expertinnen und Experten, welche im Zuge dieser Arbeit interviewt wurden, sind der Ansicht, dass im Zuge der Berichterstattung und der Instrumente eine Vereinheitlichung und demnach eine Vergleichbarkeit erfolgen muss. Investorinnen und Investoren müssen Unternehmen vergleichen können, um entscheiden zu können, in welches Unternehmen sie investieren wollen und werden. Auf EU-Ebene wird jedoch schon vielseitig diskutiert, welche Instrumente und Standards entwickelt werden können, um die Vereinheitlichung gewährleisten zu können.

Fakt ist, dass die Thematik rund um das Thema Nachhaltigkeit medial wie auch gesellschaftlich so weit schon fortgeschritten ist, dass Unternehmen nicht umhinkommen werden, dieses verstärkt aufzunehmen und für ihre dahingehenden Stakeholder-Interessen weiter zu verfolgen. In der Forschung hingegen sollten mehrere Fachhochschulen und Universitäten das Thema Nachhaltigkeit in ihre Studien aufnehmen, um diesem Gebiet auch in der Lehre und demzufolge in der Literatur mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Als Vorreiter können hier die Fachhochschule Krems mit ihrem Master-Studiengang „Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement“ als auch die Universität Leuphana in Lüneburg, welche mehrere Bachelor- und Masterstudiengänge im Bereich Nachhaltigkeit anbietet, herangezogen werden.

Literaturverzeichnis

AFRAC (2016). Regierungsvorlage zum Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes. Verfügbar unter <https://www.afrac.at/?p=10122> (abgerufen am 07.04.2021)

Aghamanoukjan, A., Buber, R. & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (2. Aufl., S. 415-436). Wiesbaden: Gabler

Amerland, A (2019, 27. März). *Nachhaltiges Management ist eine umfassende Strategie. [Forenbeitrag]*. Verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/nachhaltigkeit/unternehmensfuehrung/nachhaltiges-management-ist-eine-umfassende-strategie/16537282> (abgerufen am 12.03.2021)

Baumast, A., Pape, J., Weihofen, S. & Wellge, S. (2019). *Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Grundlagen und Praxisbeispiele*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer KG

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Charbonneau, N. (2020, 10. Juni). *Kinderarbeit weltweit. Die sieben Fragen und Antworten. [Blogbeitrag]*. Verfügbar unter <https://www.unicef.de/informieren/aktuelles/blog/kinderarbeit-fragen-und-antworten/166982> (abgerufen am 12.03.2021)

Club of Rome (n.d.). *Timeline*. Verfügbar unter <https://www.clubofrome.org/about-us/history/> (abgerufen am 27.02.2021)

Colsmann, B. (2016). *Nachhaltigkeitscontrolling* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler

Darnhofer, I. (2020). Unternehmerische Umwelt- und Sozialverantwortung. In E. Schmid & T. Pröll (Hrsg.). *Umwelt- und Bioressourcenmanagement für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung* (S. 28-40). Berlin: Springer Spektrum

Deloitte (n.d.) *Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz*. Verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/wirtschaftspruefung/dienstleistungen/NaDiVeG.html> (abgerufen am 07.04.2021)

Dyllick, T. (2015, 16. Dezember). Die Suche nach Nachhaltigkeit. *Neue Zürcher Zeitung*, 2015(292), S. 29. Verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/247308/> (abgerufen am 12.03.2021)

Eisele, O. (2021) *Checkliste zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen*. Düsseldorf: Institute für angewandte Arbeitswissenschaften. Verfügbar unter https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/ifaa_Checkliste_Nachhaltigkeit.pdf (abgerufen am 10.03.2021)

Ertl, S. (2019, 29. November). *Greenwashing/Bluwashing. Engagement für Mensch und Umwelt oder Maßnahme zur Imageverbesserung? [Forenbeitrag]*. Verfügbar unter <https://www.vis.bayern.de/konsum/allgemeines/greenwashing.htm> (abgerufen am 28.3.2021)

Europäische Kommission (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) (KOM (2011) 681 endgültig, S.4)*. Brüssel: Europäische Kommission. Verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1401278421883&from=DE> (abgerufen am 12.03.2021)

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2015) Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Aufl., S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Fuhrmann, K. (2021). *Alles zur neuen EU-Taxonomie-Verordnung*. Verfügbar unter <https://www.tpa-group.at/de/news/alles-zur-neuen-eu-taxonomie-verordnung/> (abgerufen am 07.04.2021)

Gallikowski, C. (1999). Agenda 21. *UWSF – Z Umweltchem Ökotox*, 1999 (11), S. 1. Verfügbar unter <http://doi.org/10.1007/BF03037751> (abgerufen am 12.03.2021)

Gehmayr, B. (2020). *Welchen Mehrwert bringt eine nichtfinanzielle Berichterstattung?* Verfügbar unter https://www.ey.com/de_at/assurance/welchen-mehrwert-bringt-eine-nichtfinanzielle-berichterstattung (abgerufen am 07.04.2021)

Gläser-Zikuda, M. (2011). Qualitative Auswertungsverfahren. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel & B. Gniewosz (Hrsg.). *Empirische Bildungsforschung* (S. 109-119). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Gleich, R., Bartels, P. & Breisig V. (2012). *Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung* (Bd. 21). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Greenpeace (2019, Mai) *Klimakrise. Ökosystem Erde in Gefahr*. Verfügbar unter <https://www.greenpeace.de/themen/klimawandel/folgen-des-klimawandels> (abgerufen am 06.02.2021)

Günther, E. & Steinke K. (2016). *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling*. Berlin: Springer Verlag

Hartmann, F., Maas, K. & Perego, P. (2016). Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen: Controller auf der Suche nach Nachhaltigkeit. In E. Günther & KH. Steinke (Hrsg.). *CSR und Controlling* (S. 71-82). Berlin: Springer Verlag

Hein, R. (2016). *Erfolg im Compliance Management*. Wiesbaden: Springer Verlag

Hell, C. (2020). *EU-Taxonomie: Nachhaltigkeit ausweisen*. Verfügbar unter <https://klardenker.kpmg.de/eu-taxonomie-nachhaltigkeit-ausweisen/> (abgerufen am 07.04.2021)

- Hoffhaus, M. (2012). Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 2012 (19), S. 155-163. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s00550-011-0213-0> (abgerufen am 22.03.2021)
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer Verlag
- Internationaler Controller Verein eV (2011). *Green Controlling - eine (neue) Herausforderung für den Controller? (S. 2)*. Gauting/Stuttgart: Internationaler Controller Verein eV. Verfügbar unter https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Green%20Controlling/ICV11_Studienbericht_Green_Controlling_final.pdf (abgerufen am 10.03.2021)
- Jansch, C. (2015). CSR und Berichterstattung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (S. 823-834). Berlin: Springer Gabler
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Balanced Scorecard. In C. Boersch & R. Elschen (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Management* (S. 137-148). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Klempien, D. (2019, September). *Szenario-Analyse*. Verfügbar unter <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Szenario-Analyse.html> (abgerufen am 06.03.2021)
- Kliem, B. (2020, 20. April). *EU-Taxonomie-Verordnung: Wesentliche neue Angabepflichten für die nichtfinanzielle Berichterstattung werden auf den Weg gebracht [Blogbeitrag]*. Verfügbar unter <https://blogs.pwc.de/accounting-aktuell/handelsrecht/eu-taxonomie-verordnung-wesentliche-neue-angabepflichten-fuer-die-nichtfinanzielle-berichterstattung-werden-auf-dem-weg-gebracht/1760/> (abgerufen am 12.04.2021)
- Krystek, U. (2007). Strategische Früherkennung. *ZfCM. Controlling & Management*, 51 (2), S. 50-59. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0165-4> (abgerufen am 26.02.2021)
- Lauer, T. (2011). *Bonusprogramme* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag
- Leitschuh-Fecht, H. & Bergius, S. (2007). Stakeholderdialoge können besser werden. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 2007 (15), S. 3-6. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s00550-007-0010-y> (abgerufen am 18.03.2021)
- Loew, T. & Rohde, F. (2013). *CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen (S.1-30)*. Berlin: Institute for Sustainability. Verfügbar unter http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf (abgerufen am 27.3.2021)
- Masberg, I. (1998). Die Umsetzung der Agenda 21 auf kommunaler Ebene. *Raumforschung und Raumordnung*, 1998 (56), S. 90-100. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/BF03183435> (abgerufen am 02.04.2021)

- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601-613). Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Merkel, A. (1998) Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im globalen Umweltschutz. *UWSF – Z. Umweltchem. Ökotox*, 10 (3), S. 133-134. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/BF03037732> (abgerufen am 02.04.2021)
- Naumann, M. (2020, 01. März). *Regenwald-Abholzung: Ausmaß, Folgen und was du dagegen tun kannst [Forenbeitrag]*. Verfügbar unter <https://utopia.de/ratgeber/regenwald-abholzung-ausmass-folgen-und-was-du-dagegen-tun-kannst/> (abgerufen am 06.04.2021)
- Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- PwC & WU (2018). *Das erste Jahr NaDiVeG. Ergebnisse, Erfahrungen, Empfehlungen*. Wien: PwC Österreich. Verfügbar unter https://www.pwc.at/de/publikationen/klimawandel-nachhaltigkeit/pwc_wu_das_erste_jahr_nadiveg_web.pdf (abgerufen am 07.04.2021)
- respACT (2013). *In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht*. Wien: respACT. Verfügbar unter https://www.respact.at/dl/LOlqJLJkLJqx4OooJK/respACT-Leitfaden_zur_Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf (abgerufen am 07.04.2021)
- Riesmeyer, C. (2011). Das leitfadeninterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung?. In O. Jandura, T. Quandt & J. Vogelgesang (Hrsg.), *Methoden der Journalismusforschung* (S. 223-236). Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Rogl, G. & Hofer, M. (2021). *Welche Auswirkungen hat die EU-Taxonomie auf die Realwirtschaft?*. Verfügbar unter https://www.ey.com/de_at/consulting/welche-auswirkungen-hat-die-eu-taxonomie-auf-die-realwirtschaft (abgerufen am 12.04.2021)
- Sailer, U. (2020). *Nachhaltigkeitscontrolling* (3. Aufl.). München: UVK Verlag
- Sattler, W. & Wange, A. (2016). Controlling der Nachhaltigkeit. In I. Gesting, T. Gonschorek, AK. Haubold, R. Sonntag & R. von der Weth (Hrsg.), *Ethik im Mittelstand* (S. 271-283). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Schaefer, S. (2012). Nachhaltigkeitskommunikation aus der Perspektive des Controllings. In H. Corsten & S. Roth (Hrsg.), *Nachhaltigkeit* (S. 255-272). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Schaltegger, S. (2016). CSR, Nachhaltigkeit und Controlling – Zwischen Praxislücke und Forschungskonzepten. In E. Günther & KH. Steinke (Hrsg.), *CSR und Controlling* (S. 55-70). Berlin: Springer Gabler
- Schaltegger, S. & Zvezdov, D. (2012). Strategisch fundiertes Nachhaltigkeitscontrolling – Konzeption und Umsetzung in der Praxis. In R. Gleich, P. Bartels & V. Breisig (Hrsg.). *Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung* (Bd. 21, S. 45-66). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Schawel, C. & Billing, F. (2012). ABC-Analyse. In C. Schawel & F. Billing (Hrsg.), *Top 100 Management Tools* (4. Aufl., S.13-15). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Schneider, A. & Schmidpeter, R. (2015). *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg

Schönauer, K. (n.d.). *EU-Aktionsplan „Sustainable Finance“*. Verfügbar unter <https://home.kpmg/at/de/home/insights/2020/10/dimensionen-wirtschaft-und-umwelt-im-einklang.html> (abgerufen am 06.04.2021)

Schrader, C. & Vollmar, B. (2013). *Green Controlling: ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur nachhaltig orientierten Unternehmensführung* (No. 2013/04, S. 1-59). Göttingen: PFH Private Hochschule Göttingen. Verfügbar unter https://entrepreneurship.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/green_controlling_ein_wesentlicher_schritt_auf_dem_weg_zur_nachhaltig_orientierten_unternehmensfuehrung_schrader_vollmar_fp_2013_04.pdf (abgerufen am 07.04.2021)

United Nations (1987). *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development. Verfügbar unter <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda2030/uno--meilensteine-zur-nachhaltigen-entwicklung/1987--brundtland-bericht.html> (abgerufen am 27.02.2021)

United Nations (n.d.). *Communications materials*. Verfügbar unter <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> (abgerufen am 27.02.2021)

Weber, J., Georg, J. & Janke, R. (2010). Nachhaltigkeit: Relevant für das Controlling?. *ZfCM. Controlling & Management*, 54 (6), S. 395-400. Verfügbar unter <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-010-0101-4> (abgerufen am 12.03.2021)

Weber, J., Georg, J., Janke, R. & Mack, S. (2012). *Nachhaltigkeit und Controlling. Für Manager und Controller* (Bd 80, 1. Aufl.). Weinheim: WILEY-VCH Verlag & Co. KGaA

Weber, J. & Schäffer, U. (2016). Nachhaltigkeit – Modewelle oder ein neues Arbeitsfeld für Controller?. In E. Günther & KH. Steinke (Hrsg.). *CSR und Controlling* (S. 41-54). Berlin: Springer Gabler

Wellbrock, W., Ludin, D. & Krauter, S. (2020). *Nachhaltigkeitscontrolling. Instrumente und Kennzahlen für die strategische und operative Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler

Wieland, M. (2019, 3. Juli). *Umweltkatastrophen [Forenbeitrag]*. Verfügbar unter <https://www.planet-wissen.de/natur/umwelt/umweltverschmutzung/pwieumweltkatastrophen100.html> (abgerufen am 27.03.2021)

Willis, A. (2003). The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. *Journal of Business Ethics*, 43, S. 233-237. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1023/A:1022958618391> (abgerufen am 15.03.2021)

Wübbenhorst, K. (2018). Benchmarking. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988/version-253582> (abgerufen am 10.03.2021)

Anhang A

In diesem Anhang befindet sich der Leitfaden für die Interviews.

Interviewleitfaden zum Thema die Instrumente des Nachhaltigkeitscontrolling

Mein Name ist Marie-Sophie Klecatsky und ich studiere Finanz-, Rechnungs-, und Steuerwesen an der FHWien der WKW.

Im Zuge meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit dem Nachhaltigkeitscontrolling. Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, welche Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings angewendet werden müssen, um ein Unternehmen nachhaltig umstrukturieren zu können. Außerdem wird die Verbindung der Literatur mit der Praxis des Nachhaltigkeitscontrollings dargestellt. Im Zuge von ExpertInneninterviews soll die Praxis veranschaulicht und die in der Praxis am öftesten vorkommenden Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings genannt werden.

Die Interviews werden via Zoom/Skype/Microsoft Teams stattfinden und audioaufgezeichnet. Im Anschluss werden die Interviews von mir transkribiert, um daraus eine Analyse und Auswertung ziehen zu können.

Die Namen der Interviewten sowie der Unternehmen werden selbstverständlich, aus Datenschutzgründen, nicht genannt.

Gerne kann ich Ihnen nach Fertigstellung der Bachelorarbeit eine Kopie zukommen lassen.

Im Anschluss finden Sie den Leitfaden des Interviews:

Einstieg:

1. Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling?
2. Wer ist in einem Unternehmen für Nachhaltigkeit zuständig?

Rückblick:

3. Wie hat sich Nachhaltigkeitscontrolling in den letzten 5-10 Jahren verändert bzw. entwickelt?
4. Gab es Geschehnisse, welche Unternehmungen dazu bewegte in Richtung Nachhaltigkeit zu gehen?
5. Wie waren die Anfänge von Nachhaltigkeitscontrolling?
6. Welche Instrumente wurden damals verwendet?

Status Quo:

7. Welche Instrumente werden heute im Nachhaltigkeitscontrolling verwendet? Welche sind die wichtigsten? Aussagekräftigsten?
8. Was denken Sie sind die Gründe für ein Unternehmen, sich nachhaltig umzustrukturieren?
9. Wenn ein Unternehmen entscheidet, sich in Richtung der Nachhaltigkeit zu entwickeln, welche Instrumente werden als erstes verwendet?

Ausblick:

10. Welche Instrumente werden sich Ihrer Meinung nach in der Zukunft durchsetzen? Beziehungsweise denken Sie, dass es eine Veränderung geben wird?
11. Wo besteht Ihrer Meinung nach noch Handlungsbedarf?

Anhang B

In diesem Anhang werden die transkribierten Interviews dargelegt.

Kategorie	Interviewpartner 1	
	I1:	Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling?
<p>NAN</p> <p>NAC</p>	IP1:	<p>Das ist eine gute Frage! Darüber diskutieren wir gerade bei uns. Was verstehen wir eigentlich unter Nachhaltigkeit? Das ist ziemlich schwer zu beantworten. Es gibt, die kennen sie sicher, die Brundtland-Definition von Nachhaltigkeit, die ist natürlich nicht mehr zeitgemäß mittlerweile. Das ist glaube ich, am ehesten damit abzudecken, wenn man es auf ESG [Environmental Social Governance] herunterbricht. Also alles was mit Umwelt und Sozialem und Governance-Themen eines Unternehmens zu tun hat. Da ist es notwendig mittlerweile, dass man so arbeitet und wirtschaftet, dass man möglichst wenig Schaden in diesem Bereich anrichtet und bestmöglich den positiven Impact verstärkt. Das ist es eigentlich mittlerweile und vor allem, wie sich zeigt, wird Governance immer wichtiger; ein Beispiel dafür ist unter anderem die Lieferkettendiskussion in Deutschland, wo es um das neue Lieferkettengesetz geht, wo eben viele Leute immer nur an die ganzen Umweltauswirkungen gedacht haben. Der wesentlichere Punkt an dieser Lieferkettenthematik sind aber die Menschenrechte, also die Einhaltung der Menschenrechte. Wenn man in Asien oder in Afrika Produktionsstätten hat, gibt es da immer wieder Probleme und eigentlich auch das größte Problem, weil aus Menschenrechtsverletzungen, aus sozialer Ungerechtigkeit etc. resultieren dann irgendwann dann auch wieder Umweltschäden. Meistens geht das Hand in Hand und ist gar nicht mehr voneinander trennbar. Was nachhaltiges Controlling betrifft, ist das im Grunde das gleiche wie bei Finanzcontrolling auch. Es ist einfach wichtig, dass es Leute gibt, die sich da auskennen, die das Thema verstehen und die Daten managen können, die die Daten auch beurteilen können wie sinnvoll sie sind, ob sie überhaupt stimmen, ob sie überhaupt stimmen können, dass da die Richtigen zusammensitzen, die eben aus diesen Daten auch Maßnahmen ableiten können, die sie dann eben dem Management vorstellen zur Entscheidungsfindung. Momentan ist es im nichtfinanziellen Bereich noch sehr viel schwieriger das gescheit zu machen, da einerseits bei vielen Unternehmen die Daten in der</p>

