



# Nachhaltigkeit ein Controlling-Thema?

Interview mit Prof. Dr. Ulrich Sailer, Studiendekan Master Controlling, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Von Alfred Biel

**Biel:** Zunächst vielen Dank, Herr Prof. Dr. Sailer, dass Sie sich diesem Interview stellen. Sie beschäftigen sich schon lange mit den Themen Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling. Das vermutlich führende Buch zum „Nachhaltigkeitscontrolling“ ist von Ihnen Anfang 2020 in 3. Auflage erschienen (Sailer, Ulrich: Nachhaltigkeitscontrolling, 3. Auflage, München 2020 – Rezension im Online-Literaturforum vom 26.02.20 und im Literaturforum 4/20 des Controller Magazins). In unserer Interview-Reihe ist es üblich, mit einer persönlichen Frage zu beginnen: Was beflügelt Sie, sich dieser Aufgabenstellung intensiv zu widmen? Warum ist Ihnen Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling so wichtig?

**Sailer:** Unternehmen sind eine der wichtigsten gesellschaftlichen Akteure und haben einen maßgeblichen Einfluss auf den ökonomischen, den ökologischen und den sozialen Erfolg der Gesellschaft. Und dies führt

auch zu einer entsprechend hohen Verantwortung, der Unternehmen gerecht werden müssen. Daher betrachte ich es als eine Selbstverständlichkeit, dass sich Manager und natürlich auch Controller mit dieser Frage intensiv beschäftigen. Der Einfluss der Gesellschaft bzw. der Stakeholder, wie Kunden, Mitarbeiter, Investoren oder auch Politik und Verwaltung, ist spürbar.

**Biel:** Auch Controller/-innen sehen Sie in einer Mitverantwortung?

**Sailer:** Ja, da Controller für die Transparenz der Ziele und für die Koordination von Plänen und Maßnahmen verantwortlich sind, müssen sie sich selbstverständlich auch mit den Erwartungen der Stakeholder und der Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

**Biel:** Wie sollte diese von Ihnen angesprochene „Controlling-Mitverantwortung“ für die Nachhaltigkeit organisiert werden?

**Sailer:** Elementar ist in meinem Verständnis dabei, dass Nachhaltigkeitscontrolling **keine zusätzliche Controllingfunktion** ist, die neben dem Vertriebscontrolling, dem Produktionscontrolling etc. etabliert werden muss, sondern dass es sich um ein erweitertes, ganzheitliches und integriertes Verständnis des Controllings handelt.

**Biel:** Die Nachhaltigkeitsdiskussion, also die Diskussion über Nachhaltigkeitsziele, nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitsmanagement usw., ist zu einem Dauerbrenner geworden. Eine Vielzahl internationaler Konferenzen und Vereinbarungen, z. B. die Rio-Deklaration, zahlreiche Initiativen, etwa die Global Reporting Initiative, und Standards, etwa die CSR-Standards, umschließen das Thema. An Engagement und Interessiertheit mangelt es also nicht. Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Aber, was steckt dahinter, wo stehen wir wirklich? Haben wir genug Erkenntnisse, aber auch genug Ein-

sichten gewonnen? Oder desorientiert diese Fülle von Ansätzen, macht immer Neues die Situation nur verwirrender?

**Sailer:** Dies ist ein sehr wichtiger Punkt, den Sie ansprechen. Sichtet man all die Begriffe, Konzepte, Initiativen, Deklarationen und Standards, grenzt dies fast an eine Überforderung. Andererseits erreichen mich Anfragen von Controllern aus KMU, wie sie bei der Steuerung der Nachhaltigkeit am besten vorgehen sollen. Welche Methoden haben sich bewährt, welche Standards haben sich als sinnvoll und praktikabel erwiesen, bis hin zu Fragen, welche Software diese Aufgaben bestmöglich unterstützt? Zwischen den Standards und der betrieblichen Umsetzung bestehen noch Erkenntnislücken, auch wenn verschiedentlich Umsetzungshilfen für KMU angeboten werden.

**Biel:** Sind nicht vor der Umsetzung einige grundsätzliche Themen zu überlegen und zu klären?

**Sailer:** Das stimmt. Vor der Umsetzung sind in der Tat auch **grundsätzliche Fragen** zu klären, und dies kann nur individuell erfolgen.

**Biel:** Bitte nennen Sie uns wegen der Bedeutung dieser Klärungen einige Beispiele. Was können die angesprochenen Standards für die Unternehmen ggf. auch nicht leisten?

**Sailer:** Gerne. Ich denke u. a. an diesen Klärungsbedarf:

- Wie ist etwa die Akzeptanz der Nachhaltigkeit bei Shareholdern, Stakeholdern, dem Management und den Mitarbeitern ausgeprägt?
- Sind gar Widerstände zu erwarten, insbesondere wenn wirtschaftliche Einbußen befürchtet werden?
- Wie sind wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele auszubalancieren, um die Erwartungen bestmöglich zu erfüllen?
- Welche Prioritäten sollen im Nachhaltigkeitsmanagement gesetzt werden: Emissionen senken, die Einhaltung von Sozialstandards in der Beschaffungskette sicherstellen oder die Chancengleichheit unter der Mitarbeiterschaft steigern?
- Und sind die Beteiligten auch zu weitreichenden Änderungen bereit, die über eine Optimierung bestehender Prozesse und Produkte hinausgehen, wie etwa die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle oder Veränderungen des Führungssystems?

Viele dieser ganz konkreten und grundsätzlichen Fragen müssen im Unternehmen selbst beantwortet werden. Dies leisten die Standards und Deklarationen nicht.

**Biel:** Lassen Sie uns weiter auf der betrieblichen Ebene, also auf der Umsetzungsebene bleiben. Bevor wir auf das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement eingehen, möchte ich die Frage aufwerfen: Welche Bedeutung hat die Nachhaltigkeit in der betrieblichen Praxis bereits erlangt. Vermutlich muss man differenzieren. Einzelne Projekte, beispielsweise zum Umweltschutz oder zum Energiesparen, gab es schon immer. Können Sie aber auch in der Breite Schritte zum systematischen Nachhaltigkeitsmanagement im nennenswerten Umfang beobachten? Wodurch zeichnet sich ein gutes betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement aus?

**Sailer:** Was ich beobachte, ist eine sehr große Bandbreite. Die Wahrnehmung von außen unterscheidet sich dabei oft von dem tatsächlichen Grad an Systematik in der Umsetzung und der Integration in den verschiedenen betrieblichen Funktionen. Da gibt es weltweit tätige Konzerne, bei denen der Nachhaltigkeitsbericht vor allem Fragen aufwirft anstatt diese zu beantworten, und auf der anderen Seite gibt es überzeugte und engagierte Mittelständler, bei denen das Nachhaltigkeitsverständnis in der Kultur, der Vision, der Strategie und in den Operations verankert ist.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns nach Ihrem Bild der Vielfalt und Unterschiedlichkeit noch einmal der Frage nachgehen: Wie können wir die Nachhaltigkeit vorteilhaft auf die Schiene setzen und dafür sorgen, dass der Ansatz der Nachhaltigkeit verwirklicht wird?

**Sailer:** Es hat sich bewährt, erst mit einzelnen **nachhaltigen Pilotprojekten zu starten** und erste Erfahrungen zu sammeln, bevor das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement systematisiert wird. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass über die grundsätzlichen Ziele und die Bedeutung der Nachhaltigkeit zwischen Shareholdern, Stakeholdern und dem Topmanagement ein Einvernehmen hergestellt ist. Hierauf basierend sind die strategischen und operativen Ziele, Pläne, Maßnahmen und die Kommunikation entsprechend anzupassen und in das Steuerungssystem zu integrieren. Die Verbindung

von der strategischen zur operativen Ebene kann dabei etwa durch eine Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) erfolgen.

