

# Nachhaltigkeitserwartungen der Stakeholder und ihre Auswirkungen auf die interne Unternehmenssteuerung

## Eine Bestandsanalyse in der Energie- und Wasserversorgung

Nachhaltigkeit im Sinne von Transparenz und Imagebildung wird bei Energieversorgungsunternehmen von den Stakeholdern erwartet. Der Nachhaltigkeitsbericht bietet die Chance, branchenspezifische Kenngrößen zu kommunizieren. Die Steuerung dieser Kennzahlen erfordert eine Weiterentwicklung des klassischen Controllings zu einem Green-Controlling mit entsprechenden Werkzeugen.

**Hartwig Kalhöfer und Lukas D. Schuchardt**

### 1. Veränderung der Rahmenbedingungen für Energieversorger

In der Vergangenheit galt der Geschäftsbericht v. a. als ein externes Kommunikationsinstrument. Bis Mitte der 2000er Jahre waren die Stakeholder der Energieversorgungsunternehmen (EVU) hauptsächlich kommunale Anteilseigner, Banken sowie branchennahe Fachexperten für die finanzielle Erfolg und die technische Expertise des Unternehmens im Vordergrund standen. Ausgerichtet am damaligen Informationsbedürfnis der Stakeholder wurden im Geschäftsbericht oft umfassende finanzwirtschaftliche und compliance-orientierte sowie historische Informationen veröffentlicht.

Darüber hinaus wurden Technikberichte, Personalberichte und/oder Umweltberichte separat veröffentlicht. Als unabhängige Kommunikationsinstrumente beruhten die Berichte z. T. auf unterschiedlichen Berichtskonzepten und waren daher in ihren Aussagen und Kenngrößen nicht immer vollständig kompatibel und einheitlich. Die Identifikation von Wechselwirkungen oder einer strategischen Linie in der Unternehmenssteuerung war nicht möglich.

Aus dem wachsenden Bedürfnis nach erhöhter Transparenz auf der Seite der Stakeholder folgte eine Weiterentwicklung der Anforderungen der Standardberichterstattung.

Die Veränderung der rechtlichen Grundlagen in den Folgejahren führte zu deutlich schärferen regulatorischen Anforderungen und Rechnungslegungsvorschriften (*International Financial Reporting Standards* (IFRS)) (vgl. *Eccles/Krzus*, 2010 und *Kusterer et al.*, 2014, S. 479). Seitdem übernehmen Controller in sehr viel größerem Umfang eine Mitverantwortung für die Unternehmenskommunikation gegenüber externen Adressaten (vgl. *Weißberger*, 2007, S. 6 ff.).

In der Energiewirtschaft veröffentlichte die *Bundesnetzagentur* 2008 erstmalig einen Leitfaden zu den Veröffentlichungspflichten der Stromnetzbetreiber. Auch die verstärkte kartellrechtliche Beobachtung der Stadtwerke, insbesondere in der Wasser- und Wärmeversorgung, gilt als Einflussgröße auf die verschärften Veröffentlichungspflichten. Um hier keine potenziellen Angriffspunkte zu setzen, wurde daher die Veröffentlichung von netzregulierungsrelevanten Informationen zu Kosten und Parametern auf ein Mindestmaß reduziert. Durch den gesellschaftlichen Wertewandel steigen auch die Erwartungen an EVU. Die Energieversorger rücken durch die zunehmende Anzahl von Stakeholdern immer mehr in das Interesse der Allgemeinheit: Presse und Öffentlichkeit, Bürgerinitiativen und Parteien beobachten kritisch ihre Aktivitäten.

Eine Studie von *TNS Infratest* aus dem Jahr 2016 untersucht die „wichtigsten Werte der Deutschen“ für den Zeitraum von 2009 bis 2016.



Dipl.-Wirt.-Ing. **Hartwig Kalhöfer** ist Leiter des Teams Unternehmensstrategie und -steuerung der *BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH*, Aachen. E-Mail: [hartwig.kalhoefer@bet-aachen.de](mailto:hartwig.kalhoefer@bet-aachen.de).



Dr. **Lukas D. Schuchardt** ist Berater im Team Kaufmännische Netzsteuerung der *BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH*, Aachen. E-Mail: [lukas.schuchardt@bet-aachen.de](mailto:lukas.schuchardt@bet-aachen.de).