		<p>entsprechenden Qualität und auch im entsprechenden Umfang noch fehlen, weil je größer das Unternehmen, umso schwieriger ist es die ganzen Daten zu bekommen, denn wenn ein Unternehmen mit 400 Tochterstandorten auf der ganzen Welt die Daten erheben und konsolidieren muss, ist das ein bisschen mühsam, darum haben jetzt viele Unternehmen den Ausweg genommen, das man sich regional Ziele steckt. Es gibt zwar eine große globale Strategie, wo das alles oberflächlich drinsteht, aber auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen in den Regionen runtergebrochen wird. Und die haben ihre eigenen Ziele, die sie dann verfolgen. Da braucht man einfach Leute, die sich auskennen, Leute die wissen, wie man die Sachen bewerten kann und vor allem im Umweltbereich zeigt sich sowohl bei Prüfungen als auch in der Beratung immer wieder, dass die Leute keine Ahnung haben, wie man von Energie auf CO2 kommt. Das sind immer so Dinge, die man wissen sollte, wenn man in diesem Bereich arbeitet.</p>
	I2:	Wer ist ihrer Meinung nach in einem Unternehmen für Nachhaltigkeit zuständig
NAU	IP2:	<p>Das ist extrem verschieden aufgebaut. Es gibt Beispiele von Wienerberger, da ist direkt der CEO [Chief Executive Officer], der sich um das Thema kümmert, es gibt andere Unternehmen wie beispielsweise Novomatic, da ist der CFO [Chief Financial Officer] dafür verantwortlich. Es gibt dann wieder Unternehmen wie den Verbund, die haben ein „Nachhaltigkeits Steering Committee“, wo eben die einzelnen Experten von den Fachbereichen drinsitzen. Und beim Verbund ist natürlich alles mit Nachhaltigkeit verbunden, sei es eben die Energie oder sei es eben Arbeitssicherheit oder Diversität und Diskriminierung und so weiter, da sitzen die einzelnen Leute zusammen und haben alle 2-3 Monate Jour fixe, wo sie eben über die Themen und Zielsetzungen und Maßnahmen sprechen und schauen, ob die Maßnahmen, die sie gesetzt haben, auch ausreichend sind, um die Ziele zu erreichen, und die sind dann wieder direkt dem Vorstand berichtspflichtig. Dann gibt's teilweise die Position eines CSO mittlerweile, also eines chief sustainability officer, der eine Stabstelle hat und eben alles koordiniert und den Überblick hat und der ist entweder auch dem CFO oder CEO direkt untergeordnet und berichtspflichtig. Wird momentan noch verschieden gehalten. Auch gibt es andere Firmen, die haben das beispielsweise im Marketing angesiedelt oder im PR, da merkt man aber ganz deutlich mittlerweile, dass die</p>

		mit dem, wie sie damit umgehen, nicht mehr reüssieren können, das heißt sie haben zum Teil schon massive Probleme einfach das, was das Gesetz fordert, in einer ausgewogenen guten Weise abzuwickeln bzw. überhaupt das Gesetz zu erfüllen. Es ist vom Gesetz gefordert, dass es klar ist und das man versteht was in einem Nachhaltigkeitsbericht steht und wenn man das natürlich mit PR und Marketing verwurschtelt und irgendwas reinschreibt, ist es natürlich schwer, danach noch die einzelnen Fakten zu erkennen, die da auch noch irgendwo drin sind. Das ist jetzt schon eher die Ausnahme und ist eigentlich am Abklingen.
	I3:	Wie hat sich Nachhaltigkeitscontrolling in den letzten 5 – 10 Jahren verändert bzw. entwickelt?
NRV NRG	IP3:	Also ich würde sagen in den letzten 5-10 Jahren ist es überhaupt erst entstanden. Vorher hat es nicht wirklich ein Nachhaltigkeitscontrolling gegeben. Vielleicht bei ein paar Ausnahmen wie eben bei Verbund in Österreich oder auf europäischer Ebene die Kering Gruppe, ein Modeartikelhersteller/-händler, die machen das sehr intensiv und fokussieren auf Bereiche, die wirklich steuerungsrelevant sind. Wenn man ein Unternehmen wie die OMV ist, dann hat man sich immer mit Menschenrechten auseinandergesetzt und das auch gemonitort und auch KPIs [Key Performance Indicators - Leistungskennzahlen] entwickelt, um zu sehen, wie sich das in den einzelnen Abbau-/Förderstätten bzw. Standorten der OMV entwickelt. Aber ansonsten wird es erst aufgebaut. Durch die gesetzlichen Änderungen hat das natürlich Auftrieb bekommen, 2017 mit der Einführung des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in Österreich basieren auf der NFRD [Non-Financial Reporting Directive] der EU. Manche Unternehmen sind schon besser aufgestellt, manche noch nicht so gut. Im Grunde hat es sich das Nachhaltigkeitscontrolling in den letzten Jahren erst wirklich entwickelt. Zurzeit ist eher eine Ausnahme, wenn es ein gutes Controlling gibt, da vieles noch im Aufbau begriffen ist.
	I4:	Gab es Geschehnisse, welche Unternehmen dazu bewegt, in die Nachhaltigkeit zu gehen?
NRG	IP4:	Natürlich einerseits, was ich schon erwähnt habe, das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz auf Basis EU Richtlinie, und dann für Unternehmen, die nicht unter das NaDiVeG fallen, ist es auch der Wettbewerbsdruck. Ees gibt ja Unternehmen, die sind keine PIEs [Public

Interest Entities – Unternehmen von öffentlichem Interesse], stehen aber im Wettbewerb mit den PIEs und sind dann zu dem Schluss gekommen, dass es Nachteile haben kann, wenn sie keine Nachhaltigkeitsberichterstattung haben und sind deswegen auch daran gegangen, nichtfinanzielle Informationen zu veröffentlichen. Weitestgehend ist es aber von regulatorischen Veränderungen getrieben. Das Beispiel „Lieferkettengesetz“, das in Deutschland in Kraft getreten ist, wird auch auf EU Ebene verhandelt; und dann gibt es auch noch die riesen Diskussion um sustainable finance. Da ist vor allem die Taxonomie Verordnung zu nennen, die zwar auch auf den ersten Blick nur all die Unternehmen zu treffen scheint, die bereits unter die nicht finanzielle Berichterstattungsrichtlinie fallen. Da das aber auch Banken sind und die Banken das erfüllen müssen, brauchen sie auch die Daten von allen Unternehmen, mit denen sie zusammenarbeiten d. h. die müssen jetzt für ihre Investitionen und ihre Kredite etc., die sie allen Unternehmen geben, wissen, ob die nachhaltig sind oder nicht. D.h. was sie mit dem Geld machen. Dementsprechend müssen Banken natürlich von allen Unternehmen die Daten abfragen, um das beurteilen zu können. Und das bringt einen riesen Einfluss, hat extrem viel drive entwickelt und es gibt wirklich viele Unternehmen, die das verschlafen haben, dass das kommt. Bereits in 9 Monaten müssen diese Informationen offengelegt werden, also mit 01.01.2022 und zum Teil wissen beziehungsweise eigentlich wahrscheinlich 99% der Unternehmen in Österreich wissen nicht, wie sie mit dieser Taxonomie Verordnung umgehen sollen und wissen auch nicht wie sie klassifizieren können, ob etwas, was sie machen nachhaltig ist oder nicht, und das gibt momentan auch bei uns viele Anfragen, ob wir da unterstützen können, ob es da irgendwelche Tools gibt und so weiter. Und es macht oder bringt extrem viel Fahrt in das ganze Thema. Ich bin schon gespannt, wie das abgewickelt wird, weil zum Teil ist es auch für uns Berater nicht wirklich einfach, dahinter zu blicken, wie mit der Taxonomie Verordnung bestmöglich umzugehen ist, aber das wird noch. Es liegt aber auch daran, dass die delegierten Rechtsakte zur Taxonomie Verordnung momentan noch im Entwurfsstadium sind und erst mit 2. Quartal 2021 final veröffentlicht werden; und eigentlich kann man erst dann mit der Arbeit beginnen, wenn es final ist. Es ist ein bisschen schwierig, weil

		Unternehmen dann ein halbes Jahr nach hinten aufrollen. weil es für das nächste Jahr schon gebraucht wird.
	I5:	Wie waren die Anfänge von Nachhaltigkeitscontrolling?
NRA	IP5:	Das ist aus der Umweltberichterstattung der 90er-Jahre entstanden. Da hat es schon gewissermaßen, bei Unternehmen, die Umweltberichte oder Umwelterklärung veröffentlicht haben, ein Controlling gegeben für den Bereich, aber eben nur für den Umweltbereich selber. Mit der Erweiterung des Nachhaltigkeitsberichtes auf andere Bereiche, auf Soziales, Mitarbeiterthemen und Governance hat sich das dann extrem erweitert und ist eben wie schon gesagt erst in der Entwicklung. Es wird sich wahrscheinlich ein gewisses Controlling etablieren bei großen Unternehmen und bei kleinen Unternehmen wird das Finanzcontrolling das mitmachen. Aber es ist natürlich auch eine Frage der Ausbildung bzw. des Knowhows.
	I6:	Welche Instrumente wurden damals verwendet?
NRI	IP6:	Vielfach ist es früher über Excel gelaufen und zum Teil hat man es auch mit Systemen, die im Betrieb schon vorhanden waren, eingebettet in gewisser Weise. Aktuell gibt es aber eben einige Tools, mit denen man so ein Nachhaltigkeitscontrolling mit aufziehen kann, bspw. Nachhaltigkeitstools wie WeSustain oder CR360 oder SoFi von Thinkstep, das sind alles so Tools, mit denen in gewisser Weise auch ein Controlling möglich ist, wenn man es eben entsprechend nutzt.
	I7:	Und was sind die Gründe, ihrer Meinung nach, für Unternehmen auf Nachhaltigkeit umzustrukturieren
NHG	IP7:	Grundsätzlich gibt's ja schon seit vielen Jahren Studien dazu, wie es mit der Wertschöpfung aussieht von Unternehmen, die sich nachhaltig organisieren und Unternehmen, die sich nicht nachhaltig organisieren, und da hat es schon vor 8-9 Jahren eine Studie gegeben, die groß angelegt bei 2000 Unternehmen evaluiert hat, wie sich Nachhaltigkeit auswirkt. Das Resultat war, dass nachhaltige Unternehmen eine bessere Wertschöpfung haben als nicht nachhaltige Unternehmen; d.h. die nachhaltigen Unternehmen waren letztlich profitabler. Ob das jetzt wirklich der Auslöser dafür ist, dass sich Unternehmer nachhaltig umstrukturieren, glaube ich nicht, weil irgendwie herrscht noch immer oftmals die Meinung vor, dass nachhaltig sein mit hohen Kosten

