

Auswirkungen der EU-Taxonomie auf das Controlling

Eine empirische Studie anhand deutscher und österreichischer Aktiengesellschaften

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg

Accounting, Controlling & Finance

Betreut von

Prof. Dr. Ulrich Egle

Vorgelegt von

Frölich Christoph

Dornbirn, 06.07.2023

Kurzreferat

Auswirkungen der EU-Taxonomie auf das Controlling

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Auswirkungen der EU-Taxonomie auf das Controlling in Unternehmen. Die EU-Taxonomie stellt ein Klassifizierungssystem dar, das darauf abzielt, ökologisch nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten zu definieren und zu fördern. Im Rahmen dieser Arbeit wird analysiert, wie das Controlling von Unternehmen durch die Einführung der EU-Taxonomie beeinflusst wird und welche Herausforderungen und Chancen sich dadurch ergeben.

Zunächst wird eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um ein theoretisches Verständnis zum Thema Nachhaltigkeit und zur EU-Taxonomie sowie ihren Auswirkungen auf das Controlling zu entwickeln. Dabei wird auf relevante Studien, Richtlinien und Berichten eingegangen, um die aktuelle Diskussion in diesem Bereich zu erfassen.

Im Anschluss daran werden qualitative Interviews mit Controlling-Experten ausgewählter Unternehmen durchgeführt. Diese Interviews dienen dazu, Einsichten in die konkreten Auswirkungen der EU-Taxonomie auf das Controlling zu gewinnen. Es werden Fragen zu Themen wie der Identifizierung nachhaltiger Aktivitäten, der Messung von Nachhaltigkeitskriterien und der Integration der EU-Taxonomie in bestehende Controlling-Prozesse gestellt.

Die Analyse der erhobenen Daten erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse, um Muster, Themen und Schlüsselerkenntnisse zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Analyse werden anschließend interpretiert und in Bezug auf bestehende theoretische Ansätze und Modelle diskutiert.

Die Ergebnisse liefern einen Einblick in die Auswirkungen der EU-Taxonomie auf das Controlling von Aktiengesellschaften und tragen zur aktuellen Diskussion über nachhaltiges Controlling bei. Da die EU-Taxonomie noch recht frisch ist, muss man auf weitere Einführungen sowie Anpassung warten, um die vollumfänglichen Auswirkungen zu spüren.

Abstract

Effects of the EU taxonomy on controlling

This master's thesis examines the effects of the EU taxonomy on controlling in companies. The EU taxonomy represents a classification system that aims to define and promote environmentally sustainable economic activities. This thesis analyzes how the controlling of companies is influenced by the introduction of the EU taxonomy and which challenges and opportunities result from this.

First, a comprehensive literature research is carried out in order to develop a theoretical understanding of the topic of sustainability and the EU taxonomy and its effects on controlling. Relevant studies, guidelines and reports are included to capture the current discussion in this area.

This is followed by qualitative interviews with controlling experts from selected companies. These interviews serve to gain insights into the concrete effects of the EU taxonomy on controlling. Questions will be asked on topics such as identifying sustainable activities, measuring sustainability criteria and integrating the EU taxonomy into existing controlling processes.

The data collected is analyzed using qualitative content analysis to identify patterns, themes and key findings. The results of this analysis are then interpreted and discussed in relation to existing theoretical approaches and models.

The results provide an insight into the effects of the EU taxonomy on the controlling of stock corporations and contribute to the current discussion about sustainable controlling. As the EU taxonomy is still quite fresh, one will have to wait for further implementations and adjustments to feel the full impact.

Darstellungsverzeichnis	vi
Abkürzungs-, Symbol-, Variablen-, Formelverzeichnis	vii
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage & Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2. Nachhaltigkeit	5
2.1 Begriffsbestimmung und Historie	5
2.2 Nachhaltigkeit auf internationaler Ebene	7
2.2.1 Problemfelder & Lösungsansätze	8
2.2.2 Zielsetzungen	10
2.3 Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene	13
2.3.1 Corporate Social Responsibility	13
2.3.2 Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt	15
2.3.3 Systeme und Instrumente der Nachhaltigkeit	16
2.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung	17
3. Die EU-Taxonomie	18
3.1 Konzepteinordnung	18
3.1.1 Einordnung in die aktuellen Nachhaltigkeitszielsetzungen	18
3.1.2 Potenziale für Unternehmen	19
3.2 Inhalt und Anwendungsbereiche	20
3.2.1 Die EU-Taxonomie	21
3.2.2 Anwendungsbereich der EU-Taxonomie	22
3.3 Zentrale Begriffe	26
3.3.1 Ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivität	26
3.3.2 Taxonomiefähigkeit	26
3.3.3 Taxonomiekonformität	27
3.3.4 NACE-Codes	29
3.4 Kennzahlen und Berichtspflichten	30
4. Controlling	32
4.1 Begriffsbestimmung und Grundlagen	32
4.1.1 Definition Controlling & Controller	32
4.1.2 Strategisches & operatives Controlling	33
4.2 Ziele und Aufgaben	34

4.3	Controlling & Nachhaltigkeit – Green Controlling	35
4.3.1	Allgemein	35
4.3.2	Organisation	36
4.3.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung	38
4.3.4	Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings	40
4.4	Einordnung der EU-Taxonomie in das Controlling	44
4.4.1	Von der EU-Taxonomie betroffene Finanzbereiche	45
4.4.2	Aufgaben und Auswirkungen des Controllings im Rahmen der EU-Verordnung	45
5.	Empirische Untersuchung	48
5.1	Auswahl und Beschreibung der Methode	48
5.2	Expertenauswahl und Darstellung der Stichprobe	49
5.3	Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse	50
5.4	Leitfaden und Durchführung	51
5.5	Kategorie System	53
6.	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	55
6.1	Erste Berührungspunkte	55
6.2	Beteiligte Abteilungen	56
6.3	Auswirkungen & Veränderungen	59
6.4	Identifikation der Aktivitäten	61
6.5	Auswirkung auf Prozesse	63
6.6	Auswirkung auf Lieferkette	64
6.7	Herausforderungen	66
7.	Conclusio	69
7.1	Zusammenfassung & Fazit	69
7.2	Ausblick	72
	Literatur	74
	Anhang – Transkripte der Interviews	84
	Eidesstattliche Erklärung	154

Darstellungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Umweltziele (Gehmayr & Gross, 2022, S. 14)	2
Abbildung 2: Drei Säulen Der Nachhaltigkeit (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015)	6
Abbildung 3: Betroffene Bereiche der EU-Taxonomie (ICV, 2021, S. 16)	24
Abbildung 4: Prüfprozesse zur Identifikation und Berichtserstattung zur Konformität (Möhrer & Stehle, 2022, S. 23)	29
Abbildung 5: Wellbrock et al. 2020, S. 17	36
Tabelle 1: Deduktives Kategoriensystem (eigene Darstellung)	55

Abkürzungs-, Symbol-, Variablen-, Formelverzeichnis

CDP	Carbon Disclosure Project
CID.....	Criminal Investigation Department
CRSD.....	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
DNSH.....	Do not significant harm
ESG	Environmental Social Governance
EU	Europäische Union
GRI	Global Reporting Initiative
ICV.....	Internationaler Controller Verein
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KPMG	Klynveld Peat Main Goerdeller
NACE.....	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
NaDiveG	Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz
NDCs	National Determined Contributions
NFRD.....	Non-Financial Reporting Directive
PWC	PricewaterhouseCoopers
SDG	Sustainable Development Goals
TEG	Technical Expert Group
UN.....	United Nations
UNDP.....	United Nations Development Program

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage & Zielsetzung

Im letzten Jahrzehnt hat das Thema „Nachhaltigkeit“ immer mehr an Bedeutung gewonnen. Es ist zu beobachten, dass es immer mehr in den Kernprozessen von Unternehmen berücksichtigt wird. Das führt dazu, dass vor Allem Controller¹ eine neue Rolle als Transformationsunterstützung in den Unternehmen einnehmen. (ICV, 2021, S. 6) Des Weiteren ist er eng in die Gestaltung der Unternehmenssteuerung eingebunden, die neben ökonomischen Zielen auch soziale und ökologische umfasst. (ICV, 2018, S. 3)

Die Politik und der Gesetzgeber sind bemüht, die Unternehmen über Regularien am Thema „Nachhaltigkeit“ zu beteiligen. Solche Vorschriften umfassen unter anderem die Sustainable Development Goals oder den European Green Deal. Diese stellen jedoch eher allgemeine Ziele für die Förderung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung dar. (ICV, 2021, S. 6)

Einen operativeren Ansatz hat die recht neue EU-Taxonomie für Sustainable Finance, kurz EU-Taxonomie. Die EU-Taxonomie ist ein System zur Klassifizierung von Wirtschaftsaktivitäten im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Sie wurde im Juni 2020 verabschiedet und in der europäischen Gesetzgebung verankert. Die Idee dieser Verordnung ist es, die Berichterstattung der Unternehmen der Finanz- und Realwirtschaft vergleichbarer und transparenter zu gestalten. Verwirklicht werden soll das durch die Darstellung der betrieblich ökologischen Leistungen zum Thema Nachhaltigkeit. Ein weiteres Ziel der EU-Taxonomie ist es, über den Finanzmarkt Kapital zu mobilisieren, um die Investitionen in nachhaltige Aktivitäten und Projekte zu fördern. (Möhrer & Stehle) Insbesondere Finanzmarktakteure mit über 500 Mitarbeitern und Sitz in der Europäischen Union sind von dieser Verordnung betroffen. Dazu zählen Banken, Asset Manager und Versicherungen. Des Weiteren betrifft die EU-Taxonomie auch Unternehmen, die unter die NFRD (Non-Financial Reporting Directive) fallen. Diese sind dazu verpflichtet, relevante Kennzahlen im Lagebericht oder einem zusätzlichen Nachhaltigkeitsbericht zu zeigen. (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 1) Im April 2021 wurde ein Vorschlag für die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) eingereicht, die als verbindliche Grundlage für

¹ Hier und im Folgenden bezeichnen Begriffe im generischen Maskulinum abstrakte Funktionen oder Organisationen/Unternehmen ohne konkreten Personenbezug. Wo dies der Fall ist, wird auf eine geschlechtersensible Schreibweise verzichtet.

die Berichterstattung von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern dient. (ICV, 2021, S. 6)

Die betroffenen Unternehmen sind dazu verpflichtet, nichtfinanzielle Erklärungen zu veröffentlichen. Diese Erklärungen müssen beinhalten, inwiefern ihre Finanzprodukte mit der EU-Taxonomie im Einklang stehen. Die Verordnung beinhaltet folgende Umweltziele:



Abbildung 1: Übersicht der Umweltziele (Gehmayr & Gross, 2022, S. 14)

Ab dem Geschäftsjahr 2021 sind betroffene Unternehmen verpflichtet, über ihre Klimaschutz- und Klimawandelanpassungsziele zu berichten. Ab dem Geschäftsjahr 2022 müssen sie zusätzlich Informationen zu den verbleibenden vier Umweltzielen offenlegen. (Gehmayr & Gross, 2022, S. 15) Für die Berichterstattung sind folgende drei Kennzahlen von Bedeutung: (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 9)

- Prozentsatz des Umsatzes, der aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen resultiert, die ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten zuzuordnen sind.
- Prozentsatz der Gesamtinvestitionen in Vermögenswerte oder Prozesse, die mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten in Verbindung stehen.
- Prozentsatz der Betriebsausgaben in Bezug auf Vermögenswerte oder Prozesse, die mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind.

Die EU-Verordnung bringt eine Vielzahl von neuen Aufgaben für die Unternehmen mit sich. Besonders betroffen davon sind die Bereiche Accounting, Finance/Treasury, Investor Relations und das Green Controlling. Die Rolle des Controllings ist es, kurzfristig ein Reporting zu integrieren, dass Taxonomie relevante Informationen bereitstellt. Längerfristig

wird das Controlling, die Etablierung der EU-Verordnung in die unternehmensinternen Prozesse, wie Ergebnisrechnung oder Management Reporting, begleiten. Des Weiteren müssen die bestehenden Prozesse und Instrumente auf die Taxonomie Relevanz hin geprüft werden. (ICV, 2021, S. 41f)

Im Rahmen der Masterthesis soll die folgende Fragestellung untersucht werden:

Welche Veränderungen bringt die Einführung der EU-Taxonomie Verordnung für das Controlling von Aktiengesellschaften in Deutschland und Österreich?

Daraus lässt sich folgende Teilfragen ableiten:

Welche Controlling Prozesse sind davon betroffen und wie kann die Taxonomie in diese implementiert werden?

Welche neuen Kennzahlen wurden im Rahmen der neuen EU-Verordnung implementiert?

1.2 Aufbau der Arbeit

Um ein Verständnis für das Thema aufzubauen, wird zu Beginn der Arbeit auf die zugrundeliegenden Theorien und Literatur eingegangen.

Kapitel 2 beginnt mit einem Überblick über die Geschichte und Bedeutung des Begriffs "Nachhaltigkeit". Anschließend wird in Kapitel 2.2. die Entwicklung der Nachhaltigkeit auf internationaler Ebene behandelt. Es werden aktuelle Problemfelder diskutiert, die aufgrund unzureichender nachhaltiger Entwicklung entstanden sind, sowie die internationalen Zielsetzungen, die im Laufe der Jahre als Gegenmaßnahmen festgelegt wurden. Kapitel 2.3. befasst sich dann mit der Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene. Es wird näher erläutert, was unter "Corporate Social Responsibility" zu verstehen ist, wie sich Nachhaltigkeit in Unternehmen entwickelt hat und welche Instrumente Unternehmen zur Steuerung und Überwachung ihrer nachhaltigen Entwicklung und ihrer Auswirkungen auf die Umwelt zur Verfügung stehen.

Daraufhin wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen behandelt. Zunächst wird der Zweck und die Entwicklung dieser Berichterstattung erläutert, gefolgt von den Zielen und Inhalten dieser Berichte.

Im Kapitel 3 wird dann näher auf die neue Verordnung, die „EU-Taxonomie“, eingegangen. Zuerst wird das Konzept der EU-Verordnung erklärt und darauf basierend eingeordnet. Anschließend wird auf den Inhalt näher eingegangen, ihre Anwendungsbereiche aufgezeigt und sich mit den daraus hervorgehenden KPIs befasst. Im Kapitel 3.3. werden die zentralen Begriffe der EU-Taxonomie aufgezeigt und näher auf diese eingegangen.

Im Kapitel 4 wird das Controlling im Allgemeinen behandelt. Zuerst wird der Begriff „Controlling“ näher betrachtet und die Historie des Controllings. Im Kapitel 3.2. wird auf die Ziele und Aufgaben des Controllings eingegangen und diese näher erklärt. Anschließend wird die Beziehung von Controlling und Nachhaltigkeit behandelt und das Resultat, das sogenannte „Green Controlling“ näher erklärt. Abschließend zu diesem Kapitel werden noch zentrale Unterschiede aufgezeigt und erklärt.

Bevor mit der empirischen Analyse begonnen wird, stellt Kapitel 5 die Forschungsmethode vor. Die Auswahl und Beschreibung der Forschungsmethode werden hier behandelt. Anschließend wird auf die Expertenauswahl und die Stichprobe eingegangen. Danach wird die Auswertungsmethode erklärt und anschließend der Leitfaden und die Durchführung der Experteninterviews näher betrachtet.

Im Kapitel 6 werden die Ergebnisse der empirischen Analyse vorgestellt. Zum Abschluss dieser Arbeit wird mit Kapitel 7 nochmals kritisch reflektiert. Ebenso werden die Erkenntnisse der empirischen Analyse zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet.

2. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein häufig gebrauchter Begriff, der im letzten Jahrzehnt oft in den verschiedenen Medien auftaucht, aber einem auch im Alltags- und Berufsleben immer wieder über den Weg läuft. Sehr oft wird mit dem Wort etwas Positives in Verbindung gebracht. Angefangen von einer Photovoltaikanlage am Hausdach oder beim Umwelt- und Artenschutz. Zusätzlich zu den positiven Assoziationen spielen aktuelle Herausforderungen wie der Klimawandel und die Ressourcenknappheit eine bedeutende Rolle im gegenwärtigen Alltags- und Berufsleben. (Pufé, 2017, 21ff)

2.1 Begriffsbestimmung und Historie

In der heutigen Zeit spielt Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle bei vielen Handlungen und Entscheidungen, unabhängig davon, ob es sich um politische, wirtschaftliche oder ökologische Bereiche handelt. Der Begriff ist äußerst vielschichtig und es existiert keine einzige allumfassende Definition. Im Laufe der Zeit haben sich zahlreiche Definitionen des Begriffs herausgebildet. (Gabriel, 2015, 6ff)

Wenn man nun die gängigsten Definitionen betrachtet, wird deutlich, dass sich die Hauptaussagen überschneiden.

Hans Carl von Carlowitz, ein Oberberghauptmann (1645 - 1714), der sich intensiv mit Forstwirtschaft beschäftigte, wird als Wegbereiter des nachhaltigen Denkens betrachtet. Während seiner Arbeit erkannte er früh die Bedeutung einer nachhaltigen Nutzung der Wälder. Er forderte, dass die Abholzung der Wälder so begrenzt wird, dass sich die Wälder nachhaltig erholen können. Die grundlegende Idee bestand darin, ein natürliches System langfristig zu erhalten, also nachhaltig zu handeln. (Schinkel et al., 2020, S. 228)

In einem Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen, aus dem Jahre 1987, findet man eine aktuelle und am häufigsten verwendete Definition der nachhaltigen Entwicklung. Diese besagt, dass eine nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung ist, die die Bedürfnisse für die Menschen in der Zukunft nicht schlechter erfüllt werden als heute. Nachhaltigkeit wurde so das erste Mal auf international verbreitet und beachtet. (Gabriel, 2015, S. 6)

Im Laufe der Zeit haben sich zahlreiche Definitionen, Perspektiven und Modelle entwickelt, darunter das bekannte Drei-Säulen-Modell, auch Triple Bottom Line genannt. Dieses Modell besagt, dass Nachhaltigkeit von drei Säulen getragen wird: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Alle drei Säulen werden als gleichwertig betrachtet und haben ihre Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung. (Pufé, 2014)

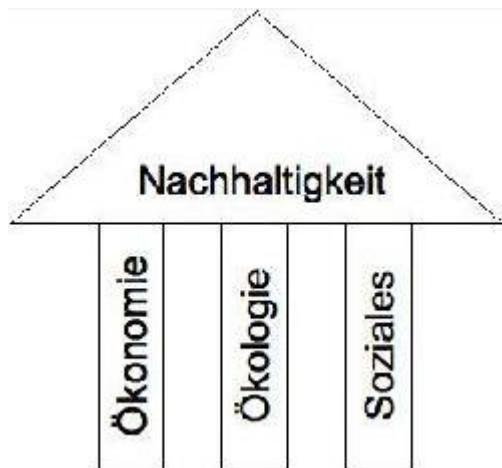


Abbildung 2: Drei Säulen Der Nachhaltigkeit
(Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015)

Ökonomische Nachhaltigkeit

Im ökonomischen Kontext der Nachhaltigkeit geht es darum, Gewinne nicht erst zu erzielen, um sie später in Umwelt- und Sozialprojekte zu investieren. Vielmehr sollten die Gewinne von Anfang an umwelt- und sozialverträglich erwirtschaftet werden. (Pufé, 2014, S. 102)

Zusätzlich zur Definition des Brundtland-Berichts ergänzt Iris Pufé ihre Definition um eine Selbsterhaltungskomponente, die neben der zeitlichen und sozialen Komponente steht. (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015)

Es ist von grundlegender Bedeutung, dass wertschöpfende Prozesse nachhaltig gestaltet sind und sowohl den Unternehmenswert steigern als auch die langfristige Existenz sichern. Dies bedeutet, dass die Unternehmensziele auf lange Sicht erfüllt werden können. (Woitzik, 2017, S.8.)