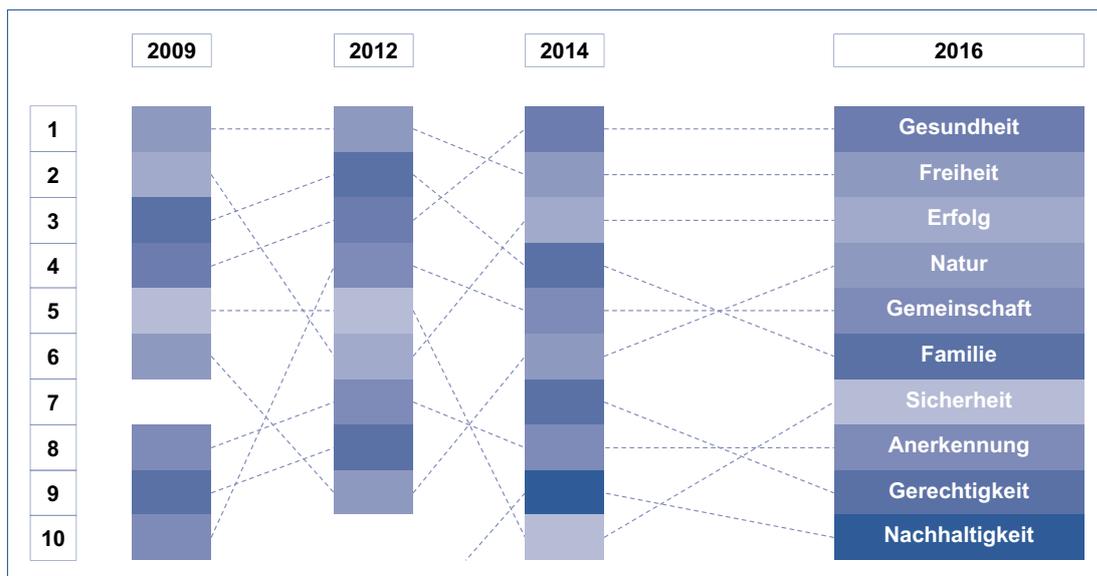


Abb. 1: Die wichtigsten Werte der Deutschen (Quelle: TNS Infratest)

### Nachhaltigkeit gewinnt an Wert und wird Bestandteil der Firmenkommunikation.

Im Jahr 2014 erreicht Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert erstmals einen Rang unter den Top 10 der „wichtigsten Werte der Deutschen“ (vgl. *Trendforschungsagentur Trendbüro*, 2015). Wird die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit als relevantes Ziel der Unternehmensausrichtung wichtiger, dann steigt auch der Druck auf die Unternehmen, dieses Kundenbedürfnis zu bedienen.

Geschäftskunden erwarten von EVU, dass soziale Standards eingehalten werden und Gleiches wird von Lieferanten gefordert. Auch Privatkunden wünschen sich ein „gutes“ Unternehmen als Partner, das mehr als nur „billigen Strom“ liefert (vgl. *Thiemann*, 2015, S. 277 und *Wagenhofer*, 1990, S. 323 ff.). Die Markenpositionierung der Stadtwerke erfordert daher, Nachhaltigkeitsaspekte in der Kommunikation zu berücksichtigen und damit den klassischen Geschäftsbericht zu erweitern.

Die Literatur zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist umfangreich. Im Zentrum der Betrachtungen stehen dabei vorrangig Produktionsunternehmen aus den Branchen Chemie, Automobil und Konsum. *Siemens*, *Henkel*, *Allianz*, *SAP*, *Fraport*, *MAN*, *Bayer* und *Volkswagen* sind in Deutschland die Unternehmen mit der kommuniziert nachhaltigsten Unternehmensführung.

Die Struktur der Anteilseigner sowie das Geschäftsmodell von Energie- und Wasserversor-

gungsunternehmen (insb. Stadtwerken) unterscheiden sich allerdings fundamental von den klassischen Industrieunternehmen. Anteilseigner von Stadtwerken sind im Wesentlichen Kommunen und damit indirekt Bürger der Region. Das Geschäftsmodell der Stadtwerke ist geprägt durch die lokale Energieerzeugung aus fossilen Brennstoffen und eine lokale Wertschöpfungsstruktur. Auch die Ver- und Entsorgungssysteme für Energie- und Wasserversorgung werden durch die Mitarbeiter hauptsächlich lokal organisiert. Investitionen in lokale Infrastruktur sind durch betriebliche Nutzungsdauern von 30 bis 70 Jahren geprägt, so dass z. B. Stromerkabel in günstigen Fällen über 150 Jahre genutzt werden können. Hingegen ist die Verlagerung ins Ausland mit dem lokalen Versorgungsnetz und der damit verbundenen Mitarbeiterschaft keine strategische Option. Während 2015 noch 70 % der Stromerzeugung aus fossilen Energieträgern erfolgten, generiert der dezentrale Ausbau Erneuerbarer Energien in deutschen Städten und Gemeinden eine Wertschöpfung von annähernd 6,8 Milliarden Euro (vgl. *Agentur für Erneuerbare Energie*, 2010).

Aufgrund der gestiegenen Relevanz einerseits und den Besonderheiten der Energiebranche andererseits wird nachfolgend ein Überblick zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben und die daraus resultierenden Herausforderungen für das Controlling abgeleitet.

#### Zentrale Aussagen

- Aus dem wachsenden Bedürfnis nach erhöhter Transparenz auf der Seite der Stakeholder folgte eine Weiterentwicklung der Anforderungen der Standardberichterstattung.
- Zur Analyse der derzeitigen Unternehmenspraxis wurden die Veröffentlichungen der 150 umsatzstärksten Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Deutschland untersucht.
- Betrachtet man die Besonderheiten von Stadtwerken und EVU lässt sich eine Best-Practice Green Scorecard für EVU ableiten.