**Biel:** Reichen diese organisatorischen und methodischen Überlegungen wirklich?

**Sailer:** Nein, neben diesem eher technischen Aspekt der Steuerung ist eine nachhaltige Ausrichtung auch in der **Führung und in der Unternehmenskultur** zu etablieren, sodass ein nachhaltig verantwortliches Agieren für alle Beteiligten eine Selbstverständlichkeit ist.

**Biel:** Was sind die Treiber, die Einflussgrößen der Nachhaltigkeit? Wie sich vielfältig wahrnehmen lässt, ändert sich das Unternehmensumfeld, u. a. gewinnen Aspekte der Nachhaltigkeit merklich an Bedeutung, wie z. B die Debatte zum Klimawandel zeigt. Wir können mehrere Dimensionen von öffentlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen registrieren. Zunächst: Was bedeutet dies für den Stakeholderdialog? Müssen Stakeholder intensiver eingebunden werden?

**Sailer:** Der **Dialog mit den Stakeholdern** ist eine wesentliche Grundlage des systematischen Nachhaltigkeitsmanagements. Ohne diesen lassen sich beispielsweise die Anforderungen der **GRI-Richtlinien, immerhin der weltweite Quasi-Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung**, nicht erfüllen.

**Biel:** Damit können wir ggf. in ein Spannungsverhältnis zwischen Stakeholdern



## Summary

Dieses Interview, das 93. der Reihe Experten-Interviews, geht einem zentralen Ansatz unserer Zeit nach: der Nachhaltigkeit. Es fragt, wo wir bei der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitssteuerung stehen. Auf Grundlagen und Merkmale der Nachhaltigkeit wird ebenso eingegangen wie auf Anforderungen und Schwierigkeiten der praktischen Umsetzung des Nachhaltigkeitscontrollings. Ziel des Interviews ist, sowohl eine Bestandsaufnahme vorzunehmen als auch die Diskussion zum Nachhaltigkeitscontrolling zu beleben.



**Prof. Dr. Ulrich Sailer**

ist Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) in Baden-Württemberg mit dem Schwerpunkt Controlling und Nachhaltigkeit. Er entwickelte und leitet den Masterstudiengang Controlling. Inhaltlich beschäftigt er sich insbesondere mit den Auswirkungen der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit auf das Controlling. Zuvor war er in leitender Positionen in einem internationalen Konzern sowie im Mittelstand tätig.  
ulrich.sailer@hfwu.de

und Shareholdern bzw. dem Management als Shareholder-Vertreter geraten.

**Sailer:** Der Einwand ist berechtigt. Ich halte den Stakeholderdialog nicht für den zentralen Hebel, um nachhaltig zu agieren. Formal liegt die **Entscheidungsgewalt bei den Shareholdern** und faktisch auch zu einem großen Anteil beim Topmanagement. Falls **hier keine Überzeugung für nachhaltiges Handeln** besteht, wird auch der Stakeholderdialog nicht viel bewegen. Im gegensätzlichen Fall kann der Dialog vielfältige Chancen für ein gegenseitiges Lernen bieten, wodurch die Entscheidungsqualität etwa in der Produktpolitik, in der Beschaffungs- und Produktionsweise oder in der Mitarbeiterführung gesteigert werden kann.

**Biel:** Werfen wir einen Blick auf die Investorenanforderungen. Der Finanzbereich spricht vermehrt von ESG-Faktoren (Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren). Es werden ESG-Anlagen angeboten, seit geraumer Zeit gibt es einen ESG-Dax. Bei aller Diskussion und Kritik am ESG-Kürzel fragt sich, kommt auch auf der Investorenseite mehr in Bewegung, kommt die Nachhaltigkeit auch deutlicher im Finanzmarkt an? Wird der Wert der Unternehmen künftig verstärkt auch daran bemessen, wie sie unter Nachhaltigkeitsaspekten abschneidet? Bekommen wir neue Anstöße, Nachhaltigkeit auch zu messen, etwa in Form des Social Accounting?