		<p>verbunden ist. Das ist aber dabei, sich zu ändern, natürlich vor allem in Hinsicht auf sustainable finance, wenn man eben die Daten braucht bzw. die Banken bei der Finanzierung der Unternehmen die Daten haben wollen, um einzuschätzen, wie nachhaltig sie sind, was sich direkt auf die Konditionen der Kredite auswirken kann, je nachdem wie nachhaltig das Unternehmen ist. Es ist auch eine gewisse Risikobetrachtung dabei, da es bei Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit pfeifen und sagen, wir machen weiter wie bisher, das denen mittlerweile größeres Risiko zugesprochen wird, das die Going-Concern Prämisse irgendwann nicht mehr einzuhalten ist und darum sind Kredite für die Unternehmen teurer. Das sind schon Dinge, die dann eben auch Unternehmen, die bisher nichts damit zu tun hatten, zum Umdenken zwingen, da 1-2 %Punkte bei den Krediten auf oder ab, je nachdem wie nachhaltig man ist, ist das ein Thema was natürlich relevant wird.</p>
	I8:	<p>Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, sich in die Richtung der Nachhaltigkeit zu entwickeln welche Instrumente werden als erstes verwendet? Da würde ich aber gerne noch die Frage hinzufügen ob sie auch wissen welche, also es gibt ja auch die Instrumente von wegen eben der stakeholderdialog oder ...</p>
NAUI	IP8:	<p>Welche als erstes verwendet werden, ist eine gute Frage, ich denk das erste was bei Unternehmen immer passiert, wenn sie sich mit dem Thema auseinandersetzen, ist ein Benchmarking in der Branche. Was machen die Unternehmen in derselben Branche, was sind deren Ziele, wo wollen die sich hinentwickeln und natürlich der wesentlichste Punkt ist die Einbindung der Stakeholder. Das heißt, dass die wirklich relevanten Stakeholdergruppen identifiziert werden, dass sie gewichtet werden nach Relevanz für das Unternehmen, welchen Einfluss sie auf das Unternehmen haben und umgekehrt, welchen Einfluss das Unternehmen auf die Stakeholder hat und dass die im Grunde auch bei der Themenfindung mitentscheiden, was für das Unternehmen relevant ist. Ein wesentlicher Bestandteil bei Nachhaltigkeit ist, dass Stakeholder eingebunden werden, da Stakeholder die Auswirkung des Unternehmens am ehesten spüren bzw. als erstes spüren. Natürlich gibt es noch weitere Möglichkeiten, wenn man in Richtung Nachhaltigkeit geht, ist es immer sinnvoll, sich Guidelines und auch Standards anzuschauen, auch wenn ein Standard primär für die Berichterstattung ist, sind da trotzdem Dinge drin, die auch fürs</p>

		<p>Nachhaltigkeitsmanagement relevant sind. Sei es zur Identifizierung der eigenen relevanten Aspekte bzw. Themen, die man im Nachhaltigkeitsmanagement berücksichtigen sollte, aber auch um KPIs zu definieren bzw. zu haben, mit dem man das Ganze monitoren und steuern kann. Das ist eben der Vorteil von diesen ganzen Standards, die am Markt sind, die eine einheitliche Struktur haben, was unter einem KPI zu verstehen ist, was zu erheben ist und natürlich, wenn ich mal was steuern will, muss ich erst mal wissen, wo ich stehe, um das in eine gewisse Richtung lenken zu können. Und das ist eben diese Erhebung des Status Quo, wie es im eigenen Unternehmen aussieht, das ist einer der wesentlichsten Instrumente überhaupt, weil ohne zu wissen ,wo man ist kann man sich nirgendwo hin bewegen.</p>
	19:	<p>Denken Sie, dass es eine Veränderung geben wird im Bezug auf die Instrumente oder, dass sich generell ein Instrument in der Zukunft mehr hervorheben wird als ein anderes?</p>
NAUIV	IP9:	<p>Veränderung wird es sicher geben, die gibt's aus mehreren Richtungen. Es wird auf EU Ebene diesbezüglich momentan intensiv diskutiert, inwiefern man ein Unternehmen irgendwelche Instrumente an die Hand geben muss, um eine vergleichbare und verlässliche Berichterstattung zu ermöglichen und vergleichbare Ziele zu definieren und auch die offengelegten KPIs irgendwie zu standardisieren. Also da gibt es einerseits von der EU Ebene die EFRAG [European Financial Reporting Advisory Group], die sind da momentan dran, dann hat sich IFRS letztlich auch dazu entschieden ein Konzentrationspapier rauszugeben und eben die Frage gestellt, inwiefern IFRS unterstützen bzw. daran arbeiten soll, den Unternehmen Instrumente zur nicht finanziellen Bilanzierung an die Hand zu geben. Dann gibt es noch die ursprünglichen Standardsetter hinsichtlich Nachhaltigkeit, da ist vor allem jetzt diese SASB [Sustainability Accounting Standards Board] zu nennen, das ist ein amerikanischer Standard, der in die nicht finanzielle Berichterstattung integriert werden sollte. SASB hat sich jetzt mit einem anderen Standard, dem IIRC [International Integrated Reporting Council] und seinem Integrated Reporting Framework zusammengetan und die neue Integrated Value Foundation gegründet. Die arbeiten jetzt auch daran, Instrumente zu entwickeln, wie man eben nicht finanzielle KPIs in finanzielle Kennzahlen umsetzen kann. Dann gibt es noch</p>

		GRI. GRI ist einerseits der Nachhaltigkeitsberichtsstandard schlechthin momentan, andererseits arbeiten die aber auch intensiv mit verschiedenen Behörden zusammen bzw. werden von diesen eingebunden. Dabei geht es auch darum, handhabbare managebare Instrumente einem Unternehmen an die Hand zu geben, um die Performance messen und steuern und die Risiken richtig ableiten zu können. Da wird sich viel verändern, vor allem in dem Sinn, dass die Kennzahlen, die Unternehmen berichten, am Ende in irgendeiner Art und Weise vergleichbar sein sollten.
	I10:	Und wo besteht ihrer Meinung nach noch Handlungsbedarf?
NAUH	IP10:	Eigentlich dort, wovon ich gerade gesprochen habe, an der Vergleichbarkeit der Daten, die berichtet werden, die erfasst werden, die erhoben werden und die aggregiert werden. An einem einheitlichen Standard, an einem verbindlichen Standard, nämlich wie bei normalen Bilanzrichtlinien, wo klar definiert ist, was wer wie tun muss, um eine Bericht zu legen. Bei nicht finanziellen Sachen ist das natürlich nicht so einfach und das macht große Probleme. Einerseits Probleme, dass es nicht vergleichbar ist, und andererseits die Probleme, dass Investoren nicht wirklich etwas ableiten können d. h. wenn ich ein Investor bin und von einer Branche die verschiedene Berichte oder Offenlegungen zu Daten anschau und die nicht vergleichbar sind, kann ich als Investor keine sinnvolle Entscheidung treffen, wohin ich investieren will und da ist es einfach wichtig, dass es irgendeinen Standard gibt, irgendeinen Standardsetter gibt, der verbindlich von den Unternehmen anzuwenden ist. Das ist das große Thema, aber da wird extrem viel diskutiert momentan. Schaun wir mal, was da rauskommt

Kategorie	Interviewpartner 2	
	I1:	Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling?
NAN NAC	IP1:	Bei Nachhaltigkeit lehnen wir uns an den klassischen Begriff an. Das heißt eine Balance letztendlich von wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit und uns ist es sehr wichtig, dass jeder dieser Facetten hier beleuchtet wird und nicht nur Schwerpunkt auf einen Bereich hier gesetzt wird. Ja und Nachhaltigkeitscontrolling ist entsprechend die Steuerung des Unternehmens nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, eben auch unter der Berücksichtigung eben dieses Nachhaltigkeitsverständnisses, das ich eben gerade angeführt habe.
	I2:	Wer ist Ihrer Meinung nach in einem Unternehmen für Nachhaltigkeit zuständig?
	IP2:	Bei uns im Unternehmen, in der Hochschule, oder generell?
	I3:	Generell.
NAU	IP3:	Naja, es ist eigentlich sehr, sehr breit aufgeteilt. Es gibt ja viele Unternehmen die mittlerweile eigene Nachhaltigkeitsmanagerin oder CSR Managerin haben oder auch bei mittelständigen Unternehmen ist es oft auch der Geschäftsführer, der sich sehr begeistert für dieses Thema, hier eben auch engagiert. Wir haben auch Familienunternehmen untersucht und da ist es sehr oft der Eigentümer, der hier auch das Thema Nachhaltigkeit weitertreibt. Je größer die Unternehmen, desto mehr wird es oft auf die Expertenebene oder auch auf Führungskräfte oder Stabstellen ausgelagert.
	I4:	Wie hat sich Ihrer Meinung nach das Nachhaltigkeitscontrolling in den letzten 5-10 Jahren verändert beziehungsweise entwickelt?
NRV	IP4:	Vor 10 Jahren war es meines Erachtens noch eine extreme Nische. Also wo sie wirklich ganz wenige Vorreiter mit dem Thema auch beschäftigt haben. Das waren insbesondere einige deutsche Konzerne oder größere Unternehmen, die sich mit dem Thema beschäftigt haben. Einige Lehrstühle, die das Thema dann forciert habe, also die Leuphana in Lüneburg, ich weiß nicht, ob Sie die kennen.
	I5:	Nein.
	IP5:	Das ist eine, ich sage mal, empfehlenswerte, eine der renommiertesten Hochschulen wo es um Nachhaltigkeit geht, weil die viele Lehrstühle in dem

		Gebiet haben und die sich seit gut 20 Jahren mit dem Thema sehr professionell auseinandersetzen. Und es gibt aber auch einige andere Lehrstühle auch und auch wir und unsere Hochschule beschäftigen sich seit ca. 12 Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeit und letztendlich war es eine Frage natürlich, wenn ich Nachhaltigkeit professionell manage ist der nächste Schritt auch das es ein entsprechendes Controlling gibt dann.
	I6:	Gab es Geschehnisse, welche Unternehmungen dazu bewegte, in Richtung Nachhaltigkeit zu gehen?
NRG	IP6:	Naja oft war es, also es gibt zwei unterschiedliche Richtungen, also auf der einen Seite eher so die Familienunternehmen oder die sehr stark Werte getriebenen Unternehmen, die auch bei den Vorreitern dabei waren, die oft, ein Familienunternehmen ja schon oft seit Jahrzehnten mit dem Thema beschäftigen und auch Vorreiterunternehmen auch dann hier auch bei den Großunternehmen, die auch schon seit 2000 mit dem Thema sehr stark beschäftigen. Und in der letzten Zeit ist auch ein extremer Druck gekommen, auf die größeren Unternehmen eigentlich, nachdem sie seit dem NaDiVeg mittlerweile auch gesetzlich verpflichtend ist, zumindest zu berichten über diese Aspekte der Nachhaltigkeit und dadurch auch eine mindestform des Nachhaltigkeitscontrollings, also zumindest in der einfachsten Form, eines Soll/Ist Vergleiches auch dann hier herauskristallisiert hat. Aber das ist sicherlich noch nicht das Ende. Das ist jetzt mal, denke ich mal, der Beginn auch oder sagen wir eher die zweite Stufe jetzt in Nachhaltigkeitscontrolling, wo noch viel Luft nach oben ist.
	I7:	Wie waren die Anfänge des Nachhaltigkeitscontrollings?
NRA	IP7:	Die Anfänge auch sehr stark auch in der Lehre auch dann wie gesagt auch Vorreiter in Deutschland, Frau Professor Günther, in Dresden eigentlich oder auch Kollegen auch in der Hochschule in Lüneburg, die sich schon gut seit 20 Jahren mit dem Thema Nachhaltigkeitscontrolling auseinandergesetzt haben und manche gehen ja sogar noch viel weiter zurück und haben damals eher ein Umweltorientiertes Controlling, oder ein Umweltcontrolling auch dann betrieben, das geht teilweise noch einmal 10 bis 15 Jahre zurück. Das heißt eher aus dem Umwelt Bereich sehr stark entstanden und dann stärker auch nachher auch die Verschmelzung mit eher sozialen Aspekten und eher dann in den

		letzten Jahren diese Balance, die jetzt stärker diskutiert wird. Eben Wirtschaft, Ökologie und sozial Gesellschaftliche Aspekte.
	I8:	Welche Instrumente wurden damals verwendet, um Nachhaltigkeitscontrolling messen zu können?
NRI	IP8:	Naja die einfachsten waren mal überhaupt den Energieverbrauch zu messen auch den Stromverbrauch/Energieverbrauch auch zu messen, das waren meistens der Beginn auch auf der einen Seite und natürlich auch die Umweltaspekte, aber auch die wirtschaftlichen Aspekte, wo es eigentlich um das Reduzieren von Energie und Wärmeverbrauch auch hier gegangen ist. Der Wasserverbrauch auch hier. Und natürlich hat es sich hier dann systematisch weiterentwickelt, auch wenn später auch die Diskussion gekommen ist, Thema CO2 Emissionen, das heißt ein CO2 Accounting und dann ein CO2 Controlling sind auch entstanden, wo man sich auch bewusst damit auseinandergesetzt hat, was emittieren wir als Unternehmen und was können wir auch da machen damit es weniger Emissionen auch hier gerade im CO2 Bereich gibt. Oder CO2 Äquivalente auch näher/hier.
	I9:	Welche Instrumente werden heute im Nachhaltigkeitscontrolling verwendet?
NHI	IP9:	Ja mittlerweile auch dann viel mehr Instrumente auch natürlich darüber eigentlich. Sehr vieles was wie die Praxis ist und was ich auch in der Lehre immer wieder empfehle, ist nicht nur neue Instrumente zu entwickeln, sondern auch bestehende Instrumente weiter zu entwickeln. Z.B. auch Investitionsrechnung auch um ein nachhaltigkeitsorientiertes Investitionsrechnung hier und auf der anderen Seite auch z.B. eine balanced scorecard, die weiterentwickelt worden ist hier zu einer sustainability balanced scorecard. Also auch da, dass man nicht ganz neuen Instrumenten beginnt. Es sind natürlich einige neue Instrumente teilweise eingeführt worden in den letzten Jahren aber am vertrautesten sind die Unternehmen mit der der Weiterentwicklung und um Nachhaltigkeitsaspekte ins bestehend Controlling aufnimmt. Je nach dem her was man von der Logik her gewohnt ist. Also wenn man eine Balanced Scorecard gewohnt ist, war es ja oft naheliegend, systematisch Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen weiterzuentwickeln und sie zu integrieren in die Balanced scorecard.

	I10:	Was denken Sie sind die Gründe für ein Unternehmen sich nachhaltig umzustrukturieren?
NHG	IP10:	Bei den ersten war es eher sehr stark natürlich auch dann hier so die Vorreiterposition oder auch Werte getrieben. In den letzten Jahren eigentlich ist es immer mehr ein Wettbewerbsfaktor geworden für Unternehmen und es wird es auch immer mehr letztendlich hier auch, weil es fast kein Großunternehmen mehr gibt das nicht auf Nachhaltigkeit achten kann entsprechend. Weil der Druck von sehr vielen Stakeholdern mittlerweile ja immer stärker wird. Bewusstsein von Lieferanten beginnend natürlich, bis zu den Kunden aber natürlich auch die NGOs [Non-Governmental Organization - Nichtregierungsorganisation] und immer mehr von der staatlichen Seite auch verlangt wird von den Unternehmen und dadurch dann mehr Druck natürlich das Unternehmen auch entsprechend zu steuern und auch zu berichten und entsprechend auch Tools zu entwickeln und auch in die Steuerung die Aspekte der Nachhaltigkeit aufzunehmen.
	I11:	Wenn ein Unternehmen entscheidet sich in Richtung Nachhaltigkeit zu entwickeln, was sind dann die ersten Instrumente, die sie verwenden werden?
NHIU	IP11:	Die ersten Instrumente wie gesagt auch die Weiterentwicklungen von den bestehenden Instrumenten, die es hier gibt, zum Beispiel auch die Kostenrechnungen zu erweitern um die Nachhaltigkeitsaspekte auch dann oder manchmal beginnt man nur mit einem Aspekt, dass man mal die Ökologischen Gesichtspunkte zB berücksichtigt. Also viele wählen eher den Evolutionären Ansatz, dass sie eher mit der Ökologischen Seite beginnen und danach immer mehr in Richtung Balance mit sozialen Aspekten achten, aber das Beachten aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit dann wirklich gemanaged werden und auch gesteuert werden, aber das ist meistens ein langer weg. Also die meisten beginnen meines Erachtens jetzt mit oder haben begonnen mit ihren ökologischen Ziele aufzunehmen und beginnend von einer Gap-Analyse auch dann hin bis zu eben Kostenrechnung, Investitionsrechnung und auch letztendlich auch des Berichtswesen, was ja auch ein entsprechendes Tool im Controlling, ein klassisches Reporting bis hin zu den Nachhaltigkeitsberichten, wie wir sie heute kennen. Oder was auch ein gutes Tool ist, eigentlich auch zur Reflexion, ist auch dann wenn man sich vergleicht,

		<p>wie schaut es eigentlich in meiner Branche aus, das heißt auch hier Benchmarking. Ist sicherlich ein ganz ein wichtiges Tool auch hier im Controlling, damit man weiß, wie stehe ich in meiner Branche eigentlich, weil es nützt ja nichts eigentlich, wenn ich jetzt in der Stahlindustrie bin und ich schaue es mir in der Chemischen Industrie oder in der Energiewirtschaft die Vorreiter, ich muss schauen wie es in meiner Peergroup oder in meiner Branche, wie schaut es da aus oder wer sind da Vorreiter. Und da dann aber wirklich auch Global zu schauen und nicht nur in Österreich oder Deutschland zu vergleichen.</p>
	I12:	<p>Welche Instrumente werden sich Ihrer Meinung nach noch mehr in der Zukunft durchsetzen? Beziehungsweise denken Sie, dass es eine Veränderung geben wird?</p>
NAUIV	IP12:	<p>Auf jeden Fall, also ich denke das Thema wird immer professioneller gemanaged also auch dann hier viele die jetzt derzeit berichten, das sind ja auch noch eher in der Mitte eigentlich, kennt man gerade Unternehmen, die den Bericht dann von einer PR Agentur schreiben lassen. Auch die gibt es ja immer einige. Also es sollte wirklich ins Managementverständnis integriert werden auch hier. Das heißt da wirklich eine integrierte Steuerung und da sehe ich aber bei viele Unternehmen wirklich noch, das wird vielleicht noch 5 oder 10 Jahre dauern, bis wirklich so eine integrierte nachhaltige Steuerung in wirklich vielen Unternehmen vorhanden ist. Vorreiter gibt es natürlich schon heute. Aber wirklich bis es sich flächendeckend umsetzt. Und es kommen ja fast jedes Jahr wieder neue Herausforderungen dazu. Jetzt denke ich ja zB durch das ganze Lieferkettengesetz, das jetzt im nächsten Jahr zu erwarten ist, auch in Österreich, aber in Deutschland viel stärker diskutiert. Wieder stärker auch die Gesellschaftliche Komponente, dass man schaut auf die Menschenrechte in der Lieferkette. Das heißt hier muss eigentlich laufend schauen, welche Themen kommen dazu oder vor einigen Jahren war es das Thema Wasserverbrauch, das wir am Anfang auch nicht so beachtet hat, aber der waterfootprint ist auch dazugekommen, gerade bei global agierenden Unternehmen. Und es kommen immer wieder neue Unternehmen dazu, es wird neue Stoffe geben, die relevant sind, auf die man Achten sollte. Es verändert sich vieles im Konsumentenbewusstsein und verlangt natürlich mehr diese Ausrichtung, das</p>

		<p>heißt von Stakeholder Anforderungen, die verändern sich laufend in den nächsten Jahren und dadurch ist auch das Nachhaltigkeitscontrolling gefordert, hier entsprechend auch neue Impulse aufzunehmen.</p>
	I13:	<p>Wo besteht Ihrer Meinung nach noch Handlungsbedarf?</p>
NAUH	IP13:	<p>Es gibt ja auch sehr viele Herausforderungen in den einzelnen Branchen, das heißt jetzt branchenspezifische zu erkennen und meines Erachtens jetzt auch durch die aktuelle Krise, also das man sich jetzt wirklich nicht unterkriegen lässt und im Krisenmodus verbleibt, sondern das Thema Nachhaltigkeit wirklich auch als extrem wichtig auch dann nach der Krise erachtet und vielleicht auch noch stärker beachtet, weil es eigentlich das Bewusstsein jetzt auch noch wächst für dieses Thema. Also denke ich gerade eigentlich, auch wenn es dann Veränderungen geben wird, in vielen Branchen natürlich gravierende Veränderungen, Tourismus, Luftfahrtindustrie oder auch wo es am stärksten betroffen sind, das trotzdem hier nicht die Aspekte der Nachhaltigkeit zu kurz kommen. Natürlich, weil die gesellschaftliche Verantwortung, Arbeitsplätze und alles was damit zusammenhängt ist natürlich auch ein wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit aber auch dann die Ökologie entsprechend nicht zu vernachlässigen. Also ich denke das wird für die sehr betroffenen Branchen gerade derzeit eigentlich auch ein extrem wichtiger Aspekt werden in den nächsten Jahren.</p>

Kategorie	Interviewpartner 3	
	I1:	Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling?
<p>NAN</p> <p>NAC</p>	IP1:	<p>Ja zum Thema Nachhaltigkeit oder zum Begriff Nachhaltigkeit, ich glaube jeder der sich ein bisschen damit befasst, der weiß, dass das sehr inflationär schon verwendet wird der Begriff und überall schnell mal Nachhaltigkeit draufsteht. Aber für mich persönlich, also ich finde die Definition von den Vereinten Nationen zu der nachhaltigen Entwicklung am treffendsten. Die in etwa so ist, dass eine Art von Entwicklung, mit der man die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigen kann, ohne dass man riskiert, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse dann eben nicht befriedigen können. Das ist aus meiner Sicht eine ganz eine treffende und allgemeinpassende Definition für den Begriff Nachhaltigkeit beziehungsweise für nachhaltige Entwicklung. Was den Begriff Nachhaltigkeitscontrolling betrifft, ist, glaube ich, ist ein sehr ein zentrales Element im Nachhaltigkeitsmanagement grundsätzlich. Und stellt auch ein bisschen eine Verbindung oder ein funktionelles Bindeglied zwischen der Nachhaltigkeitsstrategie und dann dem ganzen Monitoring Accounting, Reporting Thema. Und eben quasi was das Thema Lenken, Steuern der jeweiligen Nachhaltigkeitsthemen betrifft. Also ich denke da auch, also ich befasse mich eben auch sehr viel mit Nachhaltigkeitsreporting nach GRI, Global Reporting Initiative, da ist der Begriff Managementansatz ein allgegenwärtiger und eben im Zuge des Managementansatzes für verschiedenste Nachhaltigkeitsthemen in einem Unternehmen ist glaube ich da das Controlling sprich, welche Ziele setzt man sich in den einzelnen Bereichen, welche Maßnahmen setzt man um die Ziele entsprechend zu erreichen, Messung dann der Zielerreichung und alles was dann im Reporting mündet. Da spielt das ganze Thema rund um Nachhaltigkeitscontrolling stark rein finde ich. Oder ja, denke ich. Und so verstehe ich den Begriff Nachhaltigkeitscontrolling. Also so, auf gut Deutsch, wie man verschiedene Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen steuert. Also im Endeffekt steht es eh schon im Wort drinnen.</p>
	I2:	Wer ist in einem Unternehmen für Nachhaltigkeit zuständig?

NAU	IP2:	<p>Das ist. Es kommt immer darauf an würde ich sagen. Also es. Man kann es natürlich nicht so über einen Kamm scheren. Es kommt immer auf die Unternehmensgröße darauf an und auch abhängig von der Branche, ob das Thema Nachhaltigkeit ein bisschen höher auf der Agenda steht oder in manchen Branchen eher weniger hoch auf der Agenda steht, gibt's da zum Teil sehr starke Unterschiede wer da im Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit verantwortlich ist. Aber ich betrachte es jetzt einmal aus der Perspektive von eher größeren Unternehmen, also mit denen habe ich am meisten Kontakt. In der Regel sind das auch Börsennotierte Unternehmen und im Normalfall gibt es dann designierte Personen, Nachhaltigkeitsbeauftragte, CSR Verantwortliche, also die Begrifflichkeiten sind hier auch, es gibt einen bunten Strauß an Begrifflichkeiten, die man da draußen findet in der Praxis. Und ich denke auch, es ist sehr unterschiedlich wo diese Personen, oder diese Verantwortlichkeiten, also bei größeren Unternehmen, sind das dann auch ganze Abteilungen, mit mehr als einer Person, aber in der Regel ist es nicht viel mehr als eine Person. Auch bei großen Unternehmen und ja, es gibt auch noch viele Unterschiede in welchen Unternehmensbereichen diese Abteilung oder diese Stelle dann verankert ist. Oft ist es schon auch im Marketing-Kommunikationsbereich, also da ist es glaube ich historisch bedingt das ganze Nachhaltigkeitsthema glaube ich auch sehr stark getrieben von der Berichterstattungsecke, dann so ins Unternehmen gelangt ist und dementsprechend auch die Kommunikationsabteilung am Ruder ist oder am Zug ist. Finde ich persönlich jetzt nicht so optimal, aber es ist auch merkbar das hier, dass es hier Entwicklungen gibt, dass das zu anderen Stellen wandert. Natürlich muss man auch unterscheiden zuständig oder verantwortlich, wenn ich jetzt kurz abdrifte, in die Verantwortlichkeiten, oder in die Verantwortlichkeit. Also es ist jetzt immer häufiger zu sehen, eben speziell bei großen Börsennotierten Unternehmen, dass das ganze Nachhaltigkeitsthema mehr oder weniger, oder zumindest das Reporting Thema mehr oder weniger direkt bei dem CFO angesiedelt ist und so ein bisschen auf gleiche Ebene, ist vielleicht übertrieben, aber grundsätzlich rechtlich gesehen wäre es die gleiche Ebene wie ebenso bei der normalen Finanzberichterstattung. Und dementsprechend wandert das oft in die</p>
-----	------	--

		<p>Verantwortlichkeit vom CFO. Ganz persönlich muss ich aber sagen, dass das Thema Nachhaltigkeit eigentlich vom gesamten Vorstand irgendwie mitgetragen werden sollte, weil es wie gesagt nicht nur um Reporting geht, sondern auch um Strategische Entscheidungen und der CEO und grundsätzlich der Vorstand eigentlich gesamthaft sich mit dem Thema befassen sollten.</p>
	I:3	<p>Wie hat sich das Nachhaltigkeitscontrolling in den letzten 5-10 Jahren verändert beziehungsweise entwickelt?</p>
NRV NRG	IP3:	<p>Eins muss ich vorweg sagen, also 10 Jahre bin ich noch nicht im Business, also kann ich hier nicht auch aus direkt eigener Erfahrung hier sprechen, aber ich kann gerne meine Eindrücke dazu teilen, beziehungsweise was ich einfach so im Zuge jetzt mitbekommen habe, wie es früher passiert ist. Grundsätzlich wenn man sich die 10 Jahre anschaut, es hat sich glaube ich, also vor 10 Jahren war das Thema Nachhaltigkeit, hat es einen anderen Stellenwert gehabt als jetzt, um es Diplomatisch auszudrücken. Und dementsprechend waren die Auseinandersetzungen auf Unternehmensebene mit dem Thema eher eine Nischenpraxis würde ich jetzt sagen. Natürlich hat es gewisse Themenbereiche gegeben, also Industrie, alles wo es um viele Emissionen, Treibhausgasemissionen oder grundsätzlich auch anderen Emissionen, verbunden ist, die haben relativ bald einmal Auflagen, gesetzliche Auflagen, bekommen, wo eben ein gewisses Monitoring und Maßnahmen damit eben Filteranlagen eingebaut werden müssen, oder grundsätzlich einfach auch das Thema am Radar sein muss, das hat es da schon gegeben und daher glaube ich, dass das in der Vergangenheit eher aus der klassischen Umweltecke gekommen ist, bevor das jetzt in den letzten Jahren ein bisschen breiter dann aufgestellt, oder sich breiter entwickelt hat, mit den social Dimensionen und natürlich governance, also alles was die Unternehmensführung betrifft, ist jetzt in den letzten Jahren stärker auf den Plan getreten würde ich sagen und wie gesagt, das ja. Ursprung würde ich, oder ist sehr wahrscheinlich im Umweltbereich und genau, also in den letzten Jahren hat es dann eh einige Geschehnisse gegeben, wenn ich gleich mal in die nächste Frage übergehen darf.</p>
NRG	IP4:	<p>Was auch wieder sehr stark mit Reporting Anforderungen zu tun hat, würde ich sagen, also sehr stark von der EU-Seite kommend. Die Non-financial</p>

		<p>Reporting directive. Eben umgesetzt in Österreich mit dem NaDiVeg, dem Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz, wo eben die großen Börsennotierte Unternehmen verpflichtet sind, dass sie zu gewissen Belangen berichten und eben auch offenlegen, wie sie mit dem Thema umgehen und wie die Konzepte dazu sind und da sind wir wieder sehr stark in dem Controllingbereich drinnen. Und da sind natürlich dann einige Unternehmen mehr oder weniger gezwungen worden, dass sie zumindest sich mit dem ganzen Thema auseinandersetzen. Dort haben, glaube ich, noch sehr viele Unternehmen, die unter dieses Gesetz fallen, sehr viele Hausaufgaben zu machen. Aber grundsätzlich ist das, glaube ich, schon ein starker Treiber gewesen, dass das Thema im Unternehmen einmal behandelt wird und einmal grundsätzlich einmal eine Bestandaufnahme gemacht wird. So wie stehen wir und was sind eigentlich unsere wesentlichen Themen, die wir in den Umwelt- oder Sozialbereichen haben mit unserer Geschäftstätigkeit oder mit den Aktivitäten darum herum, also Lieferkette, Produkte und so weiter. Und daraufhin dann eben, sie sich Konzepte überlegen, wie es im Gesetz so heißt, wie die verschiedenen Themen dann steuern. Das ist glaube ich, ein sehr großer, ein sehr großes Geschehnis gewesen, das dann eben dann im Jahr 2017 schlagend geworden ist und ja also in dem Bereich tut sich ja aktuell noch sehr viel. Stichwort EU „green deal“ und Aktionsplan für sustainable finance mit der EU Taxonomie, die jetzt ganz, leider immer noch nicht, die screening criteria heraußen sind, aber die werden dann in einem dreiviertel Jahr schlagend, wo dann Unternehmen zusätzliche Kennzahlen berichten müssen, so wie ihr Anteil von grünen Umsatz ist und dementsprechend sie sich gezwungenermaßen mit dem ganzen Thema auseinandersetzen müssen. Wie nachhaltig sind sie jetzt aufgestellt und damit verbunden, ist halt dann, sind halt gewisse Instrumente oder grundsätzliche Prozesse, die dafür notwendig sind, um eben dementsprechend in den verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen zu managen.</p>
	I4:	<p>Wie waren die Anfänge von Nachhaltigkeitscontrolling? Ich mein Sie können so weit gehen, wie sie es eben mitbekommen haben. Oder wie waren für Sie oder was wissen Sie wie die Anfänge waren?</p>

NRA NRI	IP5:	<p>Wenig also ich habe vorher schon kurz angesprochen, dass das aus dem Umweltbereich, glaube ich, sehr stark gekommen ist, also da kann ich jetzt die Literatur habe ich jetzt auch nicht mehr so im Kopf aus dem Studium muss ich ehrlich zugeben, aber ich glaube früher war hier auch, also, Ökobilanzen etc., Sustainability Scorecard, die sind dann auch irgendwann aufgekommen und gibt es immer noch natürlich. Ich denke, diese Sachen waren höchstwahrscheinlich, also gibt es schon länger, aber ob es die konkreten Anfänge, oder was konkrete Anfänge vom Nachhaltigkeitscontrolling waren, kann ich Ihnen leider nicht sagen.</p>
	I5:	<p>Wissen Sie welche Instrumente damals verwendet worden sind? Also Sie haben eh schon gesagt, die Sustainability balanced scorecard, wissen Sie ob da noch oder zu der Zeit, oder eben vor ein paar Jahren noch wirklich angewandt wurden?</p>
	IP6:	<p>Leider nicht wirklich, also das wäre nicht seriös, was ich dazu sagen könnte.</p>
	I6:	<p>Okay, ist kein Problem. Und wissen Sie aber welche heute benützt werden oder welche die wichtigsten sind? Oder die Aussagekräftigsten?</p>
NHI	IP7:	<p>Ja, also von denen, was ich jetzt Erfahrungen gemacht habe, mit Unternehmen und wo wir selber zum Beispiel eben, wo wir Unternehmen begleiten oder beraten dahingehend, also ich habe es eh vorher erwähnt, sustainability scorecard ist glaube ich immer noch ein großes Thema in dem Bereich beziehungsweise einfach grundsätzlich irgendeine Art von Anreizsystem oder Vergütungssystem, die sich hier an verschiedenste Nachhaltigkeitsziele oder Kennzahlen gekoppelt ist. Also das ist glaube ich eines der am naheliegendsten Instrumente, ist, Erfahrungsgemäß tun sich, also Vorstände sehr schwer, das sie da das auch konkret umsetzen wollen oder so intensiv umsetzen wollen. Ist halt auch immer Themenabhängig, ich glaube zum Beispiel ein Industrie Unternehmen, da wo das Thema Arbeitssicherheit ein sehr großes ist, da könnte aus meiner Erfahrung schon häufig vor, das gewisse Unfallraten oder Kennzahlen, die mit Arbeitsunfällen zusammenhängen, in so Vergütungssystemen oder Anreizsysteme einfließen. Dann, aus dem Umweltbereich irgendwelche Treibhausgasintensität oder Energie- oder Materialintensitäten, dass diese Kennzahlen hier miteinfließen. Anderes Instrument, welches klassische oder eigentlich nicht klassische, würde ich</p>

		<p>Risiko Management auch dazuzählen, im Speziellen das ESG Risk Management. Das jetzt doch endlich ein bisschen mehr Fahrt aufnimmt. Also ESG, ist Ihnen das ein Begriff? Also ESG steht für Environmental, Social and Governance und wurde früher gerne, oder ja. ESG ist meiner Meinung nach ein ganz ein Gutes, neues, oder nicht neue aber die Dimensionen von Nachhaltigkeit einfach noch in einem Kürzel darstellt und da gibt es eben das ESG Risk Management. In dem eben verschiedene Nachhaltigkeitsrisiken im Risikomanagement dann auch mitumfasst beziehungsweise integriert werden sollten, das ist auch noch nicht so häufig der Fall, beziehungsweise noch nicht so stark, das ist vielleicht eine bessere Bezeichnung, aber da ist ein deutlicher Trend erkennbar, dass es immer stärker berücksichtigt wird von Unternehmen. Grund dafür ist höchstwahrscheinlich auch das ganze Klimathema und die Empfehlungen der Task Force on climate-related financial disclosures. Also TCFD, falls Ihnen das etwas sagt, wo speziell angesprochen wird, dass Klimarelevante Informationen oder Klimarelevante Elemente auch ins Risikomanagement einfließen sollen. Dementsprechend denke ich, dass das ESG Risk Management ein wichtiges Instrument ist. Anderes welches mehr in Richtung Monitoring beziehungsweise einfach Bilanzierung, in die Bilanzierungsrichtung geht, klassische CO2 Bilanzen, irgendwelche anderen Öko-Bilanzen, Lifecycle assessments für irgendwelche Produkte. Oder wenn man es ein bisschen aus der Reporting Ecke getrieben sieht, da ist der Managementansatz laut GRI. Den ich vorher schon einmal kurz erwähnt habe. Das sind glaube ich so aus meiner Sicht gängige Instrumente, die hier verwendet werden.</p>
	I7:	Was denken Sie, sind die Gründe für ein Unternehmen, sich nachhaltig umzustrukturieren?
NHG	IP8:	Wieder sehr verschieden denke ich. Was aber jetzt aktuell, also wenn man eben kurz historisch anschauen, ist auch sehr häufig darum gegangen, dass es einfach, oder wenn es, aktuell ist es ja auch immer noch so, wenn es vorrangig bei mittelständigen Betrieben oder Eigentümergeführten Betrieben ist oft auch die Überzeugung, die persönliche Überzeugung der Geschäftsführung da sehr, ein sehr starker Treiber. Aber es wird jetzt, vor allem in den letzten zwei Jahren, würde ich sagen, ist der öffentliche Druck viel, viel stärker getrieben

		<p>im Klima Bereich, Fridays for Future, Greta Thunberg, also wir kennen es. Und das hat deutliche Auswirkungen auf Unternehmen und deren Ausrichtung in Punkto Nachhaltigkeit. Also das, so von der Sicht der Allgemeinen oder der Allgemeinen Gesellschaft. Eine andere Stakeholder Gruppe für Börsennotierte Unternehmen vorwiegend sind natürlich Investoren, da gibt es auch deutlich mehr Interesse beziehungsweise gibt es da deutliche oder immer mehr Meldungen oder Aufforderungen von Investoren, das zum Einen mehr Transparenz was das ganze Nachhaltigkeitsthema betrifft gefordert wird und auch, ambitioniertere Zielsetzungen oder überhaupt grundsätzlich einmal Zielsetzungen in den Nachhaltigkeitsbericht gefordert wird und dann eben um, zum Beispiel Transformation um Paris 2050 alleine zu sein, da spielt dann wieder sehr stark die EU Taxonomie rein, eben die definiert, welche Geschäftsaktivitäten sind als Nachhaltig eingestuft und welche eben nicht. Und da gibt es, ja, das sind sehr starke Treiber, die Unternehmen dazu veranlassen, dort sich in Richtung Nachhaltigkeit zu, sich aufzustellen. Weil wenn man dann noch einmal kurz bei der Taxonomie bleiben, es geht dann, die Unternehmen, es wird höchstwahrscheinlich so sein, dass die Unternehmen versuchen, einfach den, so viel Umsatz wie möglich als grün dazustellen, gemäß dieser Taxonomie, weil dann eben sie sehr wahrscheinlich bessere Konditionen bei der kreditvergabe bekommen und einfach das für Institutionelle Anleger attraktivere Unternehmen sind oder attraktivere Investitionsmöglichkeiten darstellen und dementsprechend kommt dann, von der Finanz Seite ein ordentlicher Drive daher.</p>
	I8:	<p>Wenn ein Unternehmen sich entscheidet, in Richtung Nachhaltigkeit zu gehen oder sich dahin zu entwickeln, welche Instrumente werden als erstes verwendet?</p>
NHIU	IP9:	<p>Erfahrungsgemäß ist, wird oft das von der Reporting Ecke angegangen. Obwohl eigentlich das, also eigentlich das, wenn man quasi vorher nichts umgesetzt, kann man dann auch schwer etwas reporten. Aber in der Praxis ist das schon eher so, dass ein bisschen was wird immer gemacht, auf gut Deutsch, und dann so quasi „machen wir mal einen Bericht und dann durchlaufen wir einmal den strukturierten Prozess“ mit, also wenn man es sauber und gut macht, dann durchläuft man einen strukturierten Prozess mit</p>

		<p>Wesentlichkeitsanalyse, Einbindung von externen Stakeholdern, wo man dann eben die für das Unternehmen wesentlichen Themen herausfiltert, sprich also welche, in welchen Themenbereichen gibt es die meisten positiven aber auch negativen Auswirkungen durch die Geschäftstätigkeit beziehungsweise welche Themen sind in den verschiedenen Stakeholdergruppen wichtig beziehungsweise welche Themen sind für ihre Entscheidungen ausschlaggebend. Und das ist Normalfall so der erste Startpunkt, wenn man einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen möchte, zumindest wenn man einen nach den GRI Standards erstellt. Und so, also mit diesem Prozess, kann man dann, wenn man die wesentlichen Themen hat anfangen, dass man sich darüber Gedanken macht, oder eine Strategie entwickelt, wie gehe ich jetzt mit diesen wesentlichen Themen um. Das ich mir hier einmal anschau, mit welchen Kennzahlen kann ich dieses Thema messen und dann entsprechend auch steuern und eben dann hat man die Möglichkeit, dass man da eben die verschiedenen Themen managed und dann hat man auch die Grundstruktur, die man auch fürs Controlling braucht. Und so quasi im Startpunkt ist oft der Wunsch oder der Drang oder die Forderungen von externen Stakeholdern, dass man transparent etwas berichtet und da das im Endeffekt bedeutet, dass intern etwas passieren muss und Prozesse aufgesetzt werden, ist meine Erfahrung oft, dass der Stein des Anstoßes ist oft auch das Reporting. Aber es gibt natürlich auch andere Gründe. Gesetzliche Vorschriften zum Beispiel aber ich glaube oder aus meiner Erfahrung ist es sehr oft das Reporting.</p>
	I9:	<p>OK gut, dann kommen wir eh schon zum Abschluss. Welche Instrumente werden sich Ihrer Meinung nach in der Zukunft durchsetzen beziehungsweise denken Sie, dass es eine Veränderung geben wird? Also wird sich der Schwerpunkt woanders hin verlagern?</p>
<p>NAUI NAUIV</p>	IP10:	<p>Gute Frage. Ich glaube einfach Grundsätzlich, ist das ganze Thema Risikomanagement, wird immer stärker gefragt werden und es wird, ich glaube das durch den Klimawandel zum Beispiel, also aktuell ist es oft so, dass ESG Risk Management oft selber Rat vom normalen Konzern Risiko Management zum Beispiel behandelt werden, oder in der Nachhaltigkeitsabteilung sogar dann quasi einen separaten Nachhaltigkeitsrisiken auch mitgenommen werden und ähnlich ist es auch ein</p>

bisschen beim Controlling so der Fall, aber diese zwei Welten, also die klassische Finanzielle und nicht Finanzielle Welt, die wachsen jetzt immer viel mehr zusammen. Auch eben die Taxonomie ist hier ein großer Treiber, weil die ist sozusagen der Schmelzpunkt. Ich glaube, dass das einfach viel mehr in Grundsätzliche Unternehmensprozesse oder ins ganze Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit viel mehr einfließen wird und eine Nachhaltigkeitstransformation, das ganze Unternehmen, oder viele Unternehmen einmal so eine Transformation durchmachen müssen werden. Also einfach, weil es zum Beispiel Klimawandel bedingt einfach vielleicht gewisse Geschäftstätigkeiten gar nicht mehr so in dieser Form ausüben können. Und darum glaube ich, dass das Thema auch CO2 Bilanzierung immer relevanter wird. Stichwort auch GRG Protokoll, Scope 3 Emissionen. Also im GHG Protokoll [Greenhouse Gas Protocol - Treibhausgasprotokoll] gibt es drei verschiedene Kategorien von Emissionen. Das ist zum einen Scope eins die direkten Emissionen. Sprich Emissionen aus Brennstoffen, die ich im Unternehmen verbrenne, Erdgas zum Heizen oder Diesel in Firmenautos. Dann gibt es Scope 2. Das sind indirekte Energie-related Emissionen. Sprich, irgendwer zum Beispiel die Wien Energie erzeugt den Strom und nimmt dazu Müll und Erdgas und hat gewisse Emissionen und ich verwende dann die Energie, die die Wien Energie erzeugt. Sprich ich verwendet die Energie, aber irgendwer anderer hat die Emissionen. Also das ist Strom und Fernwärme zum Beispiel. Und dann gibt es noch Scope 3, das sind Indirekte Emissionen, wo jetzt zum Beispiel in der Produktnutzung, wenn jetzt ein zum Beispiel die OMV Diesel verkauft und Sie fahren mit dem Auto herum und Sie verbrennen im Auto den Diesel, dann haben Sie selbst die Emissionen mehr oder weniger aber für die OMV wären das Scope 3 Emissionen. So quasi Sie sind mehr oder weniger, durch ihr Produkt ist das eben entstanden. Ein anderes Beispiel, wäre zum Beispiel, wenn man in den Urlaub fliegt oder Geschäftsreise macht, die Emissionen, die durch den Flug entstehen, sind für das Unternehmen Scope 3 Emissionen. Das ist glaube ich, in wird Zukunft das ein riesen großes Thema werden und es ist grundsätzlich ein sehr komplexes Thema, wie man das überhaupt misst, weil oft die Datenlage sehr schlecht ist und immer mehr, also es wird immer mehr gefordert, dass das eben eine umfassende CO2 Bilanz

		erstellt wird, beziehungsweise die Emissionen, der CO2 Footprint des Unternehmen offen gelegt wird und da glaube ich dass das, in diese Richtung also alles was CO2 Bilanz betrifft, das das an Bedeutung gewinnen wird.
	I10:	Wo besteht Ihrer Meinung nach noch Handlungsbedarf?
NAUH	IP11:	<p>Ich glaube das derzeit noch sehr viel, nicht direkt Graubereiche gibt aber einfach sehr viel Interpretationsspielraum gibt, wenn, also was so gesetzliche Vorgaben betrifft. Also jeder legt das zum Teil ein bisschen anders aus. Und dementsprechend macht jeder ein bisschen so sein eigenes Ding und ich glaube aber das das Ziel, das mit den, also das Ziel sollte sein, dass eben hier eine gewisse Vereinheitlichung drinnen besteht oder dass man zumindest, ja, einheitliche Reporting Standards verwendet, wo dann auch konkret drinnen ist, welche Kennzahlen sind zu erheben und welche sollte man dann auch, oder wie sind Kennzahlen zu erheben. Und das, man eben hier auch mehr oder weniger verpflichtend diese dann auch in gewisse Art und Weise ein Konzept dazu entwickeln muss und das im Controlling abzubilden hat oder mit zu berücksichtigen hat. Also die Vereinheitlichung ist ein Punkt wo meiner Meinung nach Handlungsbedarf besteht. Auf der anderen Seite eben auch wieder, ebenfalls im Reporting oder Legislatur mäßig, aktuell befasst sich die Gesetzgebung fast ausschließlich mit Kapitalmarktorientierten Unternehmen auseinander und GmbHs oder so können hier machen was sie wollen, oder sind hier nur in einer freiwilligen Schiene, aber sind dann zum Teil aber doch auch sehr, haben doch sehr große Auswirkungen durch ihre Geschäftstätigkeiten und ich denke, dass das nicht mehr allzu lange dauern wird, dass auch Nicht Kapitalmarktorientierte Unternehmen hier sich stärker mit dem ganzen Thema Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitscontrolling, Nachhaltigkeitsreporting, oder Nachhaltigkeitsmanagement grundsätzlich auseinander setzen werden müssen. Also hier glaube ich, wird mittelfristig kein Weg vorbeiführen.</p>