## 2. Bestandsaufnahme Nachhaltigkeit bei Energieversorgungsunternehmen

Zur Analyse der derzeitigen Unternehmenspraxis und der entsprechenden Berichterstattung wurden die Veröffentlichungen der 150 umsatzstärksten EVU in Deutschland aus den Jahren 2010 bis 2014

untersucht. Insgesamt äußern sich lediglich ca. 11 % (16 Unternehmen) explizit zum Thema Nachhaltigkeit. Zusätzliche 3 % erwähnen Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Geschäftsbericht. Besetzt wird die Thematik hauptsächlich von den größeren Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde Euro Umsatz. Hingegen ist bei kleinen und mittleren EVU die Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen kaum verbreitet.

Innerhalb der 16 Unternehmen, die zum Thema Nachhaltigkeit publizieren, lassen sich zwei Veröffentlichungswege zur Nachhaltigkeitsthematik identifizieren:

- 10 Unternehmen veröffentlichen einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht neben dem originären Geschäftsbericht (duals Berichtswesen)
- 6 Unternehmen integrieren die Nachhaltigkeitsaspekte in Verbindung mit der Finanzperformance in den Geschäftsbericht (vgl. IIRC).

Der Umfang der Nachhaltigkeitsberichte im dualen Berichtswesen beträgt i. d. R. 50 bis 100 Seiten, wobei der Umfang auch die hohe Detailtiefe im Bereich Nachhaltigkeit widerspiegelt. Der Umfang integrierter Berichte liegt i. d. R. zwischen 100 und 150 Seiten. In integrierten Berichten werden ca. 20 % weniger Kennzahlen verwendet.

Im Trend zeigt sich, dass vor allem börsennotierte Unternehmen zu einer **integrierten Berichter-**

**stattung** übergehen. Hier wird aus Sicht der Stakeholder eine transparente, einheitliche (vergleichbare) Information über die Umsetzungsprozesse des Unternehmens präferiert, um dadurch eine objektive Bewertung herleiten zu können (vgl. *Thiemann, 2015, S. 277 ff.*). Treiber dieser Entwicklung ist u. a. ein seit 2010 geltender Reporting-Standard, der *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Die Empfehlungen des *IIRC*-Rahmenwerks fordern ein integriertes Berichtsformat, bei dem durch eine Vielzahl von Kennzahlen die ganzheitliche Unternehmensleistung abgebildet wird. Die Kennzahlen ergeben sich aus finanziellen und nicht finanziellen Aspekten und sind in Themenfeldern wie wirtschaftliche Unternehmenslage, gesellschaftliches Engagement, Einhaltung ethischer und sozialer (Mindest-)Standards zur Umwelt und Sicherheit zusammengefasst.

Bei kleineren Stadtwerken und Energieversorgern zeigt sich ein Trend zur **separaten Berichterstattung**. Wesentliche Zielstellung ist auch dabei, alle Stakeholder anzusprechen und deren Erwartungen zu berücksichtigen. Die Befriedigung des umfassenden Informationsbedürfnisses der Berichtsadressaten wird dazu über ein zweites externes Berichtswesen erfüllt. Hier sind die Unternehmen frei von Beschränkungen und können die Informationen im Kontext vermitteln und durch ge-

**Große EVU tendieren zu integrierter Berichterstattung – kleinere Stadtwerke neigen zu separaten Nachhaltigkeitsberichten.**

TOP	Kennzahlbeschreibung	Typ
1	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	weich
2	Identifikation der Verantwortlichen für ökonomische, ökologische und soziale Zielerfüllung	weich
3	Beschreibung der Firmenethik und -standards	weich
4	Managementansatz	weich
5	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	hart
6	Investitionen in Infrastruktur sowie F&E in nachhaltige Energieversorgung	hart
7	Energieerzeugung nach Primärenergiequellen	hart
8	CO <sub>2</sub> Emissionen gesamt und pro produzierter kWh	hart
9	Sonstige Emissionen (Feinstaub, SO <sub>x</sub> , NO <sub>x</sub> , ozonschädliche Gase) gesamt und pro produzierter kWh	hart
10	Energieverbrauch im Unternehmen	hart
11	Anzahl und Anteil von Azubis, Fest- und Teilzeitangestellten (Aufteilung nach Alter, Geschlecht, Position, Region)	hart
12	Häufigste Berufskrankheiten, Anzahl Ausfalltage und arbeitsbedingte Todesfälle	hart
13	Durchschnittliche Anzahl von Trainingsstunden für Schulungen aufgeteilt nach Alter, Geschlecht, Position, Region.	hart
14	Anzahl und Anteil von Projekten mit partizipativen Prozessen in der lokalen Gemeinde	hart
15	Zeitliche Entwicklung der Kundenzufriedenheit (unternehmensspezifische Skala)	hart

Abb. 2: Top 15 Kennzahlen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

**Implikationen für die Praxis**

- Für die praktische Umsetzung sind zusätzliche Prozesse und neue IT-Systeme zu etablieren sowie die Rolle des Controllings im Unternehmen zu schärfen.
- Für die operative Umsetzung der definierten Ziele ist ein Herunterbrechen auf jede Organisationsebene erforderlich.
- Etablierte Verfahren zur IT-gestützten Prognose liegen für die EVU und Stadtwerke bisher nicht vor und müssen daher unternehmensspezifisch entwickelt werden.
- Als Business Partner des Managements muss sich das Controlling intensiv mit dem neuen Themenkomplex zur Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

**Nachhaltigkeitsberichte verbinden „harte“ (quantitative) Kennzahlen mit „weichen“ (qualitativen) Beschreibungen.**

steuerte Image- und Markenkommunikation umsetzen. Für die Aufstellung eines Nachhaltigkeitsberichts lassen sich Kennzahlen identifizieren, die in den meisten Berichten Verwendung finden, siehe **Abb. 2** (vgl. *Pütter/Bolt*, 2015, S. 646 ff.). Für die inhaltliche Ausprägung der Kennzahlen wird im Wesentlichen auf den Begriff der Nachhaltigkeit als ein langfristiges und ganzheitliches Prinzip im Sinne des Optimierungsansatzes der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales zurückgegriffen (vgl. *Thiemann*, 2015, S. 277).

Für eine erste Klassifizierung der **Kennzahlen-Art** werden harte (quantitative) und weiche (qualitative) Kennzahlen unterschieden. Harte Kennzahlen bilden mit mehr als 70 % die bedeutendere Rolle in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wobei der Umfang der Darstellung einzelner weicher Kennzahlen deutlich höher ist.

Folgt man dem Grundgedanken, dass die Bürger eine hohe Transparenz erwarten, ist die Darlegung des Nachhaltigkeitsansatzes entsprechend des Ansatzes der Richtlinien der *Global Reporting Initiative* (GRI) zur Bündelung der nicht finanziellen Kennzahlen wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. *Püttner/Bolt*, 2015, S. 646 ff. und vgl. **Abb. 2**). Diese untypischen „weichen“ TOP-Kennzahlen sind für eine transparente Darstellung essentiell.

Im Bereich der **„weichen“ Kennzahlen** lässt sich ein Schwerpunkt im Themenfeld ökologischer Unternehmensführung identifizieren. Die ersten vier Plätze der Top 15 Kennzahlen lassen sich diesem Aspekt zuordnen. Des Weiteren skizzieren alle Berich-

te, unabhängig von der Form der Berichterstattung, auch die Gründe zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zusätzlich zur Beschreibung der Verantwortlichkeiten in den verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten erfolgt innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts eine Beschreibung der Unternehmensstruktur im Sinne des Managementansatzes und der Unternehmenskultur. Neben dieser top-down-Beschreibung aus Sicht der Führungsriege gehören auch gesellschaftliche Leistungsindikatoren wie die Firmenehtik zu den weichen Kennzahlen. Mit mehr als 30 % sind soziale und gesellschaftliche Aspekte den weichen Leistungskennzahlen (KPI) zuzuordnen.

Als wesentlicher Teil der **„harten“ Kennzahlen** sind Informationen zu sozialen Aspekten und internen Stakeholdern – wie Mitarbeitern, z. B. in Form von Verteilung auf Voll- und Teilzeitstellen sowie Altersstrukturen oder Kunden – zu identifizieren. Hier bilden ökologische Kennzahlen mit ca. 30 % den Schwerpunkt unter den Top 15 Kennzahlen der analysierten Berichte, während die ökonomischen lediglich mit 10 % vertreten sind. Kennzahlen zu sozialen Aspekten sind hier eher von untergeordneter Bedeutung.

Schwerpunkt der betrachteten ökologischen Gesichtspunkte bildet das Themenfeld zur Energie- und Emissionserzeugung. Ökonomische Indikatoren in Bezug auf die Nachhaltigkeit sind der aktuelle finanzielle Wert des Unternehmens sowie der zukünftig gemessene Wert an Investitionen im Bereich der Infrastruktur und Forschung und Entwicklung (F&E), welche eine langfristige Perspektive zur Unternehmenssicherung implizieren. Im Gegensatz dazu steht bei klassischen Geschäftsberichten oftmals nur die reine Erläuterung des kurzfristigen Unternehmenserfolgs im Mittelpunkt.

**3. Umsetzung Nachhaltigkeitskennzahlen in der internen Steuerung**

Die Integration der Nachhaltigkeitsthematik in die Unternehmensstrategie und das operative Geschäft hat zur Begriffsbildung des „Green Controlling“ geführt, aus welchem sich seit Anfang des 21. Jahrhunderts ein umfassendes Konzept herausgebildet

Finanzen	Kunden	Prozesse	Lernen und Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum</li> <li>• Profitabilität</li> <li>• ROI</li> <li>• Optimierung der Kostenstruktur</li> <li>• Geschäftsrisiken managen</li> <li>• Optimierte Service Level</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Servicekultur</li> <li>• Preisniveau</li> <li>• Verfügbarkeit</li> <li>• Produkt und Service-Qualität</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Lieferzeiten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Automatisierungsgrad</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Compliance</li> <li>• Prozesssicherheit</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatives Verhalten</li> <li>• Businessverständnis</li> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Flexibilität der Mitarbeiter</li> <li>• Lernfähigkeit</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen in Green IT</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil Öko-Strom</li> <li>• Energieverbrauch</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Anteil Aus- und Fortbildung</li> <li>• ...</li> </ul>

**Abb. 3: Beispiel Projektarbeit BET**

hat (vgl. Theile, S. 8 ff.). Der internationale Control-lerverein (ICV) hatte sich bereits 2010 sehr umfassend mit Kennzahlen als Instrument des „Green Controllings“ auseinandergesetzt (vgl. ICV, 2010, S. 32). Dabei wird das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) auf das Themenfeld der Nachhaltigkeit erweitert. Für die Umsetzung dieser „Green BSC“ bieten sich demnach drei Grundprinzipien an:

- Prinzip 1: Die Nachhaltigkeitskennzahlen werden in die 4 Quadranten (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lern- bzw. Wachstumsperspektive) der BSC integriert.
- Prinzip 2: Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie wird eine eigene Nachhaltigkeits-Scorecard mit den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales integriert. Als Beispiel ist hier die „Sustainability Balanced Scorecard“ der Marc O’Polo AG aufgeführt.
- Prinzip 3: Es wird eine integrierte ganzheitliche „Green Scorecard“ entwickelt, die neue unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsdimensionen enthält. Beispielhaft wird die Nachhaltigkeitssteuerung der DB hier abgebildet.

Prinzip 3 ist dabei besonders für Unternehmen mit branchenuntypischem Geschäftsmodell und spezifischen Erwartungen der Stakeholder geeignet. Daher ist die „Green Scorecard“ besonders gut für die Belange von Stadtwerken und EVU geeignet.

#### 4. Best-Practice Kennzahlen für nachhaltige Stadtwerke

Dieser Beitrag fokussiert auf die Integration eines erweiterten Sets an Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung. Im externen Berichtswesen wird in den Reporting Standards nach den GRI-Normen ein umfassender Katalog von Kennzahlen zur Erfassung sämtlicher Leistungsindikatoren empfohlen. Betrachtet man die Besonderheiten von Stadtwerken und EVU, sowie die für die Unternehmenssteuerung relevanten Steuerungskennzahlen in Verbindung mit Nachhaltigkeitsberichten aus der Stichprobe, lässt sich eine Best-Practice Green Scorecard für EVU ableiten.

Ökonomie	Ökologie	Soziales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Umsatzrentabilität</li> <li>• Verschuldungsgrad</li> <li>• Nachhaltige Investitionen</li> <li>• Marke/Image</li> <li>• Profitabilität</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen Fuhrpark</li> <li>• Flugkilometer</li> <li>• Papierverbrauch</li> <li>• Recycling Altpapier</li> <li>• Stromverbrauch</li> <li>• Wasserverbrauch</li> <li>• Anteil „Organic“ an der Kollektion</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Mitarbeiter</li> <li>• Ausbildungsquote</li> <li>• Übernahmequote</li> <li>• Nutzung Fortbildungsbudget</li> <li>• Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Frauenanteil an den Fach- und Führungskräften</li> <li>• Teilzeitquote</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• ...</li> </ul>

Abb. 4: Sustainability Balanced Scorecard Marc O’Polo AG

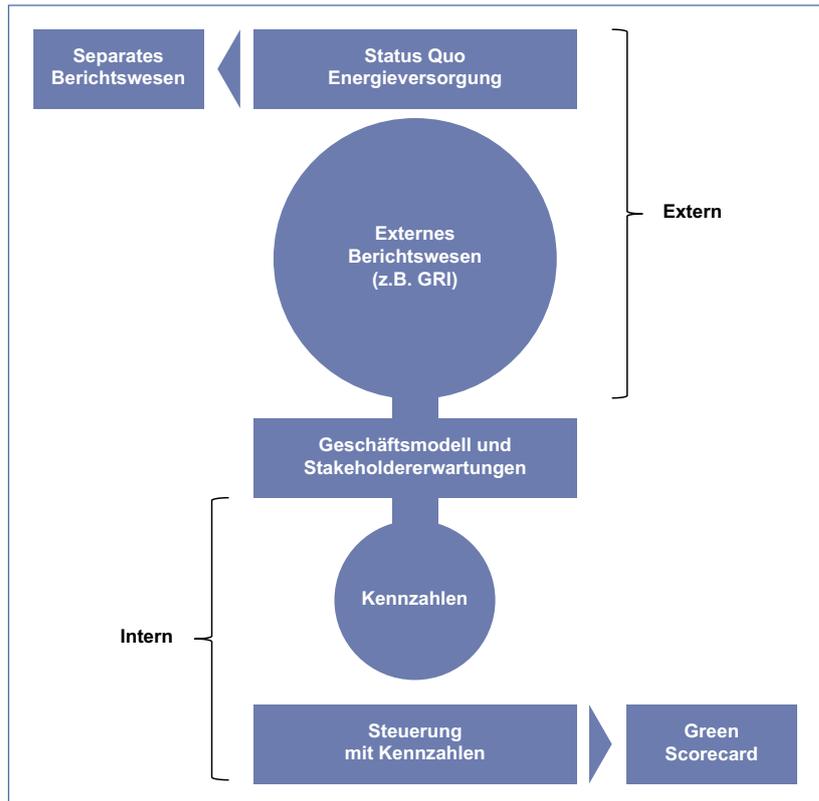


Abb. 6: Best Practice für Stadtwerke und Energieversorgungsunternehmen

Aus den Besonderheiten des Geschäftsmodells und der starken Orientierung an den Bedürfnissen der Stakeholder folgen die drei Dimensionen einer

Profitable Marktführerschaft	Top Arbeitgeber	Umweltschutz	Gesellschaft	Integrität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Pünktlichkeit</li> <li>• Wachstum Fahrzeugflotte</li> <li>• ROCE</li> <li>• Umsatz</li> <li>• Investitionen</li> <li>• Tilgungsdeckung</li> <li>• Betriebliche Wertschöpfung</li> <li>• Reisende</li> <li>• Beförderte Güter</li> <li>• Anzahl Bahnhöfe</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzahl</li> <li>• Frauenanteil</li> <li>• Mitarbeiter nach Alter</li> <li>• Mitarbeiter nach Arbeitszeit</li> <li>• Mitarbeiter nach Vertragsart</li> <li>• Mitarbeiter nach Beschäftigungsart</li> <li>• Fluktuation</li> <li>• Neueinstellungen nach Geschlecht</li> <li>• Übernommene Nachwuchskräfte</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primärenergieverbrauch</li> <li>• Bahnstrommix</li> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen</li> <li>• Umsetzung Lärmsanierung</li> <li>• Abfallmenge</li> <li>• Kohlenwasserstoff-Emissionen</li> <li>• Partikel-Emissionen</li> <li>• DB-Strecken mit Schutzgebieten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwendungen für gesellschaftliche Projekte</li> <li>• Spenden für soziale Projekte</li> <li>• Stipendien für akademischen Nachwuchs</li> <li>• Gemeinnützige Projekte</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Compliance-Trainings</li> <li>• Verfahren zu Bußgeldern und nicht-monetäre Sanktionen</li> <li>• ...</li> </ul>

Abb. 5: Nachhaltigkeitsbericht der Deutschen Bundesbahn von 2015

**Erfolgsrezepte für eine Green Balanced Scorecard für EVU.**

	<b>Ökonomische Aspekte</b>
1.	Regionale Wertschöpfung (unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert)
2.	Investitionen in lokale Infrastruktur (mit F&E in nachhaltige Energieversorgung)
	<b>Ökologische Aspekte</b>
3.	Installierte Kapazität (nach Primärenergiequellen einschl. Erneuerbare Energien)
4.	Energieverbrauch im Gesamtunternehmen
5.	CO <sub>2</sub> Emissionen in der Erzeugung (gesamt und pro produzierter kWh)
	<b>Soziale Aspekte</b>
6.	Mitarbeiterstruktur (Durchschnittsalter ggf. nach Geschlecht, Position)
7.	Arbeitgeberattraktivität
8.	Partizipationsaktivitäten (Anzahl von Projekten mit partizipativen Prozessen in der Region)
10.	Spendenaufkommen und Sponsoring
11.	Kundenzufriedenheit (in den unterschiedlichen Produkten)

**Abb. 7: Best Practice Steuerungskennzahlen**

auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenssteuerung.

- Die ökonomischen Kennzahlen sollen durch die Konzentration auf die wesentlichen Aspekte ermöglichen, die Unternehmensperformance ganzheitlich und langfristig zu erfassen und zu steuern (vgl. Wagner et al., 2013, S. 169 ff.) (z. B. Interesse Anteilseigner)
- Die ökologischen Aspekte sollen die ökologische Verantwortung in den Besonderheiten des Geschäftsmodells transparent widerspiegeln (z. B. Interesse Politik)
- Die sozialen Aspekte sollen die besonderen Anforderungen der Stakeholder unter Berücksichtigung nicht-finanzieller Informationen berücksichtigen (z. B. Bürgereinbindung, -unterstützung, Mitarbeiterbestand)

Aus diesem Leitgedanken ergeben sich nachfolgend die „harten“ Kennzahlen, welche wertorientierte Erfolgskennzahlen darstellen und besonders aus Sicht des Controllings relevant sind (vgl. Wagner et al., 2013, S. 169 ff.). Dem Best-Practice-Ansatz folgend sollten nur Kennzahlen verwendet werden, die dem Unternehmen bereits vorliegen oder mit verhältnismäßig geringem Aufwand erhoben werden können.

Investitionen in lokale Infrastruktur werden als Indikator für regionale Aktivitäten zur Sicherung

des langfristigen Erfolgs genutzt (vgl. Graupner, 2010, S 6 ff). Die ökologischen Aspekte beziehen sich hingegen ausschließlich auf das Kerngeschäft der Energieerzeugung. Durch die stärkere Fokussierung der Unternehmensführung auf die gesamtwirtschaftliche Rolle des Unternehmens wird entsprechend der ökologischen Dimension des Nachhaltigkeitsmodells die ökologische Verantwortung der EVU durch die Darstellung des Energieverbrauchs und die CO<sub>2</sub>-Belastung der Energieerzeugung deutlich gemacht. Auf die allgemein übliche Kenngröße des CO<sub>2</sub>-Footprint wurde daher verzichtet, da diese bei Energieversorgern zu 70–90 % durch die Nutzung fossiler Brennstoffe für die Energieerzeugung geprägt ist.

Im Bereich der sozialen Kennzahlen werden die Interessen von Mitarbeitern, Bürgern und Kunden zunehmend in den Mittelpunkt gestellt. Mitarbeiterstruktur und Gesundheitsstruktur gelten dabei als messbare Leistungsindikatoren für die Arbeitgeberattraktivität, während die Partizipationsstruktur als Kenngröße angibt, in welchem Maße die Bürger in die Aktivitäten des Unternehmens mit eingebunden sind. Eine zusätzliche Erweiterung liegt in dem regionalen Engagement der Unternehmen welches anhand von Spendenaufkommen und Sponsoring gemessen wird. In Bezug auf die Orientierung an den Kundenwünschen wird die gemessene Kun-

Langfristiger Erfolg	Leistungsfähige Technik	Regionale Verantwortung	Zukunftsfähige Belegschaft	Wettbewerbsfähige Produkte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen in lokale Infrastruktur (mit F&amp;E in nachhaltige Energieversorgung)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installierte Kapazitäten (nach Primärenergiequellen einschließl. Erneuerbare Energien)</li> <li>• Energieverbrauch im Gesamtunternehmen</li> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Erzeugung (gesamt und pro produzierte kWh)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Wertschöpfung</li> <li>• Partizipationsaktivitäten (Anzahl von Projekten mit partizipativen Prozessen in der Region)</li> <li>• Spendenaufkommen und Sponsoring ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterstruktur (Durchschnittsalter ggf. nach Geschlecht und Position)</li> <li>• Arbeitgeberattraktivität</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• ...</li> </ul>

**Abb. 8: Best Practice Green-BSC für Stadtwerke und Energieversorger**

denzufriedenheit als Indikator auf die Steuerungsziele der Nachhaltigkeitsperformancekennzahlen der EVU erweitert.

Zusammengefasst werden diese Kennzahlen in **Abb. 8** durch die Best-Practice Green-Balanced-Scorecard dargestellt.

### 5. Weiterführende Überlegungen für ein Green-Controlling

Das vorgestellte Konzept der Green Balanced Scorecard (Green BSC) ist nur der erste grundlegende Schritt zur strategischen Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung entsprechend eines Nachhaltigkeitsansatzes. Für die praktische Umsetzung sind zusätzliche Prozesse und neue IT-Systeme zu etablieren sowie die Rolle des Controllings im Unternehmen zu schärfen.

In einem strategischen Planungsprozess sollten neben den klassischen Finanz- und Wachstumszielen auch die Nachhaltigkeitsziele definiert und mit konkreten Werten hinterlegt werden. Diese Vorgehensweise ist geübte Praxis und erfordert nicht nur die Anpassung mit dem Instrument der Green BSC auf der strategischen Ebene, sondern auch eine Neuausrichtung in der Unternehmenskommunikation und den entsprechenden Wandel in der Unternehmenskultur (vgl. *Kusterer et al., 2015, S. 479 ff.*).

Für die operative Umsetzung der definierten Ziele (z. B. Durchschnittsalter der Mitarbeiter) ist ein Herunterbrechen auf jede Organisationsebene erforderlich. Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit betreffen alle Organisationseinheiten, während die Anzahl von Projekten mit partizipativen Prozessen v. a. Relevanz für die Technikbereiche mit hohen Investitionsmaßnahmen hat. Die regionale Wertschöpfung wird vorrangig durch die Aktivitäten des Einkaufs geprägt, wohingegen die strategische Personalentwicklung die Arbeitgeberattraktivität bestimmt. Durch die Integration der Nachhaltigkeitsperformance in die Unternehmensteuerung sind die für die Nachhaltigkeit relevanten Steuerungsgrößen so in den bestehenden Organisationsstrukturen zu verankern, dass die Wirkungszusammenhänge erhalten bleiben. Hier hat sich in der betrieblichen Praxis die Kopplung der Kennzahlen an die Zielvereinbarungen der Führungskräfte bewährt. Führungskräfte erhalten dafür gemäß ihrer klassischen Rolle individuelle Vorgaben bezüglich ihrer persönlichen Nachhaltigkeitsziele. Erst nach der Umsetzung und Kommunikation dieses Prozesses im gesamten Unternehmen kann Nachhaltigkeit zur betrieblichen Praxis werden.

Die betriebliche Praxis im Controlling bei mittelständischen EVU und Stadtwerken ist durch die Nutzung von Standardsoftware wie *SAP CO/FI* geprägt. Die Softwareprodukte beinhalten umfassende Tools zur Abbildung von Planungs- und Vorschaurechnungen für Kosten und Investitionen. Ergänzende Strukturen für die Integration weiterer

Kennzahlen mit unternehmensweiter Implikation sind nicht vorgesehen. Daher müssen neue Prozesse und Strukturen aufgebaut und analog zu den bestehenden Prozessen integriert werden. Als Beispiel kann hier die unterjährig abrufbare „Budgetierung“ der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, sowie deren „Erfüllungsgrad“ bezogen auf die Zielgröße genannt werden. Eine besondere Aufgabe liegt auch auf der Ebene der IT-Systeme in der Vorschau und der Prognose der Kennzahlen. Etablierte Verfahren zur IT-gestützten Prognose liegen für die EVU und Stadtwerke bisher nicht vor und müssen daher unternehmensspezifisch entwickelt werden.

In der Konsequenz muss daher auch die Rolle des Controllings angepasst werden. Als Business Partner des Managements muss sich das Controlling intensiv mit dem neuen Themenkomplex zur Nachhaltigkeit auseinandersetzen, die davon betroffenen Geschäftsprozesse durchdringen und die Wirkungszusammenhänge erkennen. Ist dieser Prozess vollzogen, kann das „Green Controlling“ einen zentralen Beitrag hinsichtlich der Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsbemühungen und dem strategischen Erfolg des Unternehmens leisten. Je genauer durchdacht die Gestaltung der Green BSC ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, Fehlentwicklungen in verschiedensten Bereichen zeitnah aufzudecken bzw. Probleme der Zukunft früh erkennen zu können. Zukünftig kann das Controlling dadurch Informationen als tatsächliche Entscheidungsgrundlage liefern.

### 6. Entwicklungslinien für die Zukunft der Energieversorgung

Obwohl sich der Trend zur Nachhaltigkeit in den letzten Jahren als dauerhafte gesellschaftliche Strömung entwickelt hat, gilt er im Bereich der Energieversorgung als ein Randthema. Die Untersuchung zeigt, dass lediglich 11 % der Stadtwerke und Energieversorger eine Nachhaltigkeitsberichterstattung aufweisen und auch im Controlling von EVU haben sich noch keine aktiven Steuerungskennzahlen zu diesem Bereich entwickelt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass unter den Preisträgern des seit 2011 jährlich verliehenen Green Controlling Award zwar DAX-Unternehmen wie die *Deutsche Telekom AG* vertreten sind, allerdings keine EVU. Jahrzehntlang operierten die Energieversorger in einem sehr stabilen Umfeld mit profitablen Margen. Erst mit der Liberalisierung der Erzeugung und des Vertriebs von Energie sowie der verschärften Regulierung im Netzbereich verschlechterte sich ihre wirtschaftliche Situation. Kunden wechselten zu anderen Unternehmen und das bestehende Geschäftsmodell wurde von Politik und Bürgern hinterfragt. Zunehmend entstehen Forderungen nach „Bürgerwerken“, welche die Belange der Kunden in den Mittelpunkt stellen. Auch wird heute von den Stadtwerken die Umsetzung der Energiewende vor Ort gefordert. Ge-

**EVU sollten Nachhaltigkeit als Chance für einen Imagegewinn bei Kunden und Bürgern begreifen.**

rade vor diesem Hintergrund gewinnt „Nachhaltigkeit“ für Energieversorger einen immer höheren Stellenwert in der zukünftigen Positionierung am Markt und strategischen Ausrichtung.

### Literatur

- *Bundesnetzagentur*, <http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2008/080129Veroeffentlichungspflichten.html>, Stand: 29.01.2008.
- *Eccles, R. G./Krzus, M. P.*, One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, 1. Aufl., München 2010.
- *Graupner, M.*, Ansätze zur Messung der regionalen Wertschöpfung als Beitrag zum Aufbau einer Regionalmarke, Dresden, 2010.
- *ICV Internationaler Controller Verein*, Green Controlling, 2010, Stand 2011.
- *IIRC* (Hrsg.), The International Framework, 2013.
- *Isensee, J./Michel, U.*, Green Controlling – Die Rolle des Controllers und aktuelle Entwicklungen in der Praxis, in: Controlling, 23. Jg. (2011), H. 8–9, Seite 436 – 442.
- *Weißberger, B. E.*, Auswirkungen der IFRS auf das Controlling, Justus-Liebig-Universität Gießen, 2007.
- *Kusterer, T./Dolderer, C./Rieht, L.*, Integrierte Berichterstattung: Der „EnBW-Weg“ zur notwendigen und zeitgemäßen Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation – Ein Werkstattbericht, in: Controlling, Jahrgang 26 (2014), H. 8–9, Seite 479 – 485.
- *Pütter, J. M./Bolt, S.*, Der Nachhaltigkeitsbericht, in: Controlling, 27. Jg. (2015), H. 11, Seite 646 – 649.
- *Thiemann, M.*, Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: Controlling, 27. Jg. (2015), H. 4–5, Seite 277 – 278.

- *Trendforschungsagentur Trendbüro*, Marktforschungsunternehmen TNS Infratest: Werte Index 2016 veröffentlicht, in: Die Welt Kompakt 19. November 2015, S. 12.
- *Wagenhofer, A.*, Voluntary Disclosure with a Strategic Opponent, in: Journal of Accounting and Economics, 12. Jg. (1990), H. 4, S. 341–363.

### Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Engelbert Westkämper, Nachhaltige Fabrikentwicklung, Ausgabe 8–9/2013, S. 428–434.
- Thomas M. Fischer, Robert Huber und Angelika Sawczyn, Nachhaltige Unternehmensführung als Herausforderung, Ausgabe 4–5/2010, S. 222–230.
- Armin Köster, Nachhaltige Investitionsplanung in der Unternehmensbewertung, Ausgabe 11/2013, S. 625–633.

### Stichwörter

# Berichtswesen # Energieversorgung # Nachhaltigkeit # Stakeholder

### Keywords

# Reporting # Stakeholder # Sustainability  
# Utility Industry

### Summary

Sustainability with the meaning of transparency and corporate image becomes more important to energy supply companies to fulfill stakeholder needs. Sustainability reporting is an opportunity to communicate sector specific characteristics. Management of sustainability goals requires many changes in the management accounting practices and adapted tools.