**Sailer:** Die **zunehmende Sensibilität der Finanzmärkte für Fragen der Nachhaltigkeit** halte ich für eine äußerst positive Entwicklung. Investoren, die Nachhaltigkeit einfordern und diese kritisch beobachten, wirken sehr direkt auf die Unternehmen und auf die Entscheidungsträger.

**Biel:** Können wir an dieser Stelle ins Detail gehen?

**Sailer:** Natürlich, bitte lassen Sie mich einige Aspekte ins Feld führen:

- Plötzlich geht es nicht mehr nur darum, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen und Nachhaltigkeit vor allem als die Erfüllung **regulatorischer Anforderungen** zu verstehen.
- Die Investoren betrachten die Nachhaltigkeit vielmehr aus einer unternehmerischen Sicht. Sie sind an der **Wertsteigerung** interessiert und alle Gefahren und Schäden aus einem unzureichenden Nachhaltigkeitsmanagement gefährden die positive Entwicklung.
- Es geht aber nicht nur um die Abwehr von Schäden, sondern vor allem auch darum, die **Chancen und Potenziale** aus der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Geschäftsmodelle zu heben.
- Wenn die Finanzmärkte durch ihre **Allokationsfunktion** für Investorengelder Einfluss auf die Unternehmen ausüben, wird dies für kapitalmarktorientierte Unternehmen wohl mehr Wirkung zeigen als regulatorische Vorgaben.

**Biel:** Stakeholder kümmern sich somit um Interessen, die außerhalb ihrer Bilanz bzw. ihres Quartalsberichtes liegen? Nicht nur Profit- und Kostendenken, sondern langfristige Werterhaltung bzw. Wertschaffung?

**Sailer:** Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an. Interessant ist in der Tat, dass der Shareholder, der in der öffentlichen Meinung oftmals als kurzfristig und einseitig wirtschaftlich agierend angesehen wird, zu einem bedeutsamen Treiber für den Wandel zur Nachhaltigkeit wird. **Fondsmanager und Ratinggesellschaften schauen dabei meist recht genau auf das tatsächliche Nachhaltigkeitsmanagement** und lassen sich kaum durch Absichtserklärungen und wohlmeinende Formulierungen abspesen. Es müssen Ergebnisse vorgelegt werden, weshalb ökologische und soziale Erfolge quantifiziert, gemessen und gesteuert werden müssen.

**Biel:** Als dritten Treiber der Nachhaltigkeit lassen Sie uns bitte einen schnellen Blick auf die gesetzliche Verpflichtung zur Nachhaltigkeitstransparenz werfen. Beispielsweise muss nach § 289 HGB im Lagebericht auch über nicht-finanzielle Leistungsindikatoren, u. a. über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, berichtet werden. Bringt die Nachhaltigkeitstransparenz auch einen Handlungsschub – oder doch eher eine Pflichtübung?

**Sailer:** Ich war hier zu Beginn sehr kritisch und ging von einer Pflichtübung aus. Diejenigen Unternehmen, die vom **CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz** tatsächlich betroffen sind, würden doch größtenteils auch diejenigen sein, die schon bisher über die Nachhaltigkeit berichtet haben – so meine Vermutung. Im Rahmen einer von mir betreuten Masterarbeit wurde dies durch eine empirische Erhebung jüngst überprüft. Es zeigte sich, dass **die rechtliche Verpflichtung in vielen Unternehmen tatsächlich zu einer höheren Bedeutung der Nachhaltigkeit geführt hat**. Insbesondere scheinen Aufsichtsräte nun deutlich sensibilisierter zu sein und auf das Management entsprechend einzuwirken. Ebenfalls wurde festgestellt, dass nicht wenige Unternehmen ihr Berichtswesen zur Nachhaltigkeit verbessern und ausbauen mussten.