Ökologische Nachhaltigkeit

Einen großen Anteil an dem Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit hatte der frühere Ökonom Herman Daly. Er war der leitende Ökonom der Umweltabteilung der Weltbank. Durch die Betrachtung verschiedener Definitionen von Nachhaltigkeit konnte er Hauptpunkte für die ökologische Nachhaltigkeit erarbeiten: (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015)

- Der Verbrauch erneuerbarer Ressourcen darf das Wachstum nicht überschreiten
- Die Regenerationsfähigkeit muss höher sein als die Nutzung
- Der Einsatz von erneuerbaren Ressourcen muss den Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen ausgleichen

Soziale Nachhaltigkeit

Diese Säule wurde in der Debatte rund um die Nachhaltigkeit lange nicht berücksichtigt, da sie die am schwierigsten zu erfassende Säule des Modells sind. Einerseits liegt es am Begriff „sozial“ selbst. Hierbei gibt es verschiedene Definition des Wortes. Der Duden definiert Wort z.B.: als das, was das Zusammenleben der Menschen innerhalb der Gemeinschaft betrifft oder auch als das, was dem Allgemeinwohl dient. (Schmidt, 2013, S. 17)

Die Liste ist beliebig erweiterbar, so kann man als weitere Dimension zur Zielsetzung auch noch den Zugang zu Ressourcen, Gesundheit, Bildung und Wohlstand hinzufügen. (Empacher & Wehling, 2002, S. 14-37.)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Säule das Ziel verfolgt, sowohl intragenerationale als auch intergenerationale Gerechtigkeit zu erreichen. Es strebt danach, Armut bei der aktuellen und zukünftigen Generation zu verhindern und gleichzeitig die Lebensbedingungen zu verbessern. Dies soll durch den Zugang zu Bildung, Gesundheitsversorgung und allgemeiner Gleichbehandlung erreicht werden. (Schinkel et al., 2020, S. 230)

In jüngster Zeit ist auch der Vorschlag aufgekommen, das Modell um eine zusätzliche, vierte Säule zu erweitern. Diese Erweiterung beinhaltet eine kulturelle Komponente, die Aspekte wie lokale Kultur, Traditionen und Wissen in die Definition nachhaltiger Entwicklung einbezieht und ihnen einen höheren Stellenwert verleiht. (Stoltenberg, 2010)

2.2 Nachhaltigkeit auf internationaler Ebene

Bereits seit einiger Zeit ist Nachhaltigkeit, insbesondere ein nachhaltiger Lebensstil, international gesehen ein wichtiges Ziel. Als Anfang der Debatte wird ein Bericht aus dem Jahre 1972 gesehen. In diesem Bericht, mit dem Titel „Grenzen des Wachstums“, hatte Dennis Meadows – ein amerikanischer Wissenschaftler – bereits vor den Auswirkungen gewarnt, die beim aktuellen Bevölkerungswachstum und Umgang mit der Umwelt auf uns zukommen würden. Er prophezeite, dass mit dem aktuellen Wachstum die Bevölkerungsgrenzen in den nächsten hundert Jahren erreichen würden. (Pufé, 2017, S. 39)

2.2.1 Problemfelder & Lösungsansätze

2.2.1.1 Klimawandel

Die verstärkte Emission von Treibhausgasen seit der Industrialisierung, führte zu einem massiven Eingriff in das Klimasystem. Diese haben zur Folge, dass die durchschnittlichen Temperaturen in den kommenden Jahren steigen werden. Gebiete, die nur knapp über dem Meeresspiegel liegen sind aktuell am meisten vom Klimawandel betroffen. Neben dem Temperaturanstieg gibt es noch weitere globale Folgen des Klimawandels. Gletscherschmelze, vermehrtes Auftreten von Naturkatastrophen und Anstieg des Meeresspiegels sind nur einige wenige Folgen. (BMK, 2023)

Einige zukünftigen Veränderungen sind bereits irreversibel, können aber durch eine schnelle nachhaltige Reduzierung der globalen Treibhausgasemissionen begrenzt werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit solcher irreversiblen Veränderungen nehmen mit einer höheren globalen Erwärmung zu.

Der Klimawandel ist eine Bedrohung für das menschliche Wohlergehen und die Gesundheit des gesamten Planeten. Es gibt ein Zeitfenster für eine lebenswerte und nachhaltige Zukunft, dieses schließt sich aber rapide. Eine internationale Zusammenarbeit ist notwendig, um eine klimaresiliente Entwicklung zu ermöglichen. Ebenso muss der Zugang zu finanziellen Ressourcen, insbesondere für gefährdete Regionen, Sektoren und Gruppen, ermöglicht werden. (IPCC, 2023, S.19ff)

2.2.1.2 Energieverbrauch

Obwohl im Jahr 2020 der globale Energieverbrauch um durchschnittlich 4,5% gesunken war, hat es im Jahr 2021 einen verstärkten Energieverbrauch gegeben. Dieser lag bei durchschnittlich 5% und spiegelt den Trend der letzten 30 Jahre wider. Der Verbrauch stieg seit 1990 stetig an. Die Top 4 Länder im Energieverbrauch bilden China, USA, Indien und Russland. Kohle, Gas und Öl bilden die Top 3 der Energieträger im Jahr 2021. (Enerdata, 2021)

Die Hauptverantwortung für die globale Erwärmung liegt bei fossilen Brennstoffen. Um ihren Verbrauch zu reduzieren, gibt es seit einiger Zeit einen Trend hin zu erneuerbaren Energiequellen. Dazu gehören unter anderem Wasserkraft, Windenergie und Photovoltaik. Es ist jedoch nicht nur wichtig, diese Energiequellen zu nutzen, sondern auch ihre effiziente Nutzung zu gewährleisten. (Umweltbundesamt, 2022, S. 168ff)

Um diese Energiequellen effizient nutzen zu können ist es essenziell Neubauten, aber auch Altbauten energieeffizient zu bauen bzw. zu renovieren. Des Weiteren müssen auch Haushaltsgeräte und Autos energieeffizient sein. Zur Bekämpfung des Klimawandels wurden sowohl nationale als auch internationale Maßnahmen und Vorschriften erlassen. Auf nationaler Ebene wurden beispielsweise Subventionen zur Förderung erneuerbarer Energien eingeführt, während auf internationaler Ebene der Emissionshandel in der EU implementiert wurde. (Pufé, 2017, S. 75ff)

2.2.1.3 Ressourcenverknappung

In den letzten 50 Jahren hat sich der Ressourcenverbrauch um das Vierfache gesteigert. Grund hierfür ist der enorme Anstieg der Weltbevölkerung und die Entwicklung der globalen Industrie. Vor allem im asiatischen Raum, wie bspw. China und Indien, sind für diese Entwicklung verantwortlich. (Lenzen et al., 2022)

Die aktuelle Ressourcennutzung zieht erhebliche Folgen der Ökosysteme mit sich, die oft dauerhaft sind. Die Gewinnung und Verarbeitung von nichterneuerbaren Rohstoffen ist oft energieintensiv und führt zu erhöhtem Ausstoß von Gift- und Schadstoffen. Aber auch die Produktion von erneuerbaren Rohstoffen ist mit hohem Einsatz von Energie und Chemikalien verbunden, teilweise gehen auch Schadstoffemissionen damit einher. Die Gewinnung von Produktionsflächen für diese erneuerbaren Ressourcen hat oft eine Flächenumwidmung und damit einhergehend eine Zerstörung von teilweise ganzen Ökosystemen zur Folge. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass jede Gewinnung und Produktion eines Rohstoffes Auswirkungen auf die Umwelt zur Folge haben. Teilweise wird die Regenerationsfähigkeit von natürlichen Rohstoffen bereits heutzutage überschritten. Natürliche Rohstoffe stehen nur in begrenzter Anzahl zur Verfügung und das enorme Wachstum der Weltbevölkerung führt zu einer Nutzungskonkurrenz. (Umweltbundesamt, 2021)

Es ist entscheidend, die Ressourcen sowohl bei der Herstellung als auch bei der Nutzung effizient zu nutzen, um dem Problem der Ressourcenverknappung entgegenzuwirken. Der Übergang von Einweg- zu Mehrwegprodukten und die Förderung des Recyclings sind wichtige Schritte in diese Richtung. (Pufé, 2017, S. 77ff)

2.2.1.4 Demografischer Wandel

Unter dem Begriff „Demografischer Wandel“ versteht man die Entwicklung und Zusammensetzung der Bevölkerung. Die UN geht davon aus, dass die Erde im Jahr 2050 ungefähr 9 Milliarden Menschen beheimatet. Neben der Anzahl soll sich auch das durchschnittliche Alter sowie die Lebenserwartung verändern. Lag das Durchschnittsalter und die Lebenserwartung in Deutschland im Jahr 2000 noch bei 39,9 Jahren und 79,8 Jahren, so wird ein Anstieg im Jahr 2030 auf 54 Jahre für das Durchschnittsalter und 90 Jahre für die Lebenserwartung vorausgesagt. Diese Veränderung bringt auch eine Entwicklung der Präferenzen im Hinblick auf Produkte, Verbrauch generell und Dienstleistungen mit sich. (Pufé, 2017, S. 80ff)

2.2.2 Zielsetzungen

2.2.2.1 Brundtland-Bericht

Die World Commission on Environment and Development wurde gebeten, „eine globale Agenda für den Wandel“ zu entwickeln. Die Generalversammlung der Vereinte Nationen forderte dringend eine langfristige Umweltstrategie vor, um eine nachhaltige Entwicklung bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus zu erreichen.

Ideen zur Verbesserung der Umweltsorge, die die Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsländern und Ländern in verschiedenen Stadien der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, gemeinsame und unterstützende Ziele zu erreichen, die die Wechselbeziehungen zwischen ihnen berücksichtigen Menschen, Ressourcen, Umwelt und Entwicklung.

Möglichkeiten zu berücksichtigen, wie die globale Gemeinschaft effektiver mit Umweltproblemen umgehen kann. Außerdem sollten gemeinsame Wahrnehmungen langfristiger Umweltprobleme und die notwendigen Anstrengungen definiert werden. (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 5)

Im Jahr 1987 wurde der Brundtland-Bericht veröffentlicht, offiziell bekannt als "Our Common Future", benannt nach Gro Harlem Brundtland, der damaligen Vorsitzenden der Kommission. Dieser Bericht wurde von den Vereinten Nationen und der Weltkommission erstellt, um Empfehlungen für eine langfristige nachhaltige Entwicklung zu geben. Der Brundtland-Bericht spielte eine bedeutende Rolle bei der Einführung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung als gemeinsames Ziel und Leitprinzip in der internationalen Gemeinschaft. Darüber hinaus wurde in diesem Bericht festgestellt, dass die globalen Umweltprobleme auf nicht nachhaltigen Konsum im Norden und Armut im Süden zurückzuführen sind. (Pufé, 2017, 42f)

2.2.2.2 Sustainable Development Goals

Im Jahr 2015 wurden von der Generalversammlung der Vereinten Nationen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) verabschiedet. Diese Ziele zielen darauf ab, weltweit die Armut zu bekämpfen, den Planeten zu schützen und bis zum Jahr 2030 Frieden und Wohlstand für alle Menschen zu fördern. Die SDGs sind miteinander verknüpft, da Maßnahmen in einem Bereich Auswirkungen auf andere haben können. Daher ist es wichtig, eine ausgewogene Balance zwischen sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Nachhaltigkeit zu schaffen. Die Länder haben sich verpflichtet, den Fortschritt voranzutreiben, indem sie denjenigen, die am stärksten zurückliegen, Priorität einräumen. Die SDGs umfassen Ziele wie die Beendigung von Armut, Hunger, AIDS und Diskriminierung von Frauen und Mädchen. Zur Umsetzung der SDGs in jedem Kontext sind Kreativität, Know-how, Technologie und finanzielle Ressourcen der gesamten Gesellschaft erforderlich. (UNDP, online)

Anstatt jede Herausforderung separat zu betrachten und zu bewerten, wird die Verbindung zwischen Klimapolitik, nachhaltiger Entwicklung und Armutsbekämpfung anerkannt. Der Fokus liegt nicht nur auf einzelnen Personen oder Hauptakteuren, sondern vielmehr auf der Veränderung der Denkweise jedes Einzelnen hin zu nachhaltiger Entwicklung. Dies kann durch Maßnahmen wie nachhaltiges Konsum- und Produktionsverhalten, saubere Energieerzeugung und verantwortungsvollen Energieverbrauch erreicht werden. (Pufé, 2017, S 55ff)

Folgende Ziele wurden erarbeitet:

- 1) Keine Armut
- 2) Kein Hunger
- 3) Gesundheit und Wohlergehen
- 4) Hochwertige Bildung
- 5) Geschlechtergleichheit
- 6) Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
- 7) Bezahlbare und saubere Energie
- 8) Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- 9) Industrie, Innovation und Infrastruktur
- 10) Weniger Ungleichheiten

- 11) Nachhaltige Städte und Gemeinden
- 12) Nachhaltige/r Konsum und Produktion
- 13) Maßnahmen zum Klimaschutz
- 14) Leben unter Wasser
- 15) Leben am Land
- 16) Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- 17) Partnerschaften zur Erreichung der Ziele (UNDP, online)

Aufgrund der Allgemeinheit dieser Ziele wurden ebenfalls 169 Unterziele definiert, die diese weiter spezifizieren sollen. (BMEIA, online)

2.2.2.3 Pariser Klimaabkommen

Die EU und alle ihre Mitgliedstaaten haben das Übereinkommen von Paris unterzeichnet und ratifiziert und setzen sich nachdrücklich dafür ein, es umzusetzen. Die EU-Länder haben vereinbart, dass die EU bis 2050 die erste klimaneutrale Wirtschaft und Gesellschaft sein wird. Gemäß dem Übereinkommen hat die Europäische Union Ende 2020 aktualisierte Klimaschutzpläne und eine langfristige Strategie zur Verringerung der Emissionen vorgelegt. Die EU verpflichtet sich, bis 2030 die EU-weiten Emissionen gegenüber dem Niveau von 1990 um mindestens 55 % zu verringern. Die EU ist führend bei der Bekämpfung des Klimawandels. Die EU setzt durch ihre mutigen Strategien und Maßnahmen globale Standards und fördert ehrgeizigen Klimaschutz weltweit. (Europäischer Rat, 2023, online)

Das Pariser Klimaabkommen verfolgt verschiedene Ziele, einschließlich der Begrenzung der globalen Erwärmung auf 2 Grad Celsius im Vergleich zu vorindustriellen Werten und der Bemühungen, den Anstieg auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Es wird auch versucht, die globalen Treibhausgasemissionen so schnell wie möglich auf ihr Maximum zu reduzieren und bis Mitte des 21. Jahrhunderts auf (netto) null zu reduzieren. Alle Staaten der Welt sollen alle fünf Jahre nationale Beiträge präsentieren (Nationally-Determined Contributions, NDCS). Es ist geplant, die Ziele weiter auszubauen, die Anpassung an die unvorhersehbaren Auswirkungen des Klimawandels umfassend zu behandeln und die Entwicklungsländer durch den Aufbau von Kapazitäten, den Transfer von Technologie und die Finanzierung zu unterstützen. Die Vereinbarung führte nicht nur zu einem weltweiten Ausstieg von fossilen Brennstoffen, sondern auch zu einer umfassenden Transformation der Energiesysteme, der Wirtschaft und der Gesellschaft auf globaler Ebene. (BMK, 2023, online)

2.2.2.4 Rio-Konventionen

Im Juni 1992 trafen sich Vertreter aus 178 Ländern auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro, auch bekannt als Erdgipfel oder Rio-Konferenz, um über Probleme der Umwelt und Entwicklung im 21. Jahrhundert zu beraten. In Rio wurde die Idee der nachhaltigen Entwicklung als globales Leitbild anerkannt. Dahinter lag die Erkenntnis, dass wirtschaftliche Effizienz, soziale Gerechtigkeit und die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen gleichwertige überlebenswichtige Interessen sind, die sich gegenseitig ergänzen. Die Rio-Deklaration, die Agenda 21 und drei völkerrechtlich verbindliche Konventionen zum Klimaschutz, zum Schutz der Biodiversität und zur Bekämpfung von Wüstenbildung sind wichtige Ergebnisse der Konferenz. Gemeinsam mit der Waldgrundsatzerklärung schaffen sie die Basis für eine innovative Zusammenarbeit in der Umwelt- und Entwicklungspolitik auf globaler Ebene. (BMZ, online)

Die Agenda 21 stellt in 40 Kapiteln ein umfassendes globales Aktionsprogramm zur nachhaltigen Entwicklung dar, das darauf abzielt, eine weitere Verschlechterung der Umwelt zu verhindern. (Pufé, 2017, S. 52)

2.3 Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene

Die Fortschritte in Richtung Nachhaltigkeit wirken sich nicht nur auf die Bevölkerung aus, sondern stellen auch Unternehmen vor neue Herausforderungen. Sie spielen eine bedeutende Rolle in der nachhaltigen Entwicklung. Unternehmen tragen erheblich zum Verbrauch knapper Ressourcen bei und benötigen für ihre Aktivitäten, wie etwa die Produktion, große Mengen an Energie. Dies führt zur Emission zahlreicher Schadstoffe, die eine erhebliche Belastung für die Umwelt darstellen. (Carbon Disclosure Project, 2017, S. 5ff)

Nicht nur Regierungen üben Druck auf Unternehmen aus, vermehrt sind es ebenfalls die Stakeholder, die auf Nachhaltigkeit drängen. Heutzutage spielen Nachhaltigkeitsfaktoren für Investoren und Kunden bei der Kauf- bzw. Investitionsentscheidung eine größere Rolle. Aber auch die junge Generation der Arbeitnehmer legt großen Wert auf Nachhaltigkeit bei den Unternehmen. (Woitzik, 2017, S. 1f)

2.3.1 Corporate Social Responsibility

CSR, oder Corporate Social Responsibility, ist ein Begriff der Unternehmensethik, der die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen betrifft. CSR basiert

auf der Idee, dass Unternehmen positive Effekte für Gesellschaft und Stakeholder maximieren und negative minimieren sollen. Es umfasst ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen, die idealerweise gleichzeitig berücksichtigt werden sollten. In den letzten Jahren hat sich auch die Sichtweise durchgesetzt, dass CSR sich auf Lieferketten bezieht, indem Unternehmen auf die Sicherstellung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards bei ihren Lieferanten hinwirken. CSR wird oft als freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gesehen, die über gesetzliche Anforderungen hinausgeht, jedoch ist die Einhaltung von Gesetzen und sozialen Normen ebenfalls im Verantwortungsbereich von Unternehmen. CSR ist heute ein de-facto Standard in der unternehmerischen Praxis, da von Unternehmen erwartet wird, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Studien zeigen, dass CSR langfristig vorteilhaft für Unternehmen ist, insbesondere in Bezug auf finanzielle Einsparungen durch Ressourceneffizienz und Verbesserung von Stakeholderbeziehungen. Die wahrgenommene Verantwortlichkeit von Unternehmen, auch als perceived CSR (pCSR) bezeichnet, spielt dabei eine wichtige Rolle und formiert sich im Zuge von Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen. (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021)

Dahlsrud (2008) hat die gängigsten Definitionen untersucht und daraus fünf Dimensionen dieses Konzepts abgeleitet:

- **Umweltverantwortung:** Unternehmen sollen Umweltbelange berücksichtigen und Maßnahmen ergreifen, um Umweltschäden zu minimieren und eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen zu fördern.
- **Soziale Verantwortung:** Unternehmen sollen soziale Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf Stakeholder wie Mitarbeiter, Gemeinden, Kunden und Lieferanten beachten und soziale Belange berücksichtigen.
- **Wirtschaftliche Verantwortung:** Unternehmen sollen wirtschaftlich erfolgreich sein und einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten, indem sie Arbeitsplätze schaffen, wirtschaftliche Chancen fördern und zur wirtschaftlichen Stabilität beitragen.
- **Verantwortung in Bezug auf Menschenrechte:** Unternehmen sollen die Menschenrechte respektieren und schützen, einschließlich der Rechte von Mitarbeitern, Kunden und anderen betroffenen Parteien.
- **Verantwortung in Bezug auf soziale Ethik:** Unternehmen sollen ethische Prinzipien und Werte in ihrer Geschäftstätigkeit berücksichtigen, einschließlich Integrität, Transparenz, Fairness und Verantwortungsbewusstsein. (Dahlsrud, 2008)

Der Begriff CSR (Corporate Social Responsibility) und seine Interpretation haben sich aufgrund der Globalisierung verändert. Verschiedene Definitionen und Interpretationen von CSR führen zu Unsicherheit und unterschiedlichem Verständnis, auch aufgrund von sprachlichen Unterschieden. Ein zusätzliches Anliegen besteht darin, dass die Verantwortlichkeit von Unternehmen und an wen sie gerichtet ist, unklar definiert ist. Corporate Social Responsibility (CSR) wird von einigen als Platzhalter für die gesellschaftlichen und umweltbezogenen Erwartungen an Unternehmen betrachtet, die sich aufgrund verschiedener Faktoren ständig verändern können. (Gröneweg, 2019, S. 12ff)

2.3.2 Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt

In den vergangenen Jahrzehnten hat das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen zunehmend an Relevanz gewonnen. Ursprünglich war Nachhaltigkeit in den 1980er-Jahren ein wichtiger Faktor für Unternehmen, jedoch lag der Schwerpunkt auf Kostenmanagement und Kosteneinsparungen. Im Laufe der 1990er-Jahre entwickelte sich Nachhaltigkeit von einem reinen Kostenmanagementinstrument zu einem Werttreiber, der Steuereinsparungen und Kapitalrenditeerhöhung ermöglichte. Dabei stand der Shareholder-Value im Mittelpunkt. Im neuen Jahrtausend wurde die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Unternehmen erkannt, insbesondere die Risiken, die mit der Nichteinhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien einhergehen. Dadurch gewann Corporate Governance an Bedeutung, die durch Transparenz, Korruptionsbekämpfung und Compliance geprägt ist. Heutzutage hat sich die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit jedoch verändert. Sie wird nicht mehr nur als Instrument zur Kostenoptimierung und Wertsteigerung betrachtet, sondern vielmehr als Chance für eine nachhaltige Unternehmensstrategie. Unternehmen integrieren Nachhaltigkeit und soziale Themen verstärkt in ihren Geschäftsbetrieb, um sich zu differenzieren und weiterzuentwickeln. Dies geschieht zunehmend auf freiwilliger Basis.

Die Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in das traditionelle gewinnorientierte Management stellt Unternehmen vor eine Herausforderung. Diese Herausforderung kann mithilfe des Drei-Säulen-Modells, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, genauer betrachtet werden. Im Bereich der Umwelt bemühen sich Unternehmen darum, ihre Ökoeffektivität zu verbessern. Die Ökoeffektivität misst die Effektivität von umweltbezogenen Maßnahmen, die oft gut messbar sind (z.B. Ökobilanz, Kohlenstoffemissionen, Stoffstromberechnungen). Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Bewertung der Ökoeffektivität von Maßnahmen

subjektiv sein kann. Die soziale Säule stellt Unternehmen vor die Herausforderung, den vielfältigen sozialen und individuellen Anforderungen der Stakeholder gerecht zu werden. Unternehmen streben nach einer erhöhten "sozialen Wirksamkeit", indem sie Faktoren wie Gleichheit und Transparenz berücksichtigen.

Von ökonomischer Perspektive aus sollten Unternehmen ihr Umwelt- und Sozialmanagement möglichst wirtschaftlich gestalten. Dies bedeutet zum einen, die Ökoeffizienz zu steigern, also das Verhältnis zwischen Wertschöpfung und ökologischen Schäden zu verbessern, und zum anderen die Sozioeffizienz zu erhöhen, also das Verhältnis zwischen Wertschöpfung und sozialen Schäden zu optimieren. Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht jedoch darin, diese genannten Aspekte in ihr Nachhaltigkeitsmanagement zu integrieren, was auch als Integrationsherausforderung bekannt ist. Obwohl alle Dimensionen gleichermaßen wichtig sind, müssen Unternehmen identifizieren und angehen, welche Herausforderungen den größten Einfluss haben und somit den größten Hebel zur Verbesserung bieten. (Pufé, 2017, S. 179 – 189)

2.3.3 Systeme und Instrumente der Nachhaltigkeit

Es gibt verschiedene Ansätze, die Unternehmen nutzen können, um ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen zu fördern und gleichzeitig ihre Reputation zu verbessern. Pufé (2017) hat einen Überblick über gängige Nachhaltigkeitsmaßnahmen gegeben. (Pufé, 2017, 190ff)

Folgende Systeme und Instrumente können verwendet werden:

- Anreizsysteme
- Corporate Social Responsibility
- Balanced Score Card
- Qualitätsmanagementsysteme
- Supply Chain Management
- Arbeitszeitmodelle
- ABC-Analyse
- Audit
- Benchmarking
- Corporate Volunteering
- Material- und Energieflussrechnung
- Leitbild

- Cross-Impact-Analyse
- Umweltmanagementsysteme
- Investitionsrechnung
- Usw.

Unternehmen sollten beachten, dass die Umsetzung all dieser Maßnahmen mit erheblichem Aufwand und Ressourcen verbunden ist. Es ist jedoch nicht notwendig und kann sogar kontraproduktiv sein, alle Herausforderungen auf einmal anzugehen. Es ist ratsam, sich auf ausgewählte Maßnahmen zu konzentrieren, die als geeignet erachtet werden und sich gegenseitig ergänzen. (Pufé, 2017, S. 190ff)

2.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Unternehmen haben seit langen Jahresberichten genutzt, um ihre verschiedenen Stakeholder regelmäßig über ihre wirtschaftliche und finanzielle Lage zu informieren. Die Veröffentlichung dieser Berichte erfolgt hauptsächlich aufgrund von Transparenzverpflichtungen. Allerdings konzentrieren sich diese Berichte traditionell primär auf finanzielle Aspekte und berücksichtigen in erster Linie die Interessen der Aktionäre, während die Anliegen anderer Stakeholder eher eine untergeordnete Rolle spielen. (Reddy & Gordon, 2010, S. 19)

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung haben Unternehmen einen wachsenden sozialen Druck verspürt, wie bereits kurz erwähnt. Es geht nun nicht mehr nur um traditionelle finanzielle Fragen, sondern auch um das Interesse verschiedener Stakeholder jenseits der Aktionäre. Diese Stakeholder suchen verstärkt nach Informationen über die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten, insbesondere in Bezug auf soziale und wirtschaftliche Aspekte. Sie erwarten von Unternehmen, dass diese ihrer Verantwortung umfassend gerecht werden und dies angemessen kommunizieren. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich im Laufe der Zeit eine separate Berichterstattung zu sozialen und Umweltaspekten entwickelt, die als "Nachhaltigkeitsberichte" bekannt sind. Diese Berichte enthalten hauptsächlich nichtfinanzielle Indikatoren, Nachhaltigkeitsstrategien und andere soziale und wirtschaftliche Aktivitäten. (Quick & Knocinski, 2006, S. 615)

Auf das Thema „Nachhaltigkeitsberichtserstattung“ wir im Kapitel 4.3.3 näher eingegangen.

3. Die EU-Taxonomie

3.1 Konzepteinordnung

3.1.1 Einordnung in die aktuellen Nachhaltigkeitszielsetzungen

Die Diskussion über eine nachhaltige Unternehmensführung hat sich in der jüngeren Vergangenheit sehr dynamisch entwickelt. Wie in Kapitel 2.2.2 erwähnt, ist diese Entwicklung von einer zunehmenden Anzahl von Zielsetzungen, die sich aus verschiedenen Perspektiven beschäftigt, geprägt.

Die Sustainable Development Goals (SDGs), das Pariser Klimaabkommen und der European Green Deal haben Rahmenbedingungen geschaffen, die Unternehmen bei der Implementierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie nutzen können.

Die Sustainable Development Goals (SDGs) sind eine weltweite Agenda für Nachhaltigkeit, die von den Vereinten Nationen eingeführt wurde und insgesamt 17 Themenbereiche abdeckt. Diese Bereiche umfassen verschiedene Aspekte wie Gesundheit, Bildung, technologische Innovationen, Wasserknappheit, Klimaschutz und nachhaltigen Konsum. Dabei werden sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Komponenten der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Die SDGs stellen eine gemeinsame Vision dafür dar, wie die Welt sich bis 2030 verändern muss, um die Entwicklung von nachhaltigen und gerechten Gesellschaften zu fördern. (UNDP, online)

Das Pariser Klimaabkommen ist ein wichtiger Bestandteil der SDGs, da es die ökologische Bedeutung globaler Nachhaltigkeitsziele betont.

Das Ziel dieser Vereinbarung besteht darin, die globale Erwärmung auf ungefähr 2°C zu begrenzen und durch zusätzliche Maßnahmen auf maximal 1,5°C zu begrenzen. Dadurch soll verhindert oder zumindest minimiert werden, dass Schäden und Verluste, die direkt mit dem Klimawandel zusammenhängen (wie zum Beispiel extreme Dürren, Überschwemmungen, Hungersnöte usw.), auftreten. (ICV, 2021, S. 9)

Der Green Deal hat das klare Ziel, die europäische Wirtschaft nachhaltig umzugestalten und den Kontinent bis 2050 klimaneutral zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen alle Wirtschaftssektoren einbezogen werden. Es wird eine verstärkte Investition in umweltfreundliche Technologien angestrebt und die Industrie soll bei den erforderlichen Innovationsprozessen unterstützt werden. Im Rahmen des Green Deal liegt ein besonderer Fokus auf der Förderung gesünderer und attraktiverer Formen des öffentlichen und privaten Verkehrs sowie auf der Dekarbonisierung des Energiesektors. Die europäische Wachstumsstrategie umfasst zudem wichtige Aspekte wie die Verbesserung der

Energieeffizienz von Gebäuden und die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern zur Harmonisierung von Umweltstandards. Der Green Deal sieht vor, bis 2050 eine moderne, ressourceneffiziente und wettbewerbsfähige Wirtschaft zu schaffen. (Europäische Kommission, 2019)

Die vorgestellten Nachhaltigkeitsregulierungen und -konzepte variieren in Bezug auf ihre Konkretheit, Zeithorizonte und Verantwortlichkeiten. Sie adressieren auch verschiedene Ebenen der Unternehmenssteuerung, einschließlich Vision, Strategie, Umsetzung und Operationalisierung. Dies kann es Unternehmen erschweren, sie praktisch einzuordnen.

Bei der praktischen Umsetzung von SDGs und dem Green Deal, insbesondere in Bezug auf ihre ökologischen Ziele, spielt die Taxonomie eine entscheidende Rolle. Sie ist ein zentraler Bestandteil der Sustainable Finance Initiative der Europäischen Kommission im Rahmen der aktuellen Entwicklungen. (ICV, 2021, S. 10f)

3.1.2 Potenziale für Unternehmen

Die SDGs können von der Unternehmensführung verwendet werden, um eine Vision – also ein langfristiges Ziel – für das Unternehmen zu entwickeln. (KPMG, 2020, S. 44)

Es ist wichtig, dass Unternehmen nicht nur ihren Zweck klar formulieren (Stehle et al., 2021), sondern auch spezifische Nachhaltigkeitsziele identifizieren und darlegen, die für sie von besonderer Bedeutung sind. Zusätzlich sollte verdeutlicht werden, wie das Unternehmen mit seinen spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten dazu beitragen kann, diese Ziele zu erreichen.

Unternehmen können den Green Deal als strategische Ausrichtung nutzen, um ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele zu definieren und durch geeignete Maßnahmenprogramme erfolgreich umzusetzen, basierend auf den SDGs als Vision. Ein Beispiel hierfür sind Unternehmen in der Automobilindustrie, die sich bei ihrer Transformation zu Mobilitätsanbietern an den strategischen Zielen des Green Deals orientieren können. Durch die Implementierung von nachhaltigen Geschäftsstrategien, wie beispielsweise dem Einsatz von elektrisch betriebenen Antriebsmodellen, können Unternehmen dazu beitragen, den Übergang zu nachhaltiger und intelligenter Mobilität zu beschleunigen. (Europäische Kommission, 2019, S. 12)

Um die Vision der SDGs und die daraus abgeleitete Nachhaltigkeitsstrategie des Green Deals in die Tat umzusetzen, sind umfangreiche Investitionen erforderlich. Die von der EU-Kommission ins Leben gerufene Initiative für nachhaltige Finanzen spielt hierbei eine

entscheidende Rolle. Im Mittelpunkt der Initiative für nachhaltige Finanzen steht die Idee, einen Finanzierungsmechanismus zu etablieren, der das notwendige Kapital (sowohl öffentliche als auch private Mittel) mobilisiert und in nachhaltige Geschäftsmodelle lenkt, um die europäischen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. (PWC, 2023)

Gleichzeitig wird angestrebt, Finanzprodukte transparenter zu gestalten und Umweltrisiken für einzelne Investitionen eingehend zu analysieren. Wie PWC betont, soll die Sustainable Finance Initiative dazu dienen, die Finanzdienstleistungsbranche dabei zu unterstützen und zu lenken, die gesamte Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren. Dadurch soll sie letztendlich als Katalysator dienen, um die Finanzierung des Übergangs zur Nachhaltigkeit voranzutreiben. (PWC, 2023)

Der Sustainable Finance Action Plan bietet eine Art "Toolbox" zur praktischen Umsetzung dieser Nachhaltigkeits-Initiative. Es werden Instrumente für Unternehmen für insgesamt zehn Handlungsfelder beschrieben, die den Bereichen "Reporting", "Finanzierung", "Governance" und "Risikomanagement" zugeordnet werden können. Die Taxonomie ist ein Instrument, das vom Fachkreis "Green Controlling for Responsible Business" als entscheidende Grundlage für die Umsetzung des Green Deals identifiziert wurde. (Europäische Kommission, 2021e)

Die EU hat eine Klassifizierung entwickelt, um ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten zu identifizieren. Das Ziel besteht darin, Unternehmen, Finanzmarktakteure und Staaten in die Lage zu versetzen, den ökologischen Beitrag von Wirtschaftstätigkeiten zu bewerten und die Ergebnisse transparent an alle Beteiligten zu kommunizieren. Die Klassifizierung soll insbesondere institutionellen und privaten Investoren helfen, nachhaltige Projekte zu identifizieren und ihre Investitionen in nachhaltige Finanzanlagen zu lenken. Die Klassifizierung wird im Aktionsplan für nachhaltige Finanzen als grundlegender Bestandteil beschrieben, der die anderen Komponenten beeinflusst. (ICV, 2021, S. 12)

3.2 Inhalt und Anwendungsbereiche

Im vorherigen Kapitel wurde die EU-Taxonomie in die aktuellen Nachhaltigkeitsziele eingeordnet und die Potenziale für Unternehmen aufgezeigt. In diesem Kapitel wird auf den Inhalt der EU-Taxonomie, sowie ihren Anwendungsbereich eingegangen. Danach werden auch noch die damit verbundenen Berichtspflichten aufgezeigt.

3.2.1 Die EU-Taxonomie

Die Europäische Union hat die Taxonomie eingeführt, ein System zur Klassifizierung, das dazu dient, ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten zu erkennen. Es bietet einen einheitlichen Rahmen, an dem sich Unternehmen, Finanzmarktteilnehmer, Regierungen und andere Interessengruppen orientieren können, um die Nachhaltigkeit von Wirtschaftstätigkeiten zu bewerten. (ICV, 2021, S. 13)

Die EU-Taxonomie wird eine entscheidende Rolle dabei spielen, die Kapitalströme in Richtung nachhaltiger Investitionen umzuleiten. Sie ist ein wichtiger Schritt zur Erreichung des übergeordneten Ziels einer klimaneutralen EU bis 2050. Die Ziele der EU-Taxonomie umfassen:

- Die Festlegung klarer Definitionen für Unternehmen und Investoren, um wirtschaftliche Aktivitäten als ökologisch nachhaltig einzustufen.
- Die Stärkung der Fähigkeit von Anlegern, einschließlich Kleinanlegern, ihr Kapital in ökologisch nachhaltige Aktivitäten zu lenken, indem das Risiko von Greenwashing begrenzt wird. Produkte können nicht mehr als "grün" bezeichnet werden, wenn sie nicht den Anforderungen entsprechen.
- Die Vermeidung einer Fragmentierung des Marktes, indem eine einheitliche Definition für ökologische Nachhaltigkeit für Anlagezwecke geschaffen wird, die für Anleger, Unternehmen und Mitgliedstaaten gleichermaßen gilt.
- Die Einführung verpflichtender Offenlegung der umsatz- und investitionsrelevanten Aspekte der Taxonomie für Finanzmarktakteure und große Unternehmen. (BMK, online)

Die Taxonomie wurde von der Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG) im Auftrag der Europäischen Kommission erstellt. Sie wird derzeit innerhalb der Platform on Sustainable Finance weiterentwickelt und präzisiert. Die Taxonomie ist ein wesentlicher Bestandteil des Aktionsplans für nachhaltige Finanzen der Europäischen Union und wurde im Juni 2020 durch die rechtliche Verankerung in der "Taxonomie-Verordnung" festgelegt. (EU-Verordnung, 2020/852)

Die Entwicklung der Taxonomie wurde vor allem vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Treibhausgasemissionen durchgeführt, die die Ziele des Pariser Klimaabkommens deutlich überschreiten. Zudem stehen Wirtschaft und Gesellschaft vor den zunehmenden Herausforderungen des fortschreitenden Klimawandels. (TEG, 2020b, S. 7)

Die EU-Taxonomie dient nicht als Kennzeichnung oder Label für grüne Finanzprodukte. Anstelle dessen können Kennzeichnungen für umweltfreundliche Finanzprodukte auf das Klassifikationssystem der Taxonomie zurückgreifen. Dies ist beispielsweise bei der EU Ecolabel-Zertifizierung für umweltfreundliche Finanzprodukte und dem geplanten EU Green Bond Standard der Fall. Die Taxonomie stellt keine Verpflichtung zur Investition in umweltfreundliche Finanzprodukte dar, sondern fordert lediglich die Offenlegung von Informationen, die für die Taxonomie relevant sind. Die EU-Taxonomie klassifiziert zudem nicht Unternehmen als "gut" oder "schlecht", sondern legt den Fokus auf deren wirtschaftliche Aktivitäten. Es wird auch keine direkte Verbindung zwischen der EU-Taxonomie und der finanziellen Performance von Finanzprodukten hergestellt. (BMK, online)

Die Taxonomie kann als Rahmenwerk für nachhaltiges Unternehmensmanagement betrachtet werden, das es Unternehmen ermöglicht, ihre Nachhaltigkeitsleistung anhand einheitlicher Kriterien zu bestimmen und gegenüber ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Aktuell konzentriert sich die Taxonomie hauptsächlich auf die Bereiche "Klimaschutz" und "Anpassung an den Klimawandel". Ab dem Jahr 2022 ist geplant, die Taxonomie auch auf weitere Aspekte ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (z. B. "soziale Taxonomie") auszudehnen. (TEG, 2020b, S. 51) Besonders wichtig für diesen Entwicklungsprozess sind Unternehmenserfahrungen und technologische Fortschritte. (TEG, 2019, S. 6)

3.2.2 Anwendungsbereich der EU-Taxonomie

Die Taxonomie hat verschiedene Auswirkungen auf Unternehmen, wobei bisher vor allem die Berichtspflichten im Rahmenwerk im Fokus der Diskussion stehen. Der rechtliche Anwendungsbereich der Taxonomie wird in der Taxonomie-Verordnung festgelegt. Derzeit betrifft die taxonomiebezogene Berichtspflicht drei Hauptgruppen: (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 1 & Artikel 4-8)

- Die Europäische Union und ihre Mitgliedstaaten sind beteiligt, wenn sie Vorschriften und Richtlinien für Finanzmarktakteure oder Unternehmen entwickeln, die als Aussteller von umweltfreundlichen Finanzprodukten oder Unternehmensanleihen (z.B. "Green Bonds") am Kapitalmarkt agieren. Um festzustellen, ob diese Finanzierungsinstrumente als "grün" eingestuft werden können, sollen die Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie herangezogen werden.
- Auch Finanzmarktteilnehmer, die Finanzprodukte in der EU anbieten, sind davon betroffen. Dies betrifft vor allem Finanzunternehmen wie Vermögensverwalter, Banken und Versicherer, die in ökologisch nachhaltige Aktivitäten oder Projekte

investieren. Auch sie müssen die Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie berücksichtigen. Konkret bedeutet dies, dass Finanzmarktteilnehmer für ihre angebotenen Produkte wie Investmentfonds, Kredite, Versicherungen usw. offenlegen müssen, inwieweit sie zu einem oder mehreren der in der Taxonomie definierten Umweltziele beitragen und in welchem Maße ihre Investitionen ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten gemäß der Taxonomie unterstützen.

- Gegenwärtig sind Unternehmen betroffen, die der Non-Financial Reporting Directive (NFRD), also der Richtlinie 2014/95/EU, unterliegen. (Directive 2014/95/EU, 2014) Gemäß der Taxonomie sind börsennotierte Unternehmen mit einer durchschnittlichen Belegschaft von mehr als 500 Mitarbeitenden ab dem Geschäftsjahr 2022 (d.h. für das Geschäftsjahr 2021) dazu verpflichtet, bestimmte Key Performance Indicators (KPIs) im Lagebericht oder einem eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Diese Berichtspflicht betrifft nicht nur Industrieunternehmen, sondern kann auch Finanzmarktteilnehmer einschließen. (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, Art. 1)

Es gab Hinweise darauf, dass sich der Anwendungsbereich der EU-Taxonomie in Zukunft verschärfen wird. Die Corporate Sustainability Reporting Directive, die eine Überarbeitung der NFRD anstrebt und voraussichtlich im Laufe des Jahres 2022 auf europäischer Ebene verabschiedet wird, erweitert die Berichtspflichten im Zusammenhang mit der Taxonomie. Diese Pflichten gelten dann für alle großen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, unabhängig von ihrer Ausrichtung am Kapitalmarkt oder ihrer Rechtsform. Weitere Kriterien sind ein Nettoumsatz von über 40 Millionen Euro und eine Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro. (Möhrrer & Stehle, 2022, S. 22)

Am 5. Januar 2023 trat die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Kraft, wodurch die Regeln für die Berichterstattung von sozialen und Umweltinformationen durch Unternehmen modernisiert und gestärkt werden. Eine größere Gruppe von großen Unternehmen sowie börsennotierte KMU wird nun verpflichtet sein, über ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu berichten. (Europäische Kommission, 2023)

Es ist von Bedeutung zu unterstreichen, dass die Auswirkungen der Taxonomie auf kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) nicht ausschließlich von ihren eigenen zukünftigen Berichtspflichten abhängen. Es ist anzunehmen, dass die Geschäftspartner dieser Unternehmen, die bereits den Berichtspflichten unterliegen, den Bedarf an Nachhaltigkeitsinformationen, die aus der Taxonomie hervorgehen, in ihren Lieferketten nach oben (upstream) weitergeben oder von ihren Kunden nach unten (downstream)

erfragt werden. Auf diese Weise können KMUs bereits heute indirekt von der Taxonomie betroffen sein. (ICV, 2021, S.15)

Neben der Berichtspflicht, kann die EU-Taxonomie noch weitere Auswirkungen auf Bereiche im Unternehmen haben.

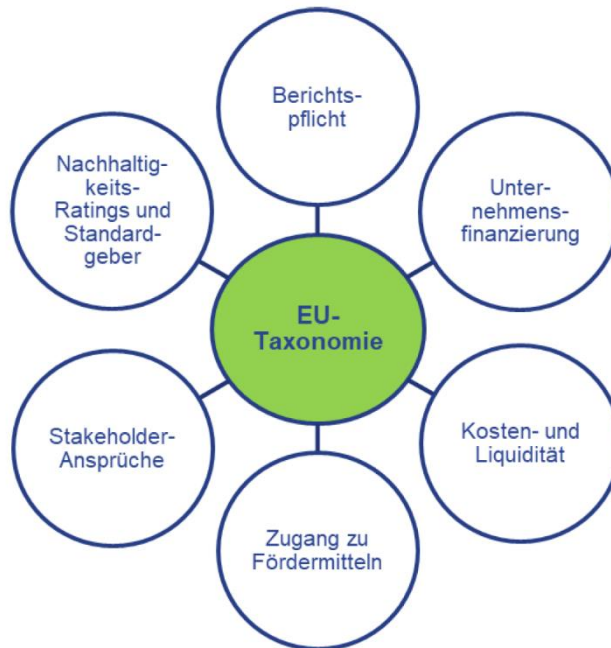


Abbildung 3: Betroffene Bereiche der EU-Taxonomie (ICV, 2021, S. 16)

Die Unternehmensfinanzierung nimmt eine wichtige Position ein und wird unter anderem stark beeinflusst. Laut aktuellen Umfragen in der Finanzbranche gehen die meisten Befragten davon aus, dass die Taxonomie die Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen beeinflussen wird. (Cofinpro, 2021, S. 25)

In Zukunft könnten Banken ihre Kreditvergaben an Unternehmen von der Bereitstellung von Nachhaltigkeitsinformationen gemäß der Taxonomie abhängig machen.

Dadurch möchten sie sicherstellen, ob die von ihnen finanzierten Maßnahmen den Anforderungen der Taxonomie entsprechen. Banken sind an diesen Informationen interessiert, da sie entweder selbst den Berichtspflichten gemäß der Taxonomie-Verordnung unterliegen oder die Bankenaufsicht (BaFin) eine gründlichere Prüfung der Nachhaltigkeitsleistung der zu finanzierenden Unternehmen verlangt. (vbw, bayme, vbm, 2020, S. 13f)

Es besteht auch die Möglichkeit, dass Banken bei Kreditzusagen die Finanzierungsbedingungen an die Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie binden. Das bedeutet, dass Unternehmen, die nachweisen können, dass ihre Geschäftsaktivitäten den Anforderungen der Taxonomie entsprechen oder zukünftig entsprechen werden, finanzielle Vorteile erhalten, indem sie geringere Kreditkosten haben. (vbw, bayme, vbm, 2020, S. 16)

Dadurch könnten nachhaltige Investitionsvorhaben mit geringeren Fremdfinanzierungskosten realisiert werden im Vergleich zu nicht-nachhaltigen Projekten. In beiden Situationen könnten Unternehmen jedoch zusätzliche Aufwendungen (wie Kredit- oder Berichtskosten) sowie Risiken in Bezug auf Liquidität erfahren, die mit der Anwendung der Taxonomie verbunden sind. Aus Sicht des Expertenkreises wird daher empfohlen, dass sowohl große Unternehmen als auch KMU sich mit diesem Thema auseinandersetzen, um mögliche Mehrkosten und finanzielle Risiken zu vermeiden. (ICV, 2021, S. 16f)

Es ist für Unternehmen auch von Bedeutung, die Möglichkeit des Zugangs zu öffentlichen Fördermitteln auf nationaler und europäischer Ebene zu beachten. In diesem Kontext hat die Europäische Union bereits angekündigt, dass Teile ihres Konjunkturpakets "NextGenerationEU", das einen Beitrag von über 750 Mrd. EUR zur wirtschaftlichen Erholung nach der Corona-Pandemie leisten soll, an die Erfüllung der europäischen Klimaziele geknüpft werden. Dasselbe gilt für den Mehrjährigen Finanzrahmen (MFR) der EU, der mit einem geschätzten Betrag von über 1.074 Mrd. EUR vorgesehen ist. (Europäische Kommission, 2021a) Die Taxonomie wird in verschiedenen Bereichen als der maßgebliche Rahmen genannt, an dem sich Unternehmen orientieren müssen, wenn sie Fördergelder und andere Finanzhilfen der Europäischen Union beantragen. (Handelsblatt, 2021, S. 4)

Auch Interessengruppen wie Kunden, Investoren und zivilgesellschaftliche Organisationen können zunehmend nachhaltige Unternehmensführung fordern. Unternehmen, die derzeit nicht unter die Berichtspflicht der Taxonomie-Verordnung fallen, könnten somit neuen Anforderungen ausgesetzt sein, die eine Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsleistung gemäß den Kriterien der Taxonomie erfordern. Es ist absehbar, dass Rating-Agenturen (wie Ecovadis und CDP) sowie Normungsorganisationen im Bereich Nachhaltigkeit (wie GRI und ISO) in Zukunft die Anforderungen der Taxonomie berücksichtigen und ihre Rahmenwerke für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entsprechend anpassen werden. Daher ist es für Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe oder ihrer Ausrichtung am Kapitalmarkt, ratsam, sich frühzeitig mit den Inhalten der Taxonomie vertraut zu machen. (ICV, 2021, S. 16)

3.3 Zentrale Begriffe

Für eine effektive Anwendung der Taxonomie in der Praxis müssen die Anwender die grundlegenden Begriffe und Konzepte kennen und verstehen. Um Controller beim sicheren Umgang mit der Taxonomie zu unterstützen, dient dieses Kapitel als Begriffsübersicht.

3.3.1 Ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivität

Im Fokus der EU-Taxonomie steht die wirtschaftliche Aktivität, bei der konkrete Tätigkeiten von Unternehmen verschiedener Branchen beschrieben werden. Die EU-Taxonomie konzentriert sich insbesondere auf jene Aktivitäten, die nach Ansicht der EU-Kommission einen signifikanten Beitrag zur ökologisch nachhaltigen Gestaltung der Wirtschaft leisten können. Beispiele dafür sind die Herstellung von Batterien oder die Erzeugung von Strom aus Windkraft. (Möhrer & Stehle, 2022, S. 22)

Die große Mehrheit der in der Taxonomie festgelegten Aktivitäten kann den Unternehmen im realen Wirtschaftssektor zugeordnet werden. In Zukunft sollen diese Unternehmen in ihren Geschäftsberichten angeben, ob ihre Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen im Einklang mit den Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie stehen. Die Finanzwirtschaft hingegen soll diese Informationen erfassen, analysieren und in ihre Anlagestrategien einbeziehen. Die Taxonomie fungiert als ein Mechanismus zur Abstimmung zwischen der Realwirtschaft und der Finanzwirtschaft mit dem Ziel, die Ziele des Green Deals umzusetzen. (ICV, 2021, S. 19)

Gemäß der Taxonomie-Verordnung wird eine Wirtschaftsaktivität als ökologisch nachhaltig betrachtet, wenn sie die festgelegten spezifischen Konformitätsbedingungen erfüllt, die in der Taxonomie definiert sind. (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 3.) Das genaue Erscheinungsbild dieser Bedingungen wird detailliert im Kapitel 3.3.3 erläutert. Zuvor behandelt das vorherige Kapitel den Begriff der "Taxonomiefähigkeit". Bevor eine Wirtschaftsaktivität als taxonomiekonform eingestuft werden kann, muss geprüft werden, ob sie die Voraussetzungen für die Taxonomiefähigkeit erfüllt.

3.3.2 Taxonomiefähigkeit

Der Begriff "Taxonomiefähigkeit" (taxonomy eligibility) bezieht sich darauf, ob eine Wirtschaftsaktivität innerhalb des Anwendungsbereichs der EU-Taxonomie liegt. Wenn eine Unternehmensaktivität einer der in der EU-Taxonomie beschriebenen Aktivitäten

zugeordnet werden kann, wird sie als "eligibel" betrachtet. "Eligibel" bedeutet, dass sie den Kriterien der Taxonomie entspricht. Ob eine Wirtschaftsaktivität taxonomiefähig ist oder nicht, lässt sich anhand der festgelegten Aktivitätsbeschreibungen (descriptions) feststellen. Wenn keine dieser Beschreibungen zutrifft, gilt die betreffende Wirtschaftsaktivität als "non-eligibel". (Möhrer & Stehle, 2022, S. 22)

Unternehmen, die gemäß der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) erfasst sind und ab dem Geschäftsjahr 2022 (für das Geschäftsjahr 2021) über ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit der Taxonomie berichten müssen, sind dazu verpflichtet, in ihrer ersten Berichtsperiode den Anteil ihres Umsatzes, ihrer Gesamtinvestitionen und Betriebsausgaben anzugeben, der auf Aktivitäten entfällt, die als "taxonomy-eligible" gelten. Ab dem Geschäftsjahr 2023 (für das Geschäftsjahr 2022) müssen sie außerdem Auskunft darüber geben, inwieweit ihre Wirtschaftsaktivitäten den Kriterien der Taxonomie entsprechen. (EU-Verordnung 2021d, 2021, Art. 10)

3.3.3 Taxonomiekonformität

Die Konformitätsbedingungen gemäß der Verordnung (EU) 2020/852, Artikel 3, die über die Taxonomiefähigkeit hinausgehen und als Taxonomiekonformität bezeichnet werden, umfassen Folgendes:

1. Sie leistet einen substanziellen (wesentlichen) Beitrag zur Erreichung eines oder mehrerer Umweltziele der EU-Taxonomie.
2. Sie vermeidet erhebliche Beeinträchtigungen der übrigen Umweltziele.
3. Sie erfüllt soziale Mindeststandards. (Möhrer & Stehle, 2022, S. 22)

Für diese ersten beiden Bedingungen gibt es gemäß Taxonomie technische Bewertungskriterien.

Substanzieller Beitrag zur Erreichung der Umweltziele der EU-Taxonomie („Substantial Contribution“)

Um als ökologisch nachhaltig eingestuft zu werden, muss eine Wirtschaftsaktivität einen maßgeblichen Beitrag zu mindestens einem der sechs Umweltziele leisten, die in der Taxonomie festgelegt sind. Dies bedeutet, dass sie aktiv zur Erreichung dieser Ziele beiträgt. Die sechs Umweltziele, die in der Taxonomie definiert sind, umfassen den Schutz des Klimas, die Anpassung an den Klimawandel, die nachhaltige Nutzung und den Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, die Förderung einer Kreislaufwirtschaft, die Vermeidung und Verringerung von Umweltverschmutzung sowie den Schutz und die

Wiederherstellung der Biodiversität und Ökosysteme. (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 9)

Vermeidung Beeinträchtigung der übrigen Umweltziele („Do Not Significant Harm“)

Eine Wirtschaftsaktivität kann nur als ökologisch nachhaltig angesehen werden, wenn sie nicht zu erheblichen Beeinträchtigungen der anderen Umweltziele führt, das heißt, sie darf diese Ziele nicht negativ beeinflussen. Dies wird oft als das Prinzip des "Do No Significant Harm" (DNSH) bezeichnet. Gemäß der Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852, Artikel 17, wurden spezifische technische Bewertungskriterien festgelegt, um das DNSH-Prinzip zu prüfen. (Möhrer & Stehle, 2022, S. 22)

In Unternehmen ist es erforderlich, für jede einzelne Wirtschaftsaktivität individuell zu prüfen, ob sie sowohl die technischen Kriterien für den substanziellen Beitrag (Bedingung 1) als auch die Kriterien für das DNSH-Prinzip (Bedingung 2) erfüllt. Hierbei dient der delegierte Rechtsakt als Leitfaden für die Bewertung beider Aspekte. Es ist wichtig, dass jede Aktivität anhand dieser Kriterien geprüft wird, um festzustellen, ob sie den Anforderungen der Taxonomie entspricht. (EU-Verordnung 2021b, Anhang 1 & 2021c, Anhang 2)

Erfüllung sozialer Mindeststandards („Social Minimum Safeguards“)

Die dritte Bedingung der Taxonomie betrifft die Einhaltung sozialer Mindeststandards durch Unternehmen bei der Ausübung ihrer Wirtschaftsaktivitäten. Gemäß der Taxonomie-Verordnung müssen Unternehmen, deren Tätigkeiten in den Anwendungsbereich der Taxonomie fallen, sicherstellen, dass sie einen bestimmten Mindestschutz in Bezug auf soziale Aspekte gewährleisten. Hierzu müssen sie Verfahren und Prozesse implementieren und durchführen, die darauf abzielen, die folgenden Standards einzuhalten: (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 18)

Um die genannten Bedingungen zu erfüllen, ist es erforderlich, Verfahren und Prozesse einzuführen, die sicherstellen, dass Standards wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte eingehalten werden. Dadurch wird gewährleistet, dass die Wirtschaftsaktivitäten im Einklang mit diesen international anerkannten Normen und Prinzipien stehen. (Möhrer & Stehle, 2022, S. 23) Eine Zusammenfassung der Berichtspflichten der EU-Taxonomie wird in Abbildung 4 dargestellt.

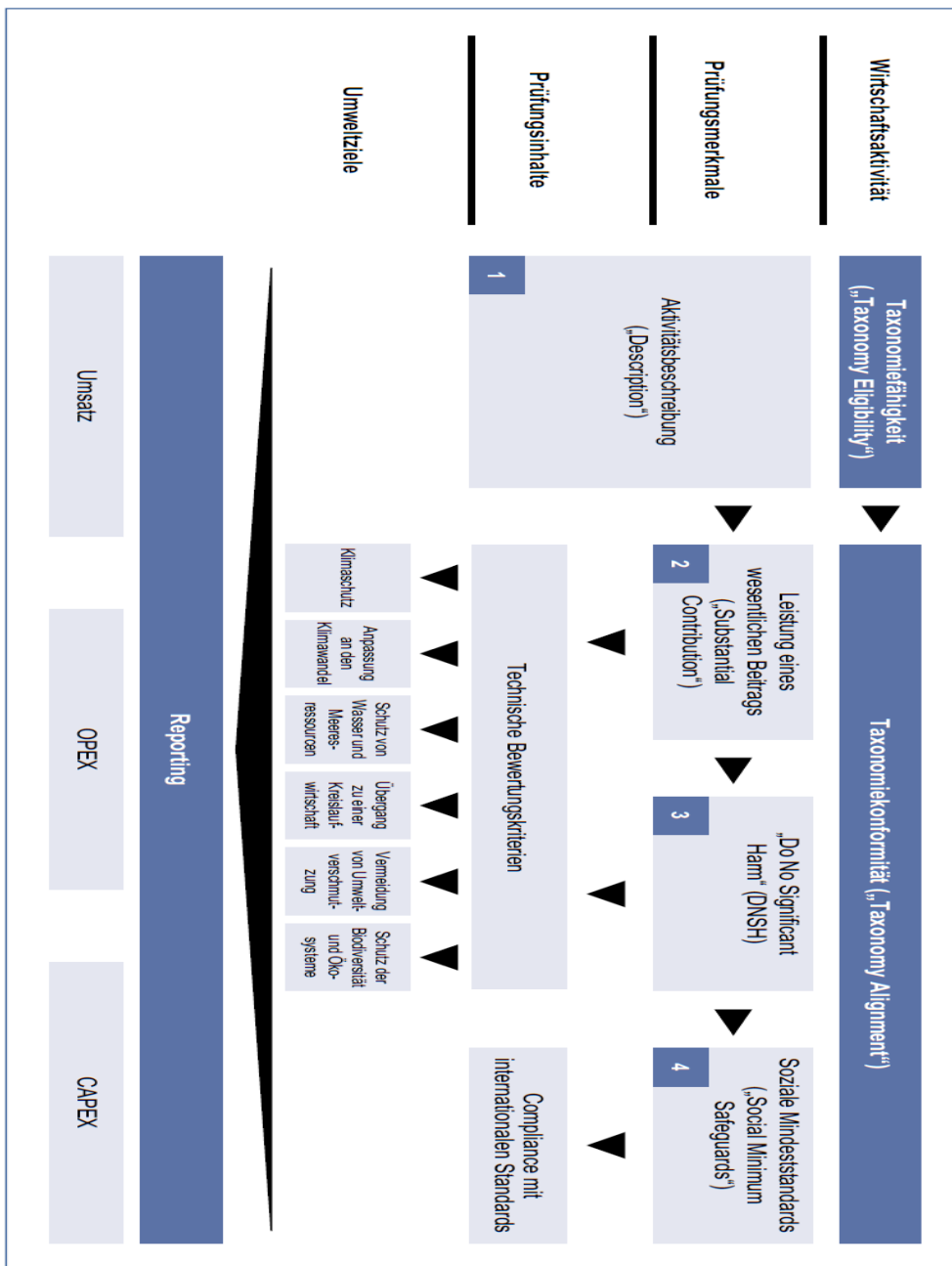


Abbildung 4: Prüfprozesse zur Identifikation und Berichtserstattung zur Konformität (Möhrer & Stehle, 2022, S. 23)

3.3.4 NACE-Codes

Ein weiteres wichtiges Konzept im Zusammenhang mit der Taxonomie sind die NACE-Codes. "NACE" steht für "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes" und bezieht sich auf die "Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige in den Europäischen Gemeinschaften". Die NACE umfasst alle klassifizierten Wirtschaftsaktivitäten in der Europäischen Union und ist in vier Ebenen

unterteilt: Abschnitte, Abteilungen, Gruppen und Klassen. Die Abschnitte sind in alphabetischer Reihenfolge mit Buchstaben gekennzeichnet, während die Abteilungen, Gruppen und Klassen spezifische Nummerncodes haben, die als NACE-Codes bezeichnet werden. (EU-Verordnung 2021a, 2021, S. 12)

Es sollte angemerkt werden, dass viele der in der Taxonomie aufgeführten Aktivitäten nur über einen dreistelligen oder zweistelligen Nummerncode verfügen und daher lediglich auf der Ebene der "Gruppe" oder "Abteilung" zugeordnet werden können.

Zusätzlich enthält die Taxonomie auch bestimmte Aktivitäten, die bisher keinen NACE-Code haben. Dies liegt daran, dass in der Taxonomie Wirtschaftsaktivitäten aufgeführt sind, die eine besondere Bedeutung für die Emissionen haben, aber bisher nicht im ursprünglichen NACE-System erfasst wurden und daher keinen eigenen Code besitzen. Es ist auch nicht das Ziel der Taxonomie, alle Aktivitäten gemäß NACE mit Kriterien abzudecken, sondern nur solche, die einen signifikanten Beitrag zu einem der Umweltziele leisten können oder dem DNSH-Prinzip (Do No Significant Harm) unterliegen.

Sowohl die Taxonomie als auch die NACE-Codes befinden sich derzeit in Überarbeitung, daher sind weitere Änderungen in diesem Bereich zu erwarten. (ICV, 2021, S. 29)

3.4 Kennzahlen und Berichtspflichten

Nachdem die Taxonomiefähigkeit oder -konformität einer Wirtschaftsaktivität festgestellt wurde, können im nächsten Schritt die daraus resultierenden Produkte und Vermögenswerte sowie die damit verbundenen Umsätze und Aufwände zugeordnet werden. Der Abgleich zwischen den Wirtschaftsaktivitäten der EU-Taxonomie und den Produkten und Vermögenswerten ist für die Berichterstattung von entscheidender Bedeutung. Unternehmen werden langfristig gemäß der CSRD dazu verpflichtet, ihre taxonomiekonformen Umsätze, Betriebsaufwände und Gesamtinvestitionen im (Konzern-)Lagebericht zu berichten. (Möhre & Stehle, 2022, S. 23)

Die Taxonomie-Verordnung fordert Unternehmen dazu auf, ihre Nachhaltigkeitsleistung anhand der folgenden KPIs transparent zu machen: (Directive 2020/852/EU, 2020, Art. 8)

- **Umsatz:** Dies bezieht sich auf den Anteil des Umsatzes, den ein Unternehmen durch Produkte und Dienstleistungen erzielt, die aus Wirtschaftsaktivitäten resultieren, die den Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie entsprechen. (ICV, 2021, S. 18)
- **Betriebskosten (Opex):** Hierbei handelt es sich um den Anteil der Aufwendungen, die einem Unternehmen im Zusammenhang mit Wirtschaftsaktivitäten entstehen, die den Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie entsprechen (Taxonomie-Kennzahl "Betriebskosten"). Es ist wichtig zu beachten, dass die Betriebskosten in der Taxonomie genau definiert sind und insbesondere die Kosten abdecken, die mit Investitionen verbunden sind, jedoch nicht aktiviert oder bilanziert werden. Beispiele hierfür sind Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Sanierung von Gebäuden sowie Wartung und Reparatur von Sachanlagevermögen. (Möhrer & Stehle, 2022, S. 23)
- **Gesamtinvestitionen (Capex):** Hierbei handelt es sich um den Anteil der Gesamtinvestitionen, die ein Unternehmen in Wirtschaftsaktivitäten tätigt, die den Nachhaltigkeitskriterien der Taxonomie entsprechen (Taxonomie-Kennzahl "Investitionsanteil"). Es bezieht sich auf den Prozentsatz der Gesamtinvestitionen, die für Aktivitäten aufgewendet werden, die als ökologisch nachhaltig gemäß der Taxonomie definiert sind.

Der Zweck dieser Berichtspflicht besteht darin, einerseits sicherzustellen, dass das Thema Nachhaltigkeit stärker in die Entscheidungen des Managements von Unternehmen einbezogen wird. Andererseits ermöglicht es Investoren, ihr Kapital gezielt in nachhaltige Geschäftsmodelle zu investieren. (Bloomberg, 2020)

Die betroffenen Unternehmen sind nun verpflichtet, ihre Umsätze, Kosten und Investitionen zu analysieren, um den tatsächlichen Anteil an Nachhaltigkeit in diesen Bereichen zu bestimmen. (vbw, bayme, vbm, 2020, S. 16f)

4. Controlling

4.1 Begriffsbestimmung und Grundlagen

Controlling ist eine zentrale Komponente des unternehmerischen Führungssystems, das sich mit der Planung, Steuerung und Überwachung aller Unternehmensbereiche befasst. Es umfasst die Zusammenführung von Daten aus dem Rechnungswesen sowie anderen relevanten Quellen. (Gabler Wirtschaftslexikon, 2019, online)

Das Controlling hat im deutschsprachigen Raum seinen Ursprung in den 1950er Jahren. Die Tochtergesellschaften von amerikanischen Unternehmen führten die ersten Controlling-Abteilungen ein. (Becker/Ulrich, 2016, S. 9) Die Annahme, dass die Aufgabe der Controller ausschließlich darin besteht, die Unternehmensabläufe zu kontrollieren, basiert auf einem falschen Verständnis des Wortes Controlling, das seinen Ursprung im Französischen hat. Der Begriff Controlling ist aus dem Wort *contrerôle* (dt.: Gegenrolle) und dem Verb *compute* (dt.: zählen) abgeleitet. Auch das englische Wort *control* (dt.: beherrschen, lenken, steuern) trug zur Namensgebung bei. Keiner dieser Begriffe beschreibt jedoch exakt die Aufgabe des Controllings und der Controller. (Horvath et al, 2020, S. 21)

4.1.1 Definition Controlling & Controller

Das Controlling ist ein Bereich der Betriebswirtschaftslehre, der vor allem im deutschsprachigen Raum bekannt ist. In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Definitionen des Controllings entwickelt, von denen eine populäre Definition von Horváth (2020) eingeschränkt und koordinationsorientiert ist. (Becker & Ulrich, 2016, S. 33f)

Die Funktion des Controllings besteht hauptsächlich darin, die Unternehmensführung zu unterstützen. Dies umfasst die Koordination von Kontroll-, Planungs- und Informationsversorgungsprozessen, um gezielt auf Veränderungen im Unternehmen reagieren zu können. Auf diese Weise können die Aufgaben im Rahmen der Wertschöpfungskette koordiniert werden. (Horvath et al, 2020, S. 58)

Weber und Schäffer (2016) vertreten eine andere Sichtweise und bezeichnen diese als "rationalitätssicherungsorientierte Konzeption". (Becker & Ulrich, 2016, S. 33f)

Das Hauptaugenmerk der rationalitätssicherungsorientierten Konzeption des Controllings von Weber und Schäffer (2016) liegt auf der Gewährleistung der Rationalität der Unternehmensführung. Das Controlling soll sicherstellen, dass eventuelle Mängel in der Rationalität der Führungskräfte erkannt und beseitigt werden, bevor sie sich auf das

Unternehmen auswirken. Hierbei werden Kontroll-, Planungs- und Informationsversorgungsmaßnahmen eingesetzt. (Weber & Schäffer, 2016, S. 47)

Sowohl die koordinationsorientierte Konzeption nach Horváth als auch die Rationalitätssicherung nach Weber und Schäffer legen besonderen Wert auf die Rolle des Controllings bei der Unterstützung des Top-Managements. Obwohl die Definitionen von Controlling unterschiedliche Ansätze haben, ist die Unterstützung der Führungsebene in beiden Fällen von höchster Bedeutung. (Becker & Ulrich, 2016, S. 33)

4.1.2 Strategisches & operatives Controlling

Es gibt zwei separate Systeme für das Controlling. Einerseits für das strategische Controlling und andererseits für das operative Controlling. Das Hauptthema des strategischen Controllings ist die Koordination von strategischen Planungen, Informationen, Analysen und der Kontrolle der Pläne. (Buchholz, 2013, S. 13) Im strategischen Controlling dauert die Planung ein bis zehn Jahre. Es geht hierbei hauptsächlich um langfristige Ziele, die dazu beitragen sollen, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen oft Anpassungen in der Umsetzung vorgenommen werden. Es liegt in der Verantwortung des Controllings, die Fähigkeit zur Anpassung zu gewährleisten. (Hubert, 2016, S. 214)

Um eine geeignete Strategie zu entwickeln oder die bestehende Strategie zu verbessern, ist es besonders wichtig, eine Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens durchzuführen und diese mit den Chancen und Risiken des Marktes zu vergleichen. (Baum et al, 2013, S. 9)

Im Gegensatz dazu dient das operative Controlling der Unterstützung der Unternehmensführung im täglichen Geschäft. Die Maßnahmen im operativen Controlling sind im Gegensatz zum strategischen Controlling eher kurzfristig. In der Regel beziehen sie sich nur auf das aktuelle Geschäftsjahr, was die Dauer auf ein Jahr beschränkt. (Hubert, 2016, S. 148) Ein weiterer Unterschied zum strategischen Controlling besteht darin, dass die Informationen, die für das operative Controlling benötigt werden, in der Regel als vertraulich angesehen werden können und sich auf die gegenwärtige oder nahe Zukunft beziehen. Das Hauptziel des operativen Controllings liegt darin, die Liquidität des Unternehmens zu schützen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das strategische Controlling sicherstellt, dass die richtigen Maßnahmen ergriffen werden, während das operative Controlling sicherstellt, dass diese Maßnahmen korrekt umgesetzt werden. (Baum et al, 2013, S. 14)

4.2 Ziele und Aufgaben

Die Hauptaufgabe des Controllings ist es, die Unternehmensführung zu unterstützen. Das primäre Ziel besteht darin, die Führung bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Es ist entscheidend, eine ausgewogene Rationalität zwischen Ziel und Mittel zu finden. Dadurch müssen die Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels sowohl effizient als auch effektiv sein. In diesem Fall bedeutet effektiv, dass die Mittel geeignet sind, um die Ziele zu erreichen. Im Gegensatz dazu bedeutet effektiv, dass die eingesetzten Ressourcen im gesunden Verhältnis zur Zielerreichung stehen. (Behringer, 2018, S. 6) Die Hauptaufgaben des Controllings sind vor allem Planung, Kontrolle und Informationsversorgung, wie aus den Controlling-Konzeptionen hervorgeht. (Horváth et al, 2020, S. 58)

Die Planung dient als Grundlage für die Verteilung von Aufgaben an das Controlling und kann als Ausgangspunkt für die Aktivitäten des Controllings betrachtet werden. Die Planung ist von Vorteil, um die zukünftigen Ziele zu identifizieren und diese gezielt zu verfolgen. Alle Bereiche eines Unternehmens werden von der Planung abgedeckt, die hilft, die Bereichsziele mit den Unternehmenszielen abzustimmen. Es ist von großer Bedeutung, dass knappe Ressourcen so verteilt werden, dass keine Interessenkonflikte zwischen den Bereichen und der Gesamtorganisation auftreten. (Horváth et al, 1975, S. 24f)

Die Kontrolle ist die nächste Aufgabe, die auch als Überwachungsfunktion betrachtet werden kann. Die Planung wird durch sie unterstützt und dient als Grundlage für zukünftige Herausforderungen. Bei der Überwachung sollte man sowohl auf das interne als auch auf das externe Unternehmen achten. Um am Markt relevant zu bleiben und Kundenwünsche zu erfüllen, ist es wichtig, dass sich die eigenen Unternehmensaktivitäten mit den Umweltinteressen decken. Unternehmen können in erhebliche Krisen geraten, wenn zu große Abweichungen vorliegen. Außerdem ist es wichtig, bei der Überprüfung zu überprüfen, ob die vorher festgelegten Planwerte von den realen Ist-Werten abweichen. Anschließend werden die Abweichungen vom Plan untersucht und in den Planungsprozess integriert. (Horváth, 1975, S. 26f)

Die Informationsversorgung ist die dritte Aufgabe. Diese basiert auf früheren Aktivitäten und beinhaltet das gesamte Berichtswesen im Controlling. Es umfasst die Erfassung, Bearbeitung und Verbreitung von Daten über das Unternehmen und seine Umgebung. Das Controlling hat die Verantwortung, sowohl den internen Informationsanforderungen wie der Unternehmensführung als auch den externen Informationsanforderungen wie den Kapitalgebern gerecht zu werden. Das Controlling erhält auch eine Beratungsfunktion für die Führungsebene bei den internen Ausbildungsbedürfnissen. Es ist wichtig, die wichtigen

Informationen bereitzustellen und als Berater in der Diskussion darüber zu fungieren. (Horváth, 1975, S. 29f.)

4.3 Controlling & Nachhaltigkeit – Green Controlling

4.3.1 Allgemein

Angesichts der vorliegenden Informationen aus den vorangegangenen Kapiteln gewinnen Nachhaltigkeitsaspekte in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Infolgedessen ergreifen einige Organisationen Maßnahmen, um den sozialen und ökologischen Anforderungen gerecht zu werden und diese zu erfüllen. (Schaltegger & Zvezdov, 2012, S. 47)

Das Nachhaltigkeitscontrolling sollte nicht nur die Überwachung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte der Organisation umfassen, sondern auch das Controlling-Verständnis des Unternehmens erweitern. Dadurch wird sichergestellt, dass das Unternehmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leistet. (Schaltegger, 2016, S. 61)

Um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie und des Leitbildes wird, ist es wichtig, dass sie systematisch aufgebaut, organisiert und gesteuert wird. Das Controlling sollte an diesem Prozess teilnehmen, da das wirtschaftliche Potenzial von Nachhaltigkeit bisher noch nicht vollständig ausgeschöpft wurde und vom Management häufig vernachlässigt wurde. (Weber et al., 2010, S. 400)

Das Controlling hat sich im Laufe der Zeit verändert. Das Controlling hat seine Aufgaben um nichtfinanzielle Kennzahlen erweitert und sich auf alle Bereiche des Unternehmens ausgedehnt. Der Controller entwickelte sich auch zunehmend zu einem Geschäftspartner des Managements. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, dass das Controlling als Ratgeber und Unterstützer fungiert, wenn ein Unternehmen seine nachhaltigen Aktivitäten vorantreiben möchte. (Günther & Steinke, 2016, S. 19)

Das Nachhaltigkeitscontrolling spiegelt die Weiterentwicklung des Controllings wider, um das Management bei der Integration der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - Umwelt, Wirtschaft und Soziales - zu unterstützen. Es fungiert als Bindeglied zwischen allen Abteilungen und wird sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene eingesetzt. (Wellbrock, Ludin & Krauter, 2020, S. 16)



Abbildung 5: Wellbrock et al. 2020, S. 17

Das Controlling benötigt schnelle und präzise Informationen, um die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft in die Entscheidungen über Projekte einzubeziehen.

Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, ist eine präzise Planung und Kontrolle erforderlich, bei der die entsprechenden Abteilungen Unterziele für diese Ziele festlegen müssen. Um Nachhaltigkeit langfristig in das Unternehmensmanagement zu integrieren, beeinflusst das Controlling das Verhalten der Führungskräfte durch die Entwicklung von Anreizsystemen. (Weber et al., 2010, S. 400)

4.3.2 Organisation

Es ist wichtig, dass Nachhaltigkeit in das Controlling integriert wird. Wenn dies nicht erreicht wird, werden die wirtschaftlichen Vorteile nicht in ausreichendem Maße genutzt, und es wird als seltene Ausnahme betrachtet, die außerhalb der Wertschöpfungskette liegt. (Colsman, 2016, S. 46)

Das Controlling unterstützt das Management auf strategischer und operativer Ebene dabei, eine nachhaltige Unternehmenspolitik zu entwickeln und diese gemeinsam mit den Interessen der Stakeholder durch betriebliche Prozesse umzusetzen. Indem die Stakeholder in Entscheidungen einbezogen werden, verlagert sich das Controlling auch in Richtung einer unternehmensorientierten Ausrichtung. Diese Perspektive ermöglicht es, weitere Interessengruppen aus dem Markt oder der Unternehmensumgebung zu gewinnen. Die informationsbezogenen Aufgaben des Controllings können anhand dieser Ziele formuliert werden.

Durch eine weiterentwickelte Zusammenarbeit zwischen den Entscheidungsträgern können Informationen und Instrumente genutzt werden, um Lösungen für komplexe

Entscheidungen zu finden. Außerdem wuchs die Verantwortung für die Beziehung zu den Stakeholdern. (Schaefer, 2012, S. 261ff)

Besonders vorteilhaft ist es, regelmäßig mit den Stakeholdern zu kommunizieren, um Informationen über externe Perspektiven und aktuelle Entwicklungen zu erhalten. Durch den Umgang mit und die Beteiligung der Interessengruppen kann ein gegenseitiges Lernen und eine Stärkung der Beziehung stattfinden, was wiederum die Bereitschaft der Interessengruppen zu nachhaltigen Veränderungen erhöht. (Colsman, 2016, S. 34f)

Ein Unternehmen, das nicht nachhaltig handeln möchte, strebt in der Regel nach kurzfristigem Erfolg, während ein Unternehmen, das sich für Nachhaltigkeit engagieren möchte, langfristigen und werthaltigen Erfolg anstrebt.

Die Schwerpunkte des Controllings verschieben sich, wenn Unternehmen ihr Bewusstsein für ökologische und gesellschaftliche Verantwortung erkennen.

- Die Beziehung zu Lieferanten wird intensiviert und auf langfristige Partnerschaften ausgerichtet, wobei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Qualität und Preis gewährleistet sein muss.
- In der Logistik muss ein Gleichgewicht zwischen Kosten, Geschwindigkeit und Sicherheit unter Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Aspekte gefunden werden.
- Die Produktionsgemeinkosten und Umweltauswirkungen sollten minimal sein. Es muss ein Prozess angewendet werden, der diesen Ausgleich schafft.
- Die Beziehung zu den Verbrauchern sollte ebenfalls gestärkt werden, indem Marketing und Nutzen der Produkte, Dienstleistungen und des Unternehmens so transparent wie möglich gestaltet werden.
- Durch Innovationen in den Produkten soll ein höherer Nutzen für die Kunden geschaffen und gleichzeitig die ökologische und soziale Bilanz verbessert werden.

Das Controlling eines Unternehmens besteht darin, sowohl langfristige als auch kurzfristige Wettbewerbsbedingungen und Kostenentwicklungen zu beobachten, sowie strategische Auswirkungen von Maßnahmen und Handlungen zu beobachten, sowie nicht getätigte Handlungen und geplante operative Maßnahmen. Der Blickwinkel des Controllers auf das Controlling der Nachhaltigkeit muss mehrdimensionaler werden, da Nachhaltigkeit sowohl Ganzheitlichkeit als auch Langfristigkeit umfasst. Daher ist es für das Nachhaltigkeitscontrolling notwendig, über den bisherigen Rahmen hinauszudenken. (Colsman, 2016, S. 47ff)

4.3.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Unternehmen werden durch globale Herausforderungen, Kundenanforderungen und den zunehmenden regulatorischen Druck dazu motiviert, das Prinzip der Nachhaltigkeit zu implementieren und ihre Leistungen im Nachhaltigkeitsbereich zu kommunizieren. (Gehmayr, 2020) Daher ist es wichtig, die bekanntesten Standards zum Thema Nachhaltigkeit kurz zu erläutern:

EU-Taxonomie

Die EU hat eine Taxonomie entwickelt, um ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten zu identifizieren. Sie fungiert als einheitlicher Referenzrahmen, den Unternehmen, Finanzmarktteilnehmer, Regierungen und andere Interessengruppen nutzen können, um die Nachhaltigkeit von Wirtschaftsaktivitäten zu bewerten. (ICV, 2021, S. 13)

Die Taxonomie hat das Ziel, Finanzströme in nachhaltige Investitionen zu lenken. Dadurch sollen Unternehmen dazu ermutigt werden, in nachhaltige Aktivitäten zu investieren und weitere Anreize für eine nachhaltige Unternehmensführung zu schaffen. Die Sustainable Finance Initiative betont, dass der Kapitalmarkt bei der Umsetzung globaler Nachhaltigkeitsziele eine bedeutende Rolle spielen sollte. (BMW, 2020, S. 29)

Die Taxonomie wurde von der Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG) im Auftrag der Europäischen Kommission entwickelt. Sie wird nun im Rahmen der Platform on Sustainable Finance konzeptionell weiterentwickelt und konkretisiert. Die Taxonomie ist ein zentraler Bestandteil des Sustainable Finance Action Plan der Europäischen Union und wurde im Juni 2020 durch die "Taxonomie-Verordnung" festgelegt. (Directive 2020/852/EU, 2020)

Die Entwicklung der Taxonomie wurde vor allem vor dem Hintergrund der fortwährend hohen Treibhausgasemissionen vorangetrieben. Diese Emissionen liegen deutlich über den Zielwerten des Pariser Klimaabkommens und stellen damit erhebliche Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft dar. Die Taxonomie soll dazu beitragen, diese Herausforderungen anzugehen und die Wirtschaft auf einen nachhaltigen Pfad zu lenken. (ICV, 2021, S. 13)

Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG)

Das NaDiVeG (Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz) ist die Umsetzung der EU-Non-Financial Reporting Directive (NFRD) in Österreich. Es beinhaltet Vorschriften zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte. Gemäß dem NaDiVeG müssen Unternehmen Konzepte, Due-Diligence-Prozesse, nichtfinanzielle Risiken und Leistungsindikatoren offenlegen, die sich auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange,

Menschenrechte sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen. Dieser Bericht muss entweder in den Lagebericht integriert oder als eigenständiger nichtfinanzieller Bericht erstellt werden. Die Umsetzung begann im Jahr 2017 und betrifft bedeutende Kapitalgesellschaften von öffentlichem Interesse, Finanzdienstleister sowie Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. (PWC & WU, 2018, S. 8f)

Zukünftig werden bedeutende Aktiengesellschaften, die einen Corporate-Governance-Bericht erstellen müssen, auch verpflichtet sein, das Konzept der Diversität in ihrem Bericht zu erläutern. Dieses Gesetz zielt darauf ab, die Veröffentlichung von Informationen zu nichtfinanziellen Aspekten zu fördern und sicherzustellen, dass diese Organisationen ihre Verantwortung in Bezug auf diese Belange mit anderen Unternehmen abstimmen. (AFRAC, 2016)

Global Reporting Initiative (GRI)

Aufgrund von drei maßgeblichen Herausforderungen veröffentlichte die Coalition for Environmentally Responsible Economies (Ceres) im Jahr 1997 die Global Sustainable Reporting Initiative. Diese Initiative wurde ins Leben gerufen, da Unternehmen vermehrt Anfragen zu ihrer nachhaltigen Leistung erhielten, Stakeholder und andere Interessengruppen mit der unvollständigen und unregelmäßigen Berichterstattung der Unternehmen unzufrieden waren und Gerüchte kursierten, dass in verschiedenen Ländern unterschiedliche Richtlinien veröffentlicht wurden. Die erklärte Mission der GRI war es, die Praktiken der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf ein Niveau zu heben, das dem der Finanzberichterstattung hinsichtlich Genauigkeit, Vergleichbarkeit, Überprüfbarkeit und allgemeiner Akzeptanz entspricht. (Willis, 2003, S. 234)

Der GRI-Leitfaden enthält fünf Bereiche. Die Global Reporting Initiative (GRI) unterstützt Unternehmen bei der Darstellung ihrer wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekte. Sie bietet einen Rahmen und Leitlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, um Unternehmen dabei zu helfen, transparente und umfassende Informationen über ihre Nachhaltigkeitsleistung zu liefern. Durch die Anwendung der GRI-Richtlinien können Unternehmen relevante Themen identifizieren, Daten sammeln, Ziele setzen und ihre Fortschritte kommunizieren. Die GRI trägt dazu bei, eine einheitliche Berichterstattung zu fördern und Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und ihre Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu verbessern. Des Weiteren nehmen die Themen wie Wesentlichkeit, Bindung von Anspruchsgruppen, Lieferkette und Managementmethoden zunehmend an Bedeutung zu. (respACT, 2013, S. 11)

4.3.4 Instrumente des Nachhaltigkeitscontrollings

Sustainability Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard für Nachhaltigkeit erweitert die traditionelle Balanced Scorecard und integriert ökologische und soziale Aspekte. (Colsman, 2016, S. 66) Die Balanced Scorecard, ein Konzept von Robert Kaplan und David Norton, zielt darauf ab, die strategische Ausrichtung von Unternehmen mithilfe von Kennzahlen in vier verschiedenen Perspektiven zu verbessern. Diese Perspektiven umfassen Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Lernen und Entwicklung. Durch die Berücksichtigung dieser vier Bereiche können Unternehmen ihre Mission und Vision wirksam umsetzen und eine ausgewogene Performance in verschiedenen Dimensionen sicherstellen. Die Sustainability Balanced Scorecard geht über die rein wirtschaftlichen Aspekte hinaus und berücksichtigt auch die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt und die Gesellschaft. Sie wird in fünf Bereiche unterteilt, die die Steuerungsdimensionen des Nachhaltigkeitscontrollings repräsentieren. Laut Schaltegger und Zvezdov sehen diese Bereiche wie folgt aus: Die Finanzperspektive umfasst Faktoren wie Kosten, Erträge und Risiken aus Nachhaltigkeitsaktivitäten. Die fünfte, außermärkliche Perspektive konzentriert sich auf Erfolgsrelevanz, Legitimität und Reputation; die Marktperspektive konzentriert sich auf Umsatz, Preis und Kundentreue; die Prozessperspektive konzentriert sich auf Leistungserstellungseffizienz und Innovation; und die Lernperspektive konzentriert sich auf Know-How, organisationales Lernen und Arbeitszufriedenheit. Diese Aufteilung der Bereiche hilft bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitskontrollstrategie der Unternehmung. (Schaltegger & Zvezdov, 2012, S. 49)

Das Ziel dieses Instrumentes besteht darin, ökologische und gesellschaftliche Aspekte in die bestehende Unternehmensstrategie zu integrieren und Potenziale aus den drei Dimensionen zu identifizieren und zu nutzen. Unternehmen führen einen top-down-Prozess durch, um zu ermitteln, welche Faktoren zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen. Es wird analysiert, welche Elemente der drei Nachhaltigkeitsdimensionen langfristig relevant sind und wie sie sich auf die wirtschaftlichen Ziele und Ideen des Unternehmens auswirken. (Colsman, 2016, S. 66)

Nachhaltigkeitschecklisten

Nachhaltigkeitschecklisten werden verwendet, um die Eigenschaften einer Organisation zu kontrollieren und ihre Potentiale und Schwächen zu identifizieren. (Colsman, 2016, S. 58)

Diese Checklisten bieten dem Unternehmen eine Übersicht über den aktuellen Stand und zeigen Möglichkeiten auf, sein Engagement für Nachhaltigkeit zu verbessern. (Eisele, 2021, S. 5)

Diese Listen werden am besten von externen Personen erstellt, um Unabhängigkeit zu gewährleisten und eine objektive Prüfung zu ermöglichen. Die Größe des Unternehmens bestimmt, ob das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen einer Überprüfung unterzogen werden. Nachdem die Informationen und Details vorliegen, werden sie mit den strategischen Zielen des Unternehmens abgeglichen, um potenzielle Ansätze und Änderungen zu identifizieren.

Checklisten bieten verschiedene Vorteile, darunter eine einfache und schnelle Erstellung, die Möglichkeit, einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erhalten und Potenziale zur Verbesserung aufzuzeigen. Jedoch haben sie auch Nachteile. Sie sind möglicherweise nicht in der Lage, komplexe Zusammenhänge und Beziehungen zu identifizieren, und der Effekt der Checkliste kann durch die Auswahl ungeeigneter Kriterien verzerrt werden. (Colsman, 2016, S. 58f)

Stakeholderdialog

Das direkte Gespräch mit der Interessengruppe wird als Stakeholderdialog bezeichnet. (Leitschuh-Fecht & Berghuis, 2007, S. 5) Der Stakeholderdialog ist ein Instrument, um Informationen über die Interessen und Perspektiven verschiedener Stakeholder zu erhalten und den Fortschritt in Bezug auf Nachhaltigkeit extern zu überprüfen. Es ermöglicht einen offenen Austausch und eine aktive Einbeziehung der Stakeholder in den Nachhaltigkeitsprozess des Unternehmens. Durch den Dialog können Erwartungen und Anliegen der Stakeholder besser verstanden und in die Entscheidungsfindung und Planung einbezogen werden. Es dient auch dazu, Vertrauen aufzubauen und langfristige Beziehungen zu den Stakeholdern zu pflegen. Im Gegensatz zum Stakeholder-Dialog ist die Nachhaltigkeitscheckliste, die im vorherigen Absatz beschrieben wurde, ein Blick nach innen. (Colsman, 2016, S. 60)

Nicht nur große Unternehmen, sondern auch kleine Unternehmen tragen eine Verantwortung für nachhaltige Entwicklung. Allerdings sind sie aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und Marktmacht möglicherweise anfälliger für negative Auswirkungen, wenn sie nicht nachhaltige Praktiken anwenden. Die Macht der Stakeholder, einschließlich Nichtregierungsorganisationen (NGOs), kann sich negativ auf Unternehmen auswirken, wenn ihre Aktivitäten nicht den Nachhaltigkeitsstandards entsprechen. NGOs können Missstände schnell erkennen und öffentlich anprangern, was zu Boykottaufrufen führen kann. Große Investoren könnten auf diese öffentlichen Proteste reagieren und

Unternehmen unter Druck setzen, nachhaltigere Praktiken umzusetzen. Dieser Druck kann Unternehmen dazu ermutigen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und sich stärker für Nachhaltigkeit zu engagieren. Diese Gespräche erfolgen in Schritten. Alle Fragen und Unklarheiten der Stakeholder müssen in der ersten Phase sortiert und priorisiert werden. In der zweiten Phase werden die Beteiligten aufgefordert, aktiv an den Nachhaltigkeitsaktivitäten und -maßnahmen des Unternehmens teilzunehmen. Es besteht die Möglichkeit, langfristige Projekte in der dritten Phase zu fördern. Diese Gespräche finden in der Regel in einem vertraulichen Umfeld statt, da die beteiligten Personen und Unternehmen Vertrauen zueinander haben und offen über alle relevanten Themen diskutieren können. Es ist wichtig, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht häufig ausgetauscht werden, um Kontinuität und Vertrautheit zu gewährleisten. (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007, S. 4f)

Das Ziel dieser Diskussion ist es, einen gegenseitigen Lernprozess zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu ermöglichen, um neue Wege zu entdecken und Chancen sowie Risiken zu erkennen. Im Rahmen dieser Gespräche werden auch Kontroll- und Steuerungsaufgaben verteilt, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen des Unternehmens den Bedürfnissen der Stakeholder entsprechen und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden können. Auf diese Weise wird eine enge Abstimmung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen gewährleistet. (Colsman, 2016, S. 60)

Benchmarking

Benchmarking vergleicht verschiedene Aspekte eines Unternehmens mit denselben Aspekten eines anderen Unternehmens. Diese Aspekte umfassen beispielsweise Arbeitsabläufe, Produkte, Ideen und vieles mehr. (Wübbenhorst, 2018) Um sicherzustellen, dass die Innovationen der Konkurrenz im eigenen Unternehmen umgesetzt werden können, hilft dieses Instrument den Führungskräften. (Colsman, 2016, S. 59) Das Ziel besteht darin, Leistungslücken gezielt zu schließen, Unterschiede zwischen den Unternehmen zu untersuchen und Optimierungspotenziale zu identifizieren. (Wübbenhorst, 2018) Außerdem erhöhen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem Sie Ihre Stärken und Schwächen identifizieren und optimieren. Dieses Tool wird ebenfalls zur Bewertung der Nachhaltigkeit eingesetzt. Es wurden die Umwelt- und gesellschaftlichen Maßnahmen des Unternehmens mit denen der Benchmarking-Partner und -Partner anhand von Kennzahlen, Verfahren und anderen Faktoren verglichen. (Colsman, 2016, S. 59f)

Kennzahlen

Im Bereich der Nachhaltigkeit können Kennzahlen genutzt werden, um Informationen zu konsolidieren und das Messen und Darstellen von nachhaltigem Engagement zu strukturieren. Häufige Durchführungen können Veränderung und Entfaltung aufzeigen, die zu weiteren Maßnahmen führen kann. (Sattler & Wange, 2016, S. 274)

Um einen schnellen und umfassenden Überblick zu gewährleisten und das Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen, werden Kennzahlen und Kennzahlensysteme eingesetzt, um komplexe Beziehungen und Strukturen in quantitativer Form auszuwählen, zusammenzufassen und darzustellen. Sie dienen dazu, Zielvorgaben zu definieren und effektive und aussagekräftige Kontrollen zu ermöglichen. (Colsman 2016, Seite 61)

Sattler und Wange nennen verschiedene Kennzahlen für das Nachhaltigkeitscontrolling, darunter die Fluktuationsquote, die Eigenkapitalquote, die Unfallquote, die Gesundheits- und Krankenquote, die Treibhausgasemissionen und viele weitere. Diese Kennzahlen dienen dazu, die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zu messen und zu bewerten. (Sattler & Wange, 2016, S. 275-276). Laut Colsman (2016, S. 62) haben Kennzahlen in Unternehmen, die sich auf Nachhaltigkeit konzentrieren, zwei Nachteile. Die erste besteht darin, dass sie eine begrenzte Aussagekraft enthalten und die zweite besteht darin, dass einige ökologische und soziale Kennzahlen nicht messbar sind.

Szenarioanalyse

Ein Szenario ist eine Darstellung zukünftiger Entwicklungen, die unter bestimmten Annahmen gültig ist. In diesem Szenario werden die wichtigsten Variablen unter Verwendung einer bestimmten Perspektive zu Annahmebündeln verdichtet. (Lauer, 2011, S. 174) Bei der Szenarioanalyse werden unterschiedliche Zukunftsvisionen entworfen.

Laut Lauer werden in der Praxis drei mögliche Szenarien berücksichtigt:

1. Das Best-Case-Szenario, das die Zukunft so darstellt, wie es für das Unternehmen am besten wäre.
2. Der Real-Case-Szenario: In diesem Szenario wird festgelegt, wie es am wahrscheinlichsten passieren kann.
3. Worst-Case-Szenario: Dieses Szenario zeigt, wie der schlimmste Fall aussehen würde (Lauer, 2011, S. 174).

Letztendlich liefern diese möglichen Darstellungsformen Informationen darüber, welche Chancen und Risiken das Unternehmen berücksichtigen muss, und unterstützen die Entscheidungsfindung der Führungskräfte. Diese Analyse trägt auch dazu bei, den sogenannten Tunnelblick zu überwinden und nach Alternativen zum herkömmlichen Vorgehen zu suchen. (Colsman, 2016, S. 62)

Es werden Zukunftsszenarien entwickelt, die sich über einen Zeitraum von 5, 10, 15, 20 Jahren oder länger erstrecken und sich von der aktuellen Situation aus in Richtung Zukunft erstrecken. Diese Szenarien werden aufgrund ihrer unterschiedlichen Gestaltung erstellt. Colsman behauptet, dass die Analyse fünf entscheidende Schritte durchläuft:

1. Problemanalyse: In diesem Schritt werden das Ziel und die aktuelle Analyse des Untersuchungsfeldes bestimmt.
2. Umfeldanalyse: Offene Erläuterung des zu beobachtenden Unternehmensbereichs (Wirkungsfeld, Feststellung der relevanten Wirkungsaspekte).
3. Zukunftsprojektion: Die Entwicklung einer Zukunftsprojektion umfasst die Erstellung verschiedener, unterschiedlicher und vertrauenswürdiger Ausprägungen der Schlüsselfaktoren (z.B. Trend- oder Extremszenario).
4. Szenariobildung: Durch das Zusammenführen der erreichten Zukunftsprojektionen werden zwei bis drei plausible Szenarien entwickelt, die aufeinander aufbauen und erklärt werden.
5. Szenariotransfer: Anwendung der Szenarien auf den Entscheidungsprozess, Berücksichtigung der Auswirkungen der Szenarien auf das Unternehmen, Festlegung von Schwerpunkten für langfristige Entscheidungen und Erweiterung der strategischen Ausrichtung. (Colsman, 2016, S. 62f).

4.4 Einordnung der EU-Taxonomie in das Controlling

In diesem Abschnitt wird die Taxonomie im Kontext des Controllings behandelt. Zunächst werden die relevanten finanziellen Bereiche vorgestellt, die von der Taxonomie betroffen sind. Anschließend wird auf die Aufgaben und Auswirkungen eingegangen, die das Controlling im Zusammenhang mit der Taxonomie hat.

4.4.1 Von der EU-Taxonomie betroffene Finanzbereiche

Die Taxonomie hat verschiedene Auswirkungen auf Unternehmen, insbesondere in den Finanzbereichen "Accounting", "Finance/Treasury", "Investor Relations" und (Green) Controlling. Die Anforderungen der Taxonomie an Unternehmen werden auch von externen Stakeholdern wie Banken, Versicherungen und der öffentlichen Hand weitergegeben. Es gibt bereits gesetzlich festgelegte Berichtspflichten, die Unternehmen dazu verpflichten, taxonomierelevante Kennzahlen im externen Berichtswesen zu berücksichtigen. Auch Kunden, Lieferanten und Investoren fordern zunehmend Transparenz bezüglich der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Die Taxonomie adressiert die Informationsbedürfnisse verschiedener Stakeholder, die von verschiedenen Bereichen der Finanzfunktion intern behandelt werden müssen. Der Bereich "Finance/Treasury" evaluiert die Auswirkungen der Taxonomie auf die Unternehmensfinanzierung und bewertet Liquiditätsrisiken. Das Accounting integriert die Vorgaben der Taxonomie in den Lagebericht. Investor Relations kommuniziert die Taxonomie-Performance gegenüber Investoren und Analysten. Das Green Controlling nimmt eine wesentliche Rolle ein, indem es die anderen Bereiche der Finanzfunktion mit den erforderlichen Daten unterstützt und die Taxonomie in das umfassende Unternehmenssteuerungssystem integriert. (ICV, 2021, S. 41f)

4.4.2 Aufgaben und Auswirkungen des Controllings im Rahmen der EU-Verordnung

Im folgenden Unterkapitel werden nach Küpper et al. (2013, S. 48) die Aufgaben bzw. Instrumente des Controllings, die in der Praxis weit verbreitet sind, erläutert und die Auswirkungen der EU-Taxonomie kurz aufgezeigt.

Zielsystem

Zielsysteme bilden die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen und sind ein wichtiger Fokus für das Controlling. Ein Zielsystem besteht aus einer Reihe von Zielen, die in Beziehung zueinanderstehen und in bestimmten Kontexten definiert sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Zielsysteme zu strukturieren, z.B. nach Sach- und Formalzielen, nach Zwecken, Mitteln und Nebenfolgen oder anhand der Zielperspektiven der Balanced Scorecard. (Ahn et al., 2022, S. 53)

Das Ziel des Controllings ist es, den Controlling-Regelkreis auf soziale und ökologische Unternehmensziele zu erweitern und eine integrierte Unternehmenssteuerung aufzubauen. (ICV, 2018, S. 3)

Die Grundstruktur des Regelkreises basiert auf der traditionellen Controlling-Logik: Zuerst müssen Ziele (Plan) festgelegt und Maßnahmen zur Umsetzung definiert werden. Wenn unerwünschte Abweichungen vom Plan-Ist auftreten, ist es notwendig, die erreichte Leistung (Ist) zu bestimmen und entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. (ICV, 2018, S. 12)

Es ist wichtig, Nachhaltigkeitsziele angemessen in ein Zielsystem zu integrieren, z.B. indem man sich an den Zielkategorien der EU-Taxonomie Verordnung orientiert. Dabei sollte auch auf Mindeststandards für den sozialen Schutz geachtet werden. Ein Kennzahlensystem, das aus dem Zielsystem abgeleitet wird, kann dazu beitragen, dass die Umweltziele der EU-Taxonomie in der Planung und Steuerung angemessen berücksichtigt werden. Die Erfüllung bestimmter Anforderungen ist wichtig für ein Zielsystem, z.B. Vollständigkeit. Es ist sinnvoll, unternehmerische Ziele aus den Interessen der Stakeholder abzuleiten und hierarchisch zu strukturieren. Bei gewinnorientierten Unternehmen gehören die Shareholder zu den wichtigsten Stakeholdern, die an einer hohen Rendite interessiert sind. Es ist erkennbar, dass eine Fokussierung auf Nachhaltigkeitsaspekte positive Auswirkungen auf die Rendite haben kann. Daher gewinnt das Ziel einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung. (Ahn et al., 2022, S. 53)

Kennzahlensystem

Es ist wichtig, das Kennzahlensystem nicht auf wenige Kennzahlen zu beschränken, sondern eine ausgewogene Auswahl zu treffen. Das von der ESMA vorgeschlagene Schema kann dabei hilfreich sein. Die Zuordnung von Wirtschaftsaktivitäten zu taxonomiefähigen, taxonomiekonformen und nicht taxonomiefähigen Tätigkeiten kann jedoch Herausforderungen mit sich bringen. Unternehmen sollten sich frühzeitig und intensiv mit der EU-Taxonomie auseinandersetzen und den Abschlussprüfer in den Prozess einbeziehen. (Ahn et al., 2022, S. 53ff)

Neben den finanziellen Kennzahlen, die vor allem taxonomiekonforme Umsätze, Investitionskosten und Betriebskosten umfassen, ist es wichtig, die Nachhaltigkeitsberichterstattung um weitere nicht-finanzielle KPIs zu erweitern. Nichtfinanzielle Daten wie Energieverbräuche, CO₂-Emissionen und Schadstoffe sind Beispiele dafür. Diese Informationen sind von großer Bedeutung, da sie die Grundlage für die Prüfung der technischen Bewertungskriterien gemäß der Taxonomie darstellen. Daher

sollte eine ganzheitliche Berichterstattung angestrebt werden, die sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Informationen integriert. (ICV, 2021, S. 42)

Budgetierungssystem

Ein strukturiertes Budgetierungssystem ist wichtig, um die Ziele und Kennzahlen des Zielsystems umzusetzen. Es sollte die Anforderungen der EU-Taxonomie berücksichtigen und die Möglichkeit bieten, den Einfluss von Entscheidungen auf Umweltkennzahlen zu simulieren. Die Budgetierung sollte auch mit dem Controlling und der externen Berichterstattung integriert werden. (Ahn et al., 2022, S. 55f)

Verrechnungspreissystem

Es sollten Unterschiede in den Verrechnungspreisen berücksichtigt werden, die sich aus den Kosten der Fremdfinanzierung ergeben. Wie bereits erwähnt, werden erhebliche Auswirkungen auf die Kapitalallokation am Finanzmarkt erwartet. Diese Effekte sollten bei der Berechnung und Genehmigung von Investitionen berücksichtigt werden. Zum Beispiel ist es naheliegend, bei der Berechnung von Investitionen in Projekte, die den Taxonomieanforderungen entsprechen, niedrigere Fremdkapitalkosten anzunehmen als bei anderen Projekten. Solche Überlegungen zu den Kapitalkosten sollten auch in das intern verwendete Verrechnungspreissystem einbezogen werden. Wenn verschiedene Bereiche innerhalb eines Konzerns oder Unternehmens mit unterschiedlichen Anteilen an taxonomiekonformen Aktivitäten tätig sind, ist es betriebswirtschaftlich sinnvoll, auch unterschiedliche Kosten der Fremdfinanzierung in die Verrechnungspreiskalkulation einzubeziehen. Ähnlich wie bei einer CO₂-Bepreisung würden dadurch Bereiche mit geringeren Taxonomiequoten höhere Kosten verrechnen und sich somit stärker mit externen (und möglicherweise nachhaltigeren) Lieferanten im Wettbewerb befinden. Eine solche Kalkulation könnte daher einen weiteren Anreiz schaffen, taxonomiekonforme Aktivitäten auszuweiten. Gleichzeitig würde dies auch dem Grundsatz des "dealing-at-arm's-length" entsprechen, insbesondere in steuerlicher Hinsicht. Dieser Grundsatz besagt, dass Verrechnungspreise angewendet werden sollten, die auch unter fremden Dritten üblich wären. Innerhalb eines Konzernverbunds könnte der oben genannte Anreiz auch durch die vertragliche Gestaltung von internen Kapitalausleihungen erreicht werden. Zum Beispiel könnte der konkrete Zinssatz für die Kapitalüberlassung von der Erreichung bestimmter Nachhaltigkeitskennzahlen abhängen, neben Risikoüberlegungen. Dies würde dem aktuellen Trend folgen, dass Unternehmensratings und damit auch Kreditkonditionen zunehmend von der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen bestimmt werden.

Gleichzeitig sollte beachtet werden, dass die Verrechnungspreise analog zu den Renditeerwartungen der Eigenkapitalgeber steigen könnten. Zum Beispiel ist es in der Praxis üblich, bei der "Vollkosten plus Gewinnaufschlag"-Methode den Gewinnaufschlag entsprechend der erwarteten Eigenkapitalrendite festzulegen. Wenn die Renditeerwartungen der Eigenkapitalgeber steigen, weil sich zukünftig die Überrendite nachhaltiger Unternehmensaktivitäten bestätigt, sollte sich dies auch in den entsprechenden Gewinnaufschlägen widerspiegeln. (Ahn et al., 2022, S. 56)

5. Empirische Untersuchung

Das zentrale Ziel besteht darin, die Erkenntnisse, die in der Literatur identifiziert wurden, durch geeignete methodische Verfahren auf ihre praktische und qualitätssichernde Umsetzung zu prüfen. Dabei werden sowohl die Auswahl der Methodik als auch die Darstellung der Stichprobe und die Durchführung der Auswertungsmethode berücksichtigt.

5.1 Auswahl und Beschreibung der Methode

In der Regel wird die Entscheidung getroffen, ob quantitative oder qualitative Forschungsmethoden angewendet werden sollen. Es ist jedoch auch möglich, eine Kombination beider Methoden zu verwenden. (Wolf & Priebe, 2001) Die quantitative Forschung befasst sich mit der Erhebung von Daten, beispielsweise durch Fragebögen, und analysiert diese anschließend, um die Realität anhand von Zahlen zu beschreiben und zu quantifizieren. (Raithel, 2008, S. 34) Im Gegenzug dazu ist der Ansatz der qualitativen Forschung Umstände von innen heraus zu zeigen, d.h. aus der Sicht von handelnden Menschen zu zeigen. (Flick, 2008, S. 14)

Im Vergleich zu standardisierten Befragungen ermöglichen leitfadengestützte Interviews den Befragten einen größeren Spielraum für Offenheit, Reflexionen und ausführliche Schilderungen, da sie nicht durch vordefinierte Antwortmöglichkeiten eingeschränkt sind. Es werden somit keine Fragen abgearbeitet, sondern es wird vorab eine Frageliste erarbeitet, an der sich der Interviewer orientieren kann. Der Leitfaden soll als Unterstützung dienen, um eventuelle Fragestellungen oder zu untersuchende Themen nicht zu vergessen. Man hat die Möglichkeit, je nach Situation, die Fragenreihenfolge flexibel anzupassen.

Das leitfadengestützte Interview bietet einen Vorteil gegenüber standardisierten Erhebungsmethoden aufgrund der Möglichkeit, situativ auf den Gesprächsablauf einwirken zu können. (Riesmeyer, 2011, S. 234)

Das Experteninterview hat sich als eine spezielle Variante der qualitativen Forschungsmethode etabliert.

Das Experteninterview, das in der Regel leitfadengestützt geführt wird (Lamnek, 2005, S. 334), eignet sich als ideales informatives Interview für diese Arbeit aus den folgenden Gründen:

1. Das Experteninterview legt den Fokus auf spezialisierte Informationen und praxisnahes Insiderwissen, was besonders relevant ist im Zusammenhang mit der Einführung der EU-Taxonomie und den daraus resultierenden Veränderungen für kapitalmarktorientierte Unternehmen. Durch den Einsatz von Experteninterviews kann die Analyse und Offenlegung dieser Veränderungen unterstützt werden.
2. Die ausgewählten Gesprächspartner für das Experteninterview verfügen aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen über Expertenwissen und sind somit geeignete Ansprechpartner für die Durchführung der Interviews.
3. Das leitfadengestützte Experteninterview bietet durch die offene Kommunikation und die flexible Gestaltung auf die Gesprächssituation dem Interviewten ausreichend Erklärungsspielraum und bietet einen dynamischen und strukturierenden Rahmen.

5.2 Expertenauswahl und Darstellung der Stichprobe

Die Auswahl der Experten ist eine zentrale Grundlage für Experteninterviews und sollte zielgerichtet und fundiert erfolgen. Ebenfalls spielen bei der Auswahl forschungspraktische Faktoren, wie die Erreichbarkeit sowie die Bereitschaft der Interviewpartner, eine wichtige Rolle. (Gläser & Laudel, 2010, S. 117) Von einer statistischen Perspektive aus betrachtet ist es bei Experteninterviews nicht möglich, eine Repräsentativität im herkömmlichen Sinne herzustellen. Stattdessen spricht man bei qualitativer Forschung von inhaltlicher Repräsentativität. Dabei werden die Befragten nicht als individuelle Personen betrachtet, sondern als Vertreter einer Gruppe, die alle relevanten Merkmale abdeckt, die in der Stichprobe untersucht werden sollen. (Mayer, 2008, S. 39)

Um diesen Umstand zu erreichen, wird der Fokus auf Aktiengesellschaften im deutschsprachigen Raum gelegt. Da die Schweiz nicht Teil der Europäischen Union ist, betrifft lediglich Deutschland und Österreich die EU-Verordnung. Die Gründe für den Fokus auf den deutschsprachigen Raum sind folgende:

- **Geografische Nähe:** Wenn ein Interview in digitaler Form nicht erwünscht bzw. nicht möglich ist, kann es auch persönlich stattfinden, ohne dass große Kosten entstehen

- **Sprache:** Durch dieselbe Sprache gehen Information nicht verloren oder können nicht falsch verstanden werden.

Geplant sind 8-12 Interviews mit den dafür zuständigen Personen. Es wird angenommen, dass es sich bei den zuständigen Personen, um die Abteilungsleiter der jeweiligen Controlling Abteilungen handeln. Die Personen sollen via E-Mail oder ggf. über LinkedIn erreicht werden. Wenn die E-Mail-Adresse der Personen nicht bekannt ist, wird das Unternehmen über eine allgemeine Adresse kontaktiert, mit der Bitte um Weiterleitung an die zuständige Person.

5.3 Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Methode, die es ermöglicht, aus umfangreichem Interviewmaterial auf systematische Art und Weise gezielt relevante Informationen zu extrahieren. Durch eine sorgfältige Analyse des Textmaterials können Muster, Themen und Bedeutungen identifiziert werden, die Einblicke und Erkenntnisse liefern. Diese Methode ermöglicht es Forschenden, komplexe Informationen zu strukturieren und zu interpretieren, um aussagekräftige Ergebnisse zu gewinnen. Die Basis einer solchen Analyse besteht aus einem Kategoriensystem. Dieses dient dazu, Interviewmaterial nach Kriterien und Strukturen zu durchsuchen und im weiteren Verlauf zu analysieren. Bei der Anwendung qualitativer Inhaltsanalyse können verschiedene Suchraster verwendet werden, abhängig von den Zielen der Untersuchung. Hier sind einige Beispiele:

- **Zusammenfassung:** Durch Abstraktion und Reduktion wird das Material auf ein überschaubares Maß verringert. Dadurch entsteht ein klares Bild des Rohmaterials und die wichtigsten Informationen werden hervorgehoben.
- **Explikation:** Bei diesem Suchraster konzentriert man sich auf einzelne Textpassagen, die fragwürdig oder unklar sind. Durch die Ergänzung von zusätzlichem Material werden diese Passagen hinterfragt und erklärt, um ein besseres Verständnis zu erlangen.
- **Strukturierung:** Hier werden vorab definierte Aspekte aus dem gesammelten Material herausgefiltert und unter festgelegten Ordnungskriterien geordnet. Dies ermöglicht einen Querschnitt oder eine Einschätzung des Materials basierend auf spezifischen Kriterien.

Diese Suchraster dienen dazu, den Analyseprozess zu strukturieren und gezielte Informationen aus dem Material zu gewinnen. Sie helfen dabei, relevante Aussagen und Muster zu identifizieren und die gewonnenen Erkenntnisse zu ordnen und zu interpretieren. (Mayring, 2016, S.115)

Im Rahmen der Arbeit soll vor allem der strukturierte Ansatz verwendet werden, da die inhaltlichen Aspekte hierbei im Vordergrund stehen. Grundsätzlich können hier zwei verschiedene Techniken zur Kategorisierung verwendet werden: induktiv und deduktiv. Unter induktiv versteht man, dass man die Kategorien aus dem erhobenen Datenmaterial entwickelt. Hingegen werden bei der deduktiven Methode die Kategorien vor der Analyse des erhobenen Materials definiert. Diese Kategorien können dann im Verlauf der Analyse noch modifiziert werden. (Mayring, 2010, S. 68ff) Im Rahmen der Arbeit ist eine induktive Vorgehensweise geplant.

5.4 Leitfaden und Durchführung

Ein Interview ist für die Teilnehmer eine besondere Situation, die sich deutlich von der gewöhnlichen Kommunikation mit Familie, im Beruf oder mit Freunden unterscheidet. Es ist wichtig zu bedenken, dass sich diese Situation in Bezug auf Fremdheit, begrenzte Zeit und unterschiedliche Rollen von den vertrauten Gesprächen abhebt. Eine zentrale Bedeutung kommt hier auf den Leitfaden zu. Dieser ermöglicht den Interviewten vorab zu erahnen, welche Punkte im Interview angesprochen und bearbeitet werden. Wichtig ist es, die Fragen sorgfältig auszuarbeiten und diese verständlich zu formulieren.

Üblicherweise kommen bei Experteninterviews sogenannte Faktfragen bzw. Meinungsfragen zur Anwendung. Diese zielen darauf ab, die subjektive Perspektive des Befragten auf nachprüfbarbare Tatsachen zu beleuchten. Des Weiteren werden Fragen verwendet, die mittels erzählender Fragestellungen tiefgründige Beschreibungen und Erläuterungen initiieren. Mit Hilfe von Einleitungs- und Filterfragen kann die Gespräche oder die einzelnen Themenblöcke eingeleitet werden. Wichtig ist es, verschiedene Fragetypen gezielt einzusetzen, um so die Interviewsituation angenehmer gestalten, Vertrauen und den Ablauf positiv beeinflussen zu können. (Gläser & Laudel, 2010, S. 118f)

Bei der Erstellung eines geeigneten Leitfadens ist es vorteilhaft, die aus der Theorie abgeleiteten Kategorien als Grundgerüst zu verwenden und darauf aufbauend inhaltliche und funktionale Fragen abzuleiten. Der Leitfaden fungiert als hilfreiche Orientierung für den Interviewer und ermöglicht dem Befragten eine gewisse Entscheidungsfreiheit bei seinen Ausführungen. Wichtig ist es, den Leitfaden nicht als Redeskript zu verwenden, da man Gefahr läuft in eine „Standardisierung“ zu kommen. Daher sollte der Leitfaden kurz und übersichtlich strukturiert werden. (Bogner et al., 2014, S. 3)

Daher wird der Leitfaden wie folgt gestaltet:

1) Gesprächseröffnung, kurzes Kennenlernen

Was waren Ihre ersten Berührungspunkte mit der EU-Taxonomie? Wie wurde mit dieser Veränderung bei Ihnen umgegangen? Welche Abteilungen sind konkret bei Ihnen im Unternehmen davon betroffen bzw. darin involviert?

2) Veränderungen und Auswirkungen

Wie hat die EU-Taxonomie das Controlling in Ihrem Unternehmen beeinflusst? Welche Controlling-Prozesse sind aktuell am stärksten betroffen? Welche werden in Zukunft noch betroffen sein?

Gab es in der Vergangenheit bereits interne Änderungen bzgl. Nachhaltigkeit, abseits der EU-Verordnung, die Auswirkungen auf das Controlling hatten?

Wie musste Sie Ihre Controlling-Prozesse anpassen, um die Kriterien der EU-Taxonomie zu erfüllen? Welche besonderen Herausforderungen gab es bei der Umsetzung der Taxonomie?

Wie wurden bzw. werden die betroffenen Aktivitäten im Unternehmen identifiziert? Verwenden Sie dazu technische Hilfsmittel? (bspw. ERP-System)

Wie hat sich die EU-Taxonomie auf die Entscheidungsfinden bzw. Zielsetzung in Ihrem Unternehmen ausgewirkt? Wie messen Sie den Erfolg der von Ihnen gesetzten spezifischen Ziele? Verwenden Sie abseits der vorgegebenen KPIs auch noch weitere?

Wie stellen Sie sicher, dass ihre Investitionsentscheidungen im Einklang mit den Kriterien der EU-Taxonomie stehen?

Welche Auswirkungen hat die Taxonomie auf die Budgetierung und Investitionsplanung?

Welche Rolle spielen technologische Lösungen bei der Umsetzung bzw. Messung der EU-Taxonomie im Controlling?

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung den Anforderungen der EU-Taxonomie entspricht? Wie können Sie die Qualität ihrer Berichterstattung sicherstellen?

Welche Auswirkungen hat die EU-Taxonomie auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Lieferanten und Kunden? Wie stellen Sie sicher, dass ihre Partner ebenfalls die Anforderungen der Taxonomie erfüllen?

In Zukunft soll es noch weitere Vorgaben geben. Sind Sie darauf bereits vorbereitet bzw. werden diese bereits heute berücksichtigt?

3) Kurze Zusammenfassung

4) Ausblick

Wie geht es nun weiter? Möchten Sie über die weiteren Ergebnisse informiert werden?

Die Interviews im Rahmen der Masterarbeit wurden im Zeitraum vom 01. Mai 2023 bis zum 02. Juni geführt. Vor Beginn des Interviews wurden die Befragten um die Erlaubnis der Aufzeichnung des Gesprächs befragt. Des Weiteren wurde über den Wunsch der Anonymisierung kurz diskutiert. Bei vier von sechs Interviews wurde gebeten jeweils den Namen des Interviewten sowie den Namen des Unternehmens zu anonymisieren. Daher werden diese nicht namentlich erwähnt. Es konnten insgesamt also sechs Experten auf dem Gebiet der EU-Taxonomie befragt werden. Ursprünglich waren mindestens acht Interviews geplant, allerdings konnten im Zeitraum der Masterarbeit die vorab definierte Anzahl von Experten nicht akquiriert werden. Alle Interviews wurden via Microsoft Teams geführt und durch die Erlaubnis aller Teilnehmer konnten alle davon aufgezeichnet werden. Bereits bei der Anfrage zu den Interviews wurde der Titel der Masterarbeit mit den Teilnehmern geteilt, damit diese auch wussten, was der grobe Themenbereich der Arbeit ist. Vorab zum Interview wurde den Teilnehmern auch der Interviewleitfaden geteilt, damit Sie sich auf das Interview auch vorbereiten konnten.

5.5 Kategorie System

Im vorherigen Abschnitt wurde bereits erwähnt, dass das Kategoriensystem bei der qualitativen Inhaltsanalyse eine zentrale Rolle spielt. Die Konstruktion des deduktiven Kategoriensystems beinhaltet grundsätzlich drei Arbeitsschritte:

1. **Definition der Kategorien:** Es wird festgelegt, welche Textelemente den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden.
2. **Ankerbeispiele:** Deutliche Textpassagen aus den Interviews dienen als Musterbeispiele für jede Kategorie.
3. **Kodierregeln:** Klare Regeln werden festgelegt, um mögliche Verwirrungen bei der Abgrenzung zwischen den Kategorien zu vermeiden und eine eindeutige Zuordnung zu ermöglichen. (Mayring, 2010,)

Kategorie	Definition	Beispiel	Kodierregel
Erste Berührungspunkte	Die Kategorie beinhaltet die ersten Berührungspunkte der Interviewten mit der EU-Taxonomie	<i>„Meine ersten Berührungspunkte waren eben wie ich zur XY gewechselt bin, in die Nachhaltigkeitsabteilung“</i>	Grundlegende Aussagen zu den ersten Berührungspunkten mit der EU-Taxonomie
Beteiligte Abteilungen	Diese Kategorie beschreibt die involvierten Abteilungen in den Implementierungsprozess der EU-Taxonomie	<i>„Es reicht nicht aus, nur Nachhaltigkeit und Controlling einzubeziehen. Bei uns sind fast alle Abteilungen, insbesondere die großen Geschäftsbereiche wie Energie, Verkehr und Immobilien, beteiligt. Jede Abteilung bringt ihre Fachkenntnisse ein, und natürlich arbeiten auch Controlling, Rechnungswesen und Nachhaltigkeit eng zusammen.“</i>	Alle Hinweise auf die beteiligten Abteilungen
Auswirkung bzw. Veränderungen	Diese Kategorie beinhaltet alle Aussagen zur Auswirkung bzw. Veränderung im Controlling im Bezug auf die EU-Taxonomie	<i>„Es reicht nicht aus, einfach standardisierte Berichte mit Zahlen zu generieren. Stattdessen müssen wir bestimmte Auswertungslogiken und komplexe Pivot Tabellen verwenden, um die Daten zu analysieren. Das bedeutet, dass wir ein separates Berichtswesen aufbauen mussten, um die Anforderungen der Taxonomie zu erfüllen.“</i>	Grundlegende Aussagen zu den Auswirkungen und Veränderungen
Datenerhebung in Zusammenhang mit der EU-Taxonomie	Datenerhebung in Zusammenhang mit der EU-Taxonomie		
Identifikation der Aktivitäten	Diese Kategorie beinhaltet alle Aussagen zum Prozess der Identifikation der Wirtschaftsaktivitäten im Sinne der EU-Taxonomie	<i>„Grundsätzlich ist unser Unternehmen sehr spezialisiert und wir haben fünf verschiedene Produkte, die jedoch relativ homogen sind. Daher haben wir jedes Produkt als eine separate Wirtschaftstätigkeit betrachtet und sie in entsprechende Kategorien eingeordnet“</i>	Bezieht sich auf Aussagen zum Screening der Aktivitäten
Auswirkungen auf Prozesse	Hierzu zählen alle Aussagen zu Auswirkungen auf das Controlling bezogenen Prozesse	<i>„Um den Anforderungen der EU-Taxonomie gerecht zu werden, wurden Datenpunkte und Merkmale identifiziert, die relevant sind, insbesondere im Bereich der ökonomischen Aktivität. Diese Daten wurden entweder durch die Einrichtung von Datenpaketen oder die systemische Integration erfasst, wobei letzteres unterschiedlich gehandhabt wurde.“</i>	Bezieht sich auf Aussagen zu den Auswirkungen auf die Prozesse

Auswirkungen auf Lieferkette	Die Kategorie beinhaltet Aussagen zu Auswirkungen auf die Lieferketten bezogen auf die EU-Taxonomie	„Wir befinden uns oft am Anfang der Lieferkette, da wir Stahl herstellen. In der Regel erhalten wir Anfragen von Kunden, die von uns eine Bestätigung verlangen, dass der von uns gelieferte Stahl mit der Taxonomie konform ist.“	Aussagen zu den Auswirkungen auf die Lieferkette
Herausforderungen	Diese Kategorie bezieht sich auf besondere Herausforderungen im Rahmen der EU-Taxonomie	„Ja also die größte Herausforderung ist die unklare Regulatorik. Das war für uns das schwierigste und das zweite halt auch, wo man die Nachweise herkringt.“	Betrifft alle Aussagen über besondere Herausforderungen

Tabelle 1: Deduktives Kategoriensystem (eigene Darstellung)

6. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt, die zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet werden. Die Darstellung der Ergebnisse basiert auf der Theorie aus Kapitel 4.4. und den konstruierten Kategorien, die im Rahmen der Auswertungsmethode in Kapitel 5.5 entwickelt wurden.

6.1 Erste Berührungspunkte

Als Gesprächseröffnung richteten sich die erste Frage auf die ersten Berührungspunkte der interviewten Person. Dabei offenbarten sich verschiedene Aussagen:

„Aufgrund meiner langjährigen Zugehörigkeit und kaufmännischen und technischen Erfahrungen bin ich dann Anfang letzten Jahres gefragt worden, ob ich das Thema EU-Taxonomie in unserem Unternehmen einführen möchte. Ich habe mir das Thema EU-Taxonomie kurz angeschaut, da mir das damals noch kein Begriff war. Es ist ein interessantes und spannendes Thema und seit Mai letzten Jahres kümmere ich mich um diese Einführung der Taxonomie und um diese ganzen Themen. Z.B.: der Auswirkungen der EU-Taxonomie auf CID, etc.“ (Rummel, persönliche Kommunikation, 08. Mai 2023)

„Meine ersten Berührungspunkte waren eben wie ich zur XY AG gewechselt bin, in die Nachhaltigkeitsabteilung. Ich bin jetzt seit September 2022 dabei. Die Taxonomie musste für das Geschäftsjahr 2021 angewendet werden und das Projekt wurde federführend von uns im Controlling und Rechnungswesen geleitet. Als ich dazu gekommen bin, habe ich das Thema gleich voll übernommen. Ich habe mich da freiwillig engagiert und insbesondere die Ausarbeitung der Anforderungen und die verschiedenen Themen wie Klima, Risikoanalyse, usw. waren sehr spannend.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Meine ersten Berührungspunkte mit dem Thema waren in Fachzeitschriften, in denen immer wieder darüber gesprochen wurde. Wir haben uns dann mit dem Thema beschäftigt und überlegt, wie wir es angehen sollen. Am Anfang war es nicht ganz klar, ob das Thema hauptsächlich im Rechnungswesen oder im Nachhaltigkeitsbereich angesiedelt ist. Es war das erste Mal, dass dies überall ein wenig Beachtung fand.“ (Z, persönliche Kommunikation, 30. Mai 2023)

„Die ersten Berührungspunkte waren eigentlich laufend mit den Veröffentlichungen der EU. Nach den konkreten Veröffentlichungen, also im Amtsblatt der EU, haben wir das Thema genauer analysiert. Das Thema wurde dann immer präsenter, interessanter und wir haben uns dann mehr damit auseinandergesetzt.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Das Projekt ist im zweiten Halbjahr 2021 gestartet worden und ich bin etwa zweieinhalb Jahren daran beteiligt. Es wurde auf Konzernebene initiiert, um die Einbeziehung der Tochtergesellschaften zu ermöglichen.“ (Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Seit zwei Jahren bin ich Teil des CSR-Teams und habe mich vor allem mit dem Nachhaltigkeits-Reporting beschäftigt. Damals habe ich auch die Projektleitung für das Taxonomie-Thema übernommen. Neben dem Reporting kümmere ich mich auch um das CSR-Management und behalte den Überblick über unsere Zielsetzungen im Masterplan bis 2030.“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Wie man aus den Interviews entnehmen kann, haben fast alle die ersten Berührungspunkte mit der EU-Taxonomie im Rahmen Ihrer Arbeit während der Einführung gehabt. Lediglich Herr Z hatte seine ersten Berührungspunkte im privaten Rahmen gehabt.

6.2 Beteiligte Abteilungen

Die nächste Frage des Interviews bezog sich auf die involvierten Abteilungen. Sei es während des Implementierungsprozesses oder auch nach der Einführung der EU-Taxonomie:

„Das heißt, wir haben gewisse Handlungsschwerpunkte zusammengefasst und haben danach eine Organisationsstruktur aufbereitet. Wir haben auch die Berichterstattung beziehungsweise auch das Streuen der Informationen und das Zuarbeiten definiert. Wir haben hier eine Steuerungsgruppe, die aus dem Vorstand beziehungsweise auch Vorstandsassistenten zusammengestellt ist. Die Leiterin Konzerncontrolling, die Leiterin Konzernsteuerung und die Leiterin Finanz und Rechnungswesen ist in der

Steuerungsgruppe. Eben mit diesen 3 Schwerpunkten der Nachhaltigkeit ist bei uns eine Strategie deswegen in der Konzernstrategie oder in der Konzern Steuerung. Ich bin hier als Taxonomie Experte angesiedelt, und dann haben wir, glücklicherweise, den Taxonomie Berater und Nachhaltigkeitsberater in einer Hand.“ (Rummel, persönliche Kommunikation, 08. Mai 2023)

„Es wurde schnell klar, dass eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist. Es reicht nicht aus, nur Nachhaltigkeit und Controlling einzubeziehen. Bei uns sind fast alle Abteilungen, insbesondere die großen Geschäftsbereiche wie Energie, Verkehr und Immobilien, beteiligt. Jede Abteilung bringt ihre Fachkenntnisse ein, und natürlich arbeiten auch Controlling, Rechnungswesen und Nachhaltigkeit eng zusammen. Es ist also eine intensive abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Bei uns waren verschiedene Abteilungen involviert, darunter das Konzernrechnungswesen, Investor Relations und das Umweltmanagement. Diese Bereiche haben den Kern der Konzernseite gebildet, die sich um das Thema kümmerte. Da wir ein globaler Konzern mit 300 Unternehmen sind und nicht alles zentral gesteuert wird, haben wir Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen einbezogen, die das Geschäft besser verstehen. Es ist einfach nicht möglich, Unternehmen zu bewerten, von denen man nicht einmal genau weiß, was sie tun. Daher haben wir nur Mitarbeiter aus den Abteilungen einbezogen, die direkt mit den jeweiligen Unternehmen arbeiten.“ (Z, persönliche Kommunikation, 30. Mai 2023)

„Welche Abteilungen sind konkret betroffen? Die Sustainability-Abteilung spielt dabei eine zentrale Rolle, da sie den Gesamtüberblick über das Nachhaltigkeitsthema in unserer Gruppe hat. Sie unterstützen uns bei der Festlegung der Aktivitäten und der Bestimmung der Kriterien. Sie haben also einen umfassenden Überblick über das Thema. Die Abteilung Communication und Public Affairs ist ebenfalls involviert. Sie sind ständig im Kontakt mit unseren Stakeholdern und kümmern sich um die Öffentlichkeitsarbeit in diesem Zusammenhang. Die Abteilung Strategy überprüft kontinuierlich, ob das Thema Nachhaltigkeit mit dem übereinstimmt, was in unserer Strategie implementiert wurde.

Eine bedeutende Rolle spielt auch die Abteilung Quality Safety and Health, da sie konkret dafür verantwortlich sind, die Aktivitäten festzulegen. Sie sorgen praktisch für die Abstimmung der taxonomiefähigen Aktivitäten. Dabei erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit dem Accounting. Es ist erwähnenswert, dass das Controlling in ihrer Masterarbeit den Fokus eindeutig auf die EU-Taxonomie im Bereich Controlling gelegt hat. Bei uns liegt die Verantwortung für die EU-Taxonomie grundsätzlich im Bereich des Financial Reporting,

und das Controlling spielt dabei eine wichtige Rolle als Datenlieferant für relevante Zahlen und Informationen.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„In dem Projekt waren verschiedene Abteilungen vertreten, darunter Konzern-Controlling, Leitung Accounting, Investor Relations Sustainability und Konzernkommunikation. Ich habe mich insbesondere mit der Datenerhebung und -analyse befasst, während sich die Sustainability-Abteilung auf regulatorische Aspekte konzentrierte. Im Laufe der Zeit wurden die Anforderungen erweitert, insbesondere in Bezug auf die Taxonomie-Konformität. Weitere Bereiche wie Risk und Integrity (Compliance) wurden ebenfalls eingebunden. Es gibt regelmäßige interne Meetings und Beratung durch KPMG. Das Kernteam wird je nach Bedarf erweitert, um die Beteiligung einzelner Segmente und deren spezifische Fachbereiche sicherzustellen. Das Hauptthema des Projekts in Bezug auf die Daten betrifft das Rechnungswesen.“ (Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Daher haben wir eine Struktur geschaffen, bei der das CSR-Team und das Rechnungswesen das Kernteam bilden und die Projektleitung aufteilen. Das Controlling ist unser Sparringspartner und gleichzeitig unser Datenlieferant, da wir vor allem bei Umsatzdaten auf Kostenberechnungen und -strukturen angewiesen sind. Gleichzeitig stehen wir in engem Austausch mit dem anderen Projektteam, das sich mit den ESG-Kennzahlen befasst, um sicherzustellen, dass beide Bereiche über dieselben Systeme abgedeckt sind, zumindest was den Nachhaltigkeits- oder ESG-Teil betrifft“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Vergleicht man hier die einzelnen Aussagen der Interviewten, bemerkt man gleich einige Unterschiede. Während bei der ASFINAG und der Fresenius AG das Controlling eine führende Rolle bei der EU-Taxonomie einnimmt, hat es bspw. bei der Z AG und der F AG lediglich eher eine untergeordnete Rolle als reiner Datenlieferant eingenommen. Bei der Z AG spielt eher das Konzernrechnungswesen eine größere Rolle im Rahmen der EU-Taxonomie. Ein möglicher Grund für die geringe Beteiligung des Controllings könnte an der Größe und Konzernstruktur der Z AG liegen. Bei der F AG gibt es eine eigene Nachhaltigkeitsabteilung, die bei der EU-Taxonomie in den Lead geht. Bei der XY AG übernimmt das Controlling zusammen mit dem Rechnungswesen und der Abteilung für Nachhaltigkeit eine federführende Position ein. Ebenso hat das bei der H AG das Controlling nur die Rolle als Datenlieferant und zusätzlich als Sparringpartner. Hier hat auch eine eