

## Neuer ICV-Fachkreis „Green Controlling“ gegründet

- 2010 und 2011 hat sich die „Ideenwerkstatt“ des Internationalen Controller Vereins (ICV) mit der Notwendigkeit und der Relevanz eines grünen Controllings beschäftigt.
- Aus der Arbeit der „Ideenwerkstatt“ sind eine empirische Studie und ein Whitepaper entstanden. Diese Grundlagenarbeit soll im Fachkreis „Green Controlling“ weiter fortgeführt werden, der seine Arbeit im November 2011 aufgenommen hat.
- Die insgesamt dreizehn Mitglieder aus Unternehmenspraxis, Beratung und Wissenschaft haben sich zum Ziel gesetzt, ein Vorgehensmodell zu erarbeiten, wie ein ökologieorientiertes Controlling in der Unternehmenspraxis erfolgreich umgesetzt werden kann.
- Der Fachkreis ist stark an einem inhaltlichen Erfahrungsaustausch und einer Diskussion mit weiteren Unternehmen interessiert. Dazu sollen zu den einzelnen Sitzungen des Fachkreises Gastreferenten eingeladen werden, die die organisatorische Umsetzung einer Integration ökologischer Aspekte in die Unternehmensführung und -steuerung ihrer Unternehmen vorstellen. Falls Sie oder Ihr Unternehmen Interesse an einer Zusammenarbeit haben, laden wir Sie herzlich dazu ein, mit dem Fachkreis Kontakt aufzunehmen.

| Inhalt  | Seite |
|---|-------|
| 1 Der Internationale Controller Verein (ICV) .....                      | 31    |
| 2 Der Fachkreis „Green Controlling“ .....                               | 32    |
| 2.1 Inhaltliche Zielsetzungen .....                                     | 32    |
| 2.2 IGC-Controlling-Prozessmodell als Basis der fachlichen Arbeit ..... | 33    |
| 2.3 Zusammensetzung des Fachkreises .....                               | 34    |
| 2.4 Ausblick auf weitere Aktivitäten .....                              | 35    |
| 3 Externe Unterstützung des Fachkreises .....                           | 35    |
| 4 Literaturhinweise .....   | 35    |

---

■ **Die Autoren**

**Mike Schulze**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel sowie Mitglied im Fachkreis „Green Controlling“ des Internationalen Controller Vereins (ICV).

**Karl-Heinz Steinke**, Leiter Konzern-Controlling und Kostenmanagement bei der Deutschen Lufthansa AG sowie Vorstandsmitglied des ICV und Leiter des ICV-Fachkreises „Green Controlling“.

## 1 Der Internationale Controller Verein (ICV)

Der Internationale Controller Verein (ICV) wurde als erste deutsche Controller-Vereinigung 1975 von Absolventen der Controller Akademie in Gauting bei München gegründet. Der Verein hat seitdem erfolgreich das Controlling im deutschen Sprachraum geprägt und Standards gesetzt. Mittlerweile zählt der ICV über 6.000 Mitglieder in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Polen sowie neun weiteren Ländern in Zentral- und Osteuropa. Der Internationale Controller Verein ist heute eine Adresse für internationale Controlling-Kompetenz.

Gebündelte  
Controlling-  
Kompetenz seit  
über 35 Jahren

Der ICV verfolgt keinen gewerblichen Zweck, er orientiert sich ausschließlich am Nutzen seiner Mitglieder. Im Zentrum stehen der Erfahrungsaustausch und die Kommunikation unter den Mitgliedern sowie die Fokussierung auf zukunftsorientierte Trends im Controlling. Der ICV führt dabei Controller, CFOs, Manager und Wissenschaftler zusammen. Er verbindet praktische Erfahrung und neueste Forschungsergebnisse und bereitet dieses Wissen für die praktische Umsetzung auf.

Herzstück der Vereinsarbeit sind die Arbeitskreise. Rund 60 regionale oder branchenbezogene Arbeitskreise tagen regelmäßig mehrmals jährlich und dienen als Forum für den Erfahrungsaustausch der Mitglieder. In weiteren 10 Fachkreisen entwickeln führende Praktiker, Berater und Wissenschaftler neue, praxisgerechte Controlling-Lösungen zu aktuellen Themen. Darüber hinaus veranstaltet der ICV mit dem jährlichen „Congress der Controller“ die größte Fachtagung zum Thema Controlling im zentraleuropäischen Raum. Er ist damit eine der bedeutendsten Controlling-Veranstaltungen und wichtiger Treffpunkt für die Controlling-Community. Darüber hinaus gibt es jährliche Regionaltagungen und weitere branchenbezogene Tagungen zu aktuellen Entwicklungen im Controlling.

Arbeits- und  
Fachkreise als  
Herzstück der  
Vereinsarbeit

Angesichts einer immer enger vernetzten globalen Geschäftswelt ist der Wert eines international anerkannten Berufsbildes mit einheitlichen Controlling-Instrumenten nicht hoch genug einzuschätzen – insbesondere aus unternehmerischer Sicht. Daher ist der ICV auch Gründungsmitglied der International Group of Controlling (IGC) und stellt derzeit deren Vorsitzenden. Die IGC ist eine Kooperation internationaler Institutionen, die auf dem Gebiet des Controllings tätig sind. Ihr Ziel ist, ein gemeinsam getragenes Controlling-Verständnis zu Berufsbild, Terminologie und Ausbildung zu schaffen. Ein wesentliches Ergebnis der bisherigen Zusammenarbeit in der IGC ist beispielsweise das gemeinsame Controller-Leitbild.

Enge Kooperation  
zwischen ICV  
und IGC

## 2 Der Fachkreis „Green Controlling“

### 2.1 Inhaltliche Zielsetzungen

Erfolgreiche  
Vorarbeit durch  
die „Ideen-  
werkstatt“  
des ICV

In den Jahren 2010 und 2011 hat sich die „Ideenwerkstatt“ des ICV mit der Frage nach der Notwendigkeit und der Relevanz eines grünen Controllings beschäftigt. Ausgangspunkt dafür ist die erkennbar zunehmende strategische Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen und die sich daraus ergebenden internen Mess- und Steuerungsbedarfe. Dieser interne Faktor wird ergänzt durch Interessen externer Stakeholder, die zunehmend nicht nur Informationen zur finanziellen, d.h. der ökonomischen Leistung, sondern auch zur ökologischen Performance von Unternehmen nachfragen. Aus der Arbeit der „Ideenwerkstatt“ zum „Green Controlling“ sind sowohl eine empirische Studie als auch ein erstes ICV-Whitepaper entstanden.<sup>1</sup> Diese Grundlagenarbeit soll im neuen Fachkreis „Green Controlling“ fortgeführt werden, der seine Arbeit im November 2011 aufgenommen hat.

Ziel: Erarbeitung  
eines  
Vorgehensmodells  
zur Umsetzung

Das wesentliche Ziel des Fachkreises „Green Controlling“ ist, ein allgemeines Vorgehensmodell zu erarbeiten, wie ein ökologieorientiertes Controlling in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann. Dazu beschäftigt sich der Fachkreis zukünftig im Einzelnen mit folgenden Fragestellungen:

- Was ist ein gemeinsames Verständnis zur ökologischen Ausrichtung von Unternehmen und deren Bedeutung für das Controlling? Wie sieht darauf aufbauend eine Definition von „Green Controlling“ aus?
- Wie kann ein „Green Controlling“ in der Praxis organisatorisch umgesetzt werden:
  - Was sind die Aufgaben (funktionale Ausgestaltung)?
  - Wer sind die Akteure? Wie ist deren Zusammenspiel (institutionelle Ausgestaltung)?
  - Was sind die relevanten Instrumente (instrumentelle Ausgestaltung)?
- Wie sind die Controlling-Prozesse (in Anlehnung an das IGC Controlling-Prozessmodell) auszugestalten, um eine strategische Unternehmenssteuerung im Sinne einer ökologischen Nachhaltigkeit umzusetzen?
- Wie wird der (Bewusstseins-)Änderungsprozess im Sinne eines Change Managements im Unternehmen angestoßen? Welche Rolle hat das Controlling?

---

<sup>1</sup> Vgl. Internationaler Controller Verein 2011a und 2011b.

- Welche Best bzw. Good Practices sind aus Unternehmensbeispielen für ein allgemeines Vorgehensmodell ableitbar?

## 2.2 IGC-Controlling-Prozessmodell als Basis der fachlichen Arbeit

Die inhaltliche Arbeit des Fachkreises „Green Controlling“ setzt auf das bereits bestehende Controlling-Prozessmodell der IGC auf (s. Abb. 1).

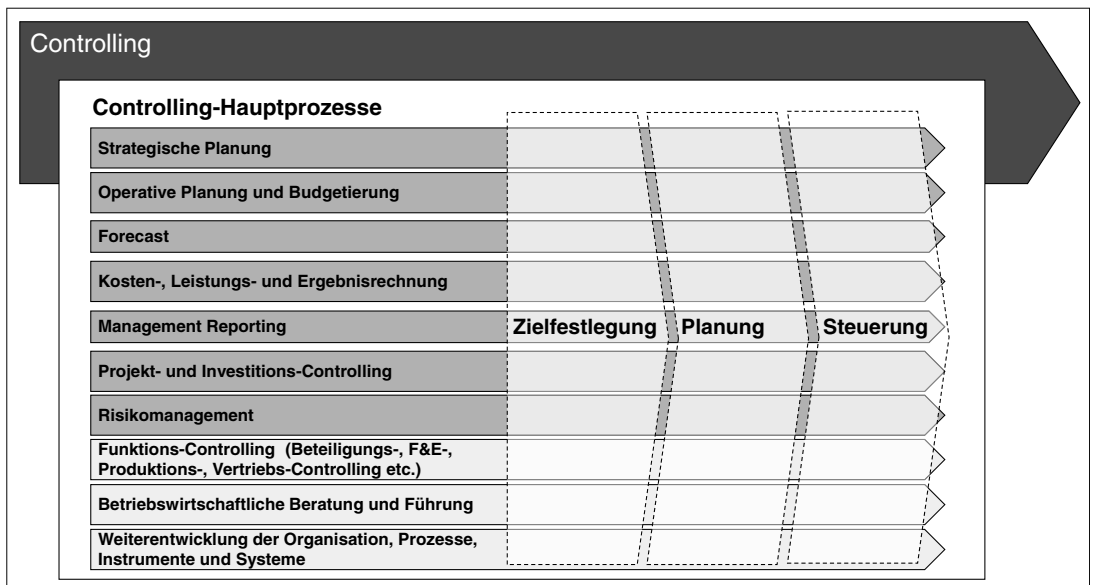


Abb. 1: Das Controlling-Prozessmodell<sup>2</sup>

Das Controlling-Prozessmodell ist als zweckorientiertes, vereinfachendes Standardmodell entwickelt worden, das der Dokumentation, Analyse und Gestaltung von Controlling-Prozessen sowie der Kommunikation über Controlling-Prozesse dient. Es orientiert sich an einem hierarchischen Prozessmodell und betrachtet den Geschäftsprozess Controlling auf verschiedenen Ebenen. Durch die Prozesshierarchie gelingt es, Transparenz und Klarheit zu schaffen, da Zusammenhänge von übergeordneten Abläufen und Einzelheiten innerhalb der einzelnen Prozessebenen systematisch abgebildet werden.

Hierarchisches  
Prozessmodell

<sup>2</sup> International Group of Controlling (2011), S. 21.

Controlling als Geschäftsprozess der Prozesslandkarte eines Unternehmens (Prozessebene 1) umfasst nach dem Controlling-Prozessmodell der IGC insgesamt zehn Controlling-Hauptprozesse (Prozessebene 2). Die sieben Hauptprozesse von Strategischer Planung bis zum Risikomanagement bilden dabei den Kern des Controllings. Die weiteren drei Hauptprozesse nehmen aufgrund ihrer spezifischen Inhalte eine Sonderstellung ein. Für jeden der zehn Controlling-Hauptprozesse definiert das Modell in einer weiteren Ebene die Zielsetzung, Inhalte, Prozessanfang, Prozessende, Prozessinput, Prozessoutput und die zugehörigen Teilprozesse (Prozessebene 3).<sup>3</sup>

Integration  
ökologischer  
Aspekte

Ein Fokus der Arbeit des Fachkreises „Green Controlling“ wird im weiteren Verlauf darauf liegen, zu analysieren, inwieweit das Controlling-Prozessmodell durch die Integration ökologischer Aspekte angepasst und/oder erweitert werden muss.

### 2.3 Zusammensetzung des Fachkreises

Mitglieder aus  
Unternehmen und  
Wissenschaft

Der Fachkreis „Green Controlling“ besteht aus dreizehn Mitgliedern, dazu gehören sowohl Unternehmensvertreter aus der Controlling-Praxis, Vertreter von Beratungsunternehmen als auch Vertreter aus Wissenschaft und Forschung.

Die am Fachkreis beteiligten Unternehmen bzw. Forschungseinrichtungen sind:

- 1 & 1 Internet AG,
- Bayer AG,
- Deutsche Lufthansa AG,
- Deutsche Post AG,
- EBS Universität für Wirtschaft und Recht,
- Hansgrohe AG,
- Horváth & Partner GmbH,
- International Performance Research Institute (IPRI),
- Prevero AG,
- PricewaterhouseCoopers AG WPG,
- Stabilo International GmbH,
- WHU – Otto Beisheim School of Management.

---

<sup>3</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S. 19ff.

## 2.4 Ausblick auf weitere Aktivitäten

Der Fachkreis strebt als wesentlichen Output an, einen Sammelband im Sommer/Herbst 2013 zu veröffentlichen, der die Ergebnisse der Arbeit des Fachkreises und seiner verschiedenen Arbeitsgruppen zusammenfasst. Es ist weiterhin geplant, bereits prozessbegleitend einzelne thematische Aspekte und erste Teilergebnisse in Fachzeitschriften zu veröffentlichen und in den verschiedenen Medien des ICV aufzugreifen. Darüber hinaus beabsichtigt der Fachkreis, im Rahmen von Vorträgen und durch einen eigenen Stand während des Controller Congresses 2013 der Controlling-Community die Ergebnisse der Arbeit zu präsentieren und gemeinsam zu diskutieren.

Erarbeitung eines Sammelbandes geplant

## 3 Externe Unterstützung des Fachkreises

Die Mitglieder des Fachkreises haben sich in den bisherigen Sitzungen darüber verständigt, dass es zunächst nicht geplant ist, zusätzliche Mitglieder in den Fachkreis „Green Controlling“ aufzunehmen. Dadurch sollen insbesondere in der derzeitigen Startphase die Arbeitsfähigkeit und Kontinuität des Fachkreises und die der bereits gebildeten themenspezifischen Arbeitsgruppen gewährleistet werden. Ein weiterer Aspekt ist, die derzeitige Größe des Fachkreises dadurch auch im weiteren Verlauf der Arbeit organisatorisch handhabbar zu gestalten.

Der Fachkreis ist allerdings stark an einem inhaltlichen Austausch und einer Diskussion mit weiteren Unternehmen interessiert, die in dem Themenfeld der Umsetzung eines ökologieorientierten Controllings über Expertise und Erfahrung verfügen. Es ist daher geplant, zu den einzelnen Sitzungen des Fachkreises Gastreferenten einzuladen, die die jeweilige organisatorische Umsetzung einer Integration ökologischer Aspekte in die Unternehmensführung und -steuerung sowie die aktuellen Herausforderungen ihrer Unternehmen vorstellen. Falls Sie oder Ihr Unternehmen Interesse an einer Zusammenarbeit haben, laden wir Sie herzlich dazu ein, mit dem Fachkreis Kontakt aufzunehmen.

Erfahrungsaustausch mit interessierten Unternehmen

## 4 Literaturhinweise

Internationaler Controller Verein (Hrsg.) [2011a], Green Controlling – eine (neue) Herausforderung für den Controller?, Gauting/Stuttgart, 2011.

Internationaler Controller Verein (Hrsg.) [2011b], Green Controlling – Relevanz und Ansätze einer „Begründung“ des Controlling-Systems, Gauting/Stuttgart, 2011.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozessmodell – Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, Freiburg, 2011.