**Biel:** Kommen wir bitte von der Anforderungs- zur Umsetzungsseite, womit auch das Controlling ins Spiel kommt. Wenn die Gründe für mehr Nachhaltigkeit einerseits recht deutlich vorgetragen werden können, stoßen wir andererseits doch auf eine eher begrenzte Umsetzung der Nachhaltigkeit – zumindest in einem Teil der Unternehmen. Beobachten Sie bei den Unternehmen eher eine Defensiv- oder eine Offensivstrategie im Umgang mit der Nachhaltigkeit? Welche Hindernisse und Widerstände nehmen Sie wahr? Hemmen Methodenprobleme? „Rechnet“ sich Nachhaltigkeit nicht, vor allem im scharfen Wettbewerb? Oder haben wir Probleme mit einer einseitigen Ergebniszielausrichtung?



**Dipl.-Betriebsw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel**

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrungen erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.  
alfred.biel@gmx.de

**Sailer:** Meines Erachtens wird es zunehmend klarer, dass man sich eine **Defensivstrategie nicht dauerhaft erlauben kann**. Sämtliche PKW-Hersteller bieten mittlerweile elektrifizierte Fahrzeuge an, manche haben bereits das Ende des Verbrennungsmotors zeitlich fixiert und andere haben erst jüngst die ersten Modelle auf den Markt gebracht. Manche reagieren eher auf regulatorischen Druck und andere sehen hierin große Chancen. Oder denken wir an das mittlerweile breite Angebot von Bioprodukten beim Discounter.

**Biel:** Gibt es auch hier Untersuchungen an Ihrem Lehrstuhl?

**Sailer:** Ja die gibt es. Bei einer jüngst an meinem Lehrstuhl durchgeführten Erhebung zeigte sich etwa, dass sich die oftmals kritisch betrachteten **handelseigenen Nachhaltigkeitslabels** auf Produkten qualitativ keinesfalls hinter den unabhängigen Labels verstecken müssen.

**Biel:** Aber, es gibt doch noch vieles, was der Nachhaltigkeit entgegenwirkt, sich als hinderlich erweist...

**Sailer:** Natürlich gibt es **auch Widerstände**, wie bei jeder notwendigen Verhaltensänderung. Ein komplexes System, über Jahrzehnte entwickelt, verändert sich nicht binnen kurzer Zeit. Einerseits sind es **Gewohnheiten**, andererseits sind zahlreiche Manager und Controller durch **vielfältige Anforderungen so stark belastet**, dass man halt erst dann reagiert, wenn es unbedingt sein muss. Ein international tätiger mittelständischer Dienstleister erklärte kürzlich, dass er aufgrund eines fehlenden Nachhaltigkeitsmanagements Aufträge verloren habe. Auftraggeber forderten Nachweise in Form eines Nachhaltigkeitsratings ein und dieses sei entsprechend schlecht ausgefallen. Dies markiert nun den Startpunkt für eine systematische Beschäftigung mit der Nachhaltigkeit.

**Biel:** Ihr letzter Satz ist ein Plädoyer, dass Nachhaltigkeit nicht nur sinnvoll ist, sondern sich auch rechnen kann. Rechnet sich Nachhaltigkeit?

**Sailer:** Ob sich Nachhaltigkeit rechnet, wurde vielfach untersucht. Vereinfachend gesagt: **Nachhaltigkeit scheint sich eher zu rechnen**, es liegt aber alles andere als ein Automatismus vor und das Ergebnis der Stu-

die hängt vor allem von deren Design und vom Bewertungsmaßstab ab.

**Biel:** Gibt es dabei einen Unterschied zwischen kurzfristiger und langfristiger Sichtweise?

**Sailer:** Stark vereinfacht könnte man zusammenfassen, dass **kurzfristig** im Durchschnitt der wirtschaftliche Erfolg unter der Nachhaltigkeit **nicht leidet** und **langfristig** ist zu erwarten, dass Nachhaltigkeit **überlebensnotwendig** ist.

**Biel:** Unternehmen wollen und müssen wirtschaftlich erfolgreich sein. In der Diskussion wird oft der Triple-Bottom-Line-Ansatz angeführt. Dieser Ansatz beschreibt, dass unter dem Begriff der Nachhaltigkeit ein dauerhafter Ausgleich zwischen der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Leistung angestrebt wird. Stoßen Manager/-innen und Controller/-innen hier auf eine besondere Balanceaufgabe? Was bedeutet dies für die Zielorientierung sowie für die Zielgewichtung und -hierarchien der Unternehmen? Brauchen wir zunächst einen Konsens, wie sich ein Unternehmen zur Nachhaltigkeit positionieren kann und will?

**Sailer:** Ja hier braucht man einen **grundsätzlichen Konsens** und zwar, wie bereits zuvor angesprochen, vor allem auf der Ebene der Shareholder, der Stakeholder und des Topmanagements. Sollten die drei zum Ergebnis kommen, dass ökonomische Ziele am wichtigsten sind, ist keine besondere Balance erforderlich. Ohne eine gemeinsame Vorstellung, also einer **Zielklärung auf oberster Ebene**, wird dies anschließend nur zu Irrtümern, Enttäuschungen und auf der operativen Ebene schließlich zu Frust führen. Aus nicht wenigen Unternehmen kennt man zwar umfangreiche öffentliche Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit, aber wenn das Quartalsergebnis bedroht ist, zählen nur noch wirtschaftliche Kriterien. In diesen Unternehmen fehlt der Konsens oder dieser besteht darin, dass **wirtschaftliche Ziele im Konfliktfall priorisiert werden**.

**Biel:** In Veröffentlichungen werden Ökonomie, Ökologie und Soziales vielfach als konfliktär gesehen. Ist das wirklich so gegeben oder eher eine vorbelastete Sichtweise?

**Sailer:** Bei der Diskussion um die Balance sollten zwei Dinge beachtet werden.

- Erstens ist es keinesfalls so, dass zwischen der Ökonomie, dem Sozialen und der Ökologie vorrangig Konflikte bestehen. Nicht selten fördern diese sich gegenseitig oder man kann sie durch eine kluge Ausgestaltung dazu bringen. Das Bild eines ständigen Verteilungskampfes, den es temporär natürlich mal geben kann, ist unzureichend.
- Zweitens ist die Aufgabe des „Balancehaltens“ keinesfalls eine neue Aufgabe. Schon immer zeichnet sich ein guter Manager etwa dadurch aus, dass die Qualität gut aber der Preis nicht zu hoch ist, dass die Mitarbeiter effizient aber auch zufrieden sind, dass ein Lieferant günstig liefert und dennoch dabei wirtschaftlich gesund bleibt. Der Alltag im Management, aber auch im Privatleben, ist **ständig vom Balancehalten geprägt**. Nur einseitig zu optimieren, ohne Rücksicht auf Verluste, wäre zu einfach. Und das ist auch bei der Nachhaltigkeit so.

**Biel:** Ähnlich anderen Controllingkonzepten unterstützt das Nachhaltigkeitscontrolling das Nachhaltigkeitsmanagement mit der Informationsversorgung. Dabei können die Instrumente des klassischen Controllings nur begrenzt genutzt werden. Wo sehen Sie kurz und knapp die wesentlichen Besonderheiten und Schwierigkeiten des Nachhaltigkeitscontrollings?

**Sailer:** Schwierigkeiten bestehen in einer teils noch unbekannteren oder **schwierigen Messbarkeit von Nachhaltigkeitsdaten** wie auch in deren Abgrenzung. Dazu zwei Beispiele.

- Wie tief sollte man beispielsweise in der Beschaffungskette gehen, um ökologische und soziale Aspekte zu erfassen?
- Oftmals ist auch unklar, welche konkreten sozialen und ökologischen Ergebnisse zufriedenstellend sind.

**Biel:** Controlling wird also unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit vielschichtiger, heterogener und diffiziler, weil ökonomische Größen und Größen der Nachhaltigkeit unterschiedlich sind.

**Sailer:** Ja, dieser deutliche Hinweis ist berechtigt. Hier sehe ich mehrere Aspekte:

- Ökonomische Ziele sind meist klar definiert und durch das Rechnungswesen gibt es einen weithin akzeptierten Datenpool.
- Durch die Erweiterung des Controllings **steigt zudem die Komplexität**. Es sind

insgesamt mehr Faktoren für die Unternehmenssteuerung relevant und die Dynamik ist größer.

- Zudem erfordert das Nachhaltigkeitscontrolling auch einen **Rollenwandel im Controlling**. Horváth kam bereits vor einigen Jahren zur Erkenntnis, dass die **Nachhaltigkeit ein bedeutsamer Treiber für die Entwicklung der Controller hin zum Business Partner** ist.

**Biel:** Seit längerem gibt es den Begriff „Green Controlling“, wie er auch vom Internationalen Controller Verein ICV unterstützt und gefördert wird. „Als Green Controlling wird ein Controlling bezeichnet, das eine nachhaltige Unternehmensentwicklung stützt. Green Controlling erweitert den ökonomischen Part der Lotsenfunktion im Controlling nicht nur um den ökologischen Aspekt, denn nachhaltig ist mehr als Green!“ (ControllingWiki). Überlegungen zum Green Controlling oder zum Nachhaltigkeitscontrolling sind fast „ein alter Hut“. Sie sind schon lange dabei, daher können Sie einordnen, wieweit die Diskussion um die Nachhaltigkeit das Controlling in einer fortwährenden Entwicklung tatsächlich beeinflusst und verändert hat.

**Sailer:** Der ICV hat sich schon früh mit dem Green Controlling bzw. mit dem Nachhaltigkeitscontrolling beschäftigt und hierbei wichtige Akzente gesetzt. In der Breite des Controllings, in der Praxis aber noch mehr in der Theorie, ist die Bedeutung immer noch gering.

**Biel:** Und in vielen BWL- und Controlling-Büchern, die ich besprechen darf, spielt nach meinem Eindruck Nachhaltigkeit keine oder nur eine geringe Rolle. Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling ist also in Forschung, Lehre und in den Fachmedien nur begrenzt angekommen und vertreten. Stimmt diese Vermutung? Wegen dieser Lücke habe ich Sie um dieses Interview gebeten.

**Sailer:** Ja, in den meisten Controlling-Lehrbüchern finden sich bis heute keinerlei Hinweise zur Nachhaltigkeit. Mit dem hier dargestellten Verständnis eines **Business Partners**, der das Management bei der Zielerreichung unterstützt, ist dies unverständlich. Controller, die sich dieser Aufgabe praktisch annehmen, merken rasch, dass sie für ihre Fragen kaum Antworten finden. Sowohl in der Theorie, in der Ausbildung und in der

Praxis besteht meines Erachtens noch ein **großer Bedarf, die betriebliche Steuerung der Nachhaltigkeit zu professionalisieren**.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns mit einem Ausblick enden. Die lesenswerte „ICV-Studie zum nachhaltigen Unternehmenserfolg“ (ICV White Paper Green Controlling) aus dem Jahre 2010 betont ein Fünf-Stufen-Modell zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. Bleibt dieses Stufenmodell

1. Ökologische Standards übertreffen
  2. Wertschaffungsketten nachhaltig gestalten
  3. Umweltfreundliche Produkte entwickeln
  4. Neue Geschäftsmodelle einführen
  5. Neue Märkte schaffen
- ein realistisches Zukunftsbild oder – in die Breite der Unternehmen gesehen – eher ein ferner Zukunftstraum? Sie stehen sowohl für Nachhaltigkeit als auch für Controlling. Was ist Ihr Zukunftswunsch?

**Sailer:** Ich halte die fünf Stufen zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg für ein sehr **positiv besetztes und hilfreiches Zukunftsbild**. Nachdem die ersten Unternehmen vor Jahren begannen, ökologische Standards zu erfüllen und die Wertschöpfungsketten um die größten ökologischen und sozialen Sünden zu bereinigen, hatten manche schnell den Eindruck erweckt, die Hausaufgaben seien gemacht. Doch der Wettbewerb um Kunden, um Investoren und um die gesellschaftliche Akzeptanz geht weiter und erfordert die Arbeit an allen fünf Stufen des Modells.

**Biel:** Hier müssen wir sicher die Verschiedenheit der Unternehmen erkennen und Unterschiede machen.

**Sailer:** Das ist richtig. Es gibt große Unterschiede insbesondere

- in Abhängigkeit von den **Interessen und Machtstrukturen** der Unternehmen,
- aber auch hinsichtlich der Branche, den Produkten oder der Wettbewerbssituation.

**Biel:** Wir leben in einem gewaltigen Wandel. Glauben Sie, dass das damit verbundene Sichwandeln auch die Nachhaltigkeit in den Unternehmen verstärkt erfassen und Denk- und Lernanstöße geben wird?

**Sailer:** Der gesellschaftliche Wandel stellt sich als so umfangreich und mächtig dar, dass auch der Wettbewerb dafür sorgen

wird, die weiteren Stufen hin zum nachhaltigen Erfolg zu erklimmen. Ein Beispiel für diesen Wandel ist der mittlerweile große Anteil von Betriebswirtschaftsstudierenden, die sich im Rahmen ihrer Abschlussarbeit mit den unterschiedlichsten betrieblichen Nachhaltigkeitsfragen auseinandersetzen.

**Biel:** Und was möchten Sie den Controllerinnen und Controllern mit auf den Weg geben?

**Sailer:** Vor allem **die Controllerinnen und Controller sollte sich über- und tiefgreifend Gedanken machen**, wie soziale, ökologische und ökonomische Ziele in Einklang gebracht werden können, wie diese integriert geplant werden, wie Maßnahmen aufeinander abzustimmen sind und wie in- und außerhalb des Unternehmens Transparenz verschafft werden kann. **Die Überzeugung, Unternehmen zu langfristigem und nachhaltigem Erfolg zu führen, kann das Controlling zu einer der reizvollsten Aufgaben mit herausfordernden und sinnstiftenden Berufsbildern machen.**

**Biel:** Ich möchte ein kurzes Fazit ziehen:

- Lieber Herr Prof. Dr. Sailer, Ihnen ist ein großartiges Schlusswort gelungen.
- Der Dialog mit Ihnen war sehr aufschlussreich.
- Vieles bleibt beim Thema Nachhaltigkeit noch diskussionswert und diskussionsbedürftig. Beispielsweise könnte man auch unsere Rolle als Konsumenten hinterfragen.
- Sinn dieses Interviews sollte sein, zu informieren und anzuregen – und auch zu motivieren, sich auf den Weg zur Nachhaltigkeit zu begeben.
- Wir führen dieses Interview zu einer Zeit, in der die Corona-Krise das Leben und auch die öffentliche Diskussion massiv bestimmt. Bemerkenswert ist, dass in vielen Berichten und Kommentaren häufig ein Strukturwandel gefordert wird, u. a. in Richtung Nachhaltigkeit. Vielleicht ist unser Interview auch daher zeitgemäß.
- Leider ist der uns zur Verfügung stehende Platz im Controller Magazin nun aufgebraucht. Er muss aber noch dazu reichen, Ihnen einen großen Dank und viel Respekt für diesen Dialog und für die hervorragende Zusammenarbeit bei diesem Interview auszusprechen. Mir hat es viel Spaß gemacht und mich auch bereichert. Für Sie und Ihre Arbeit alles Gute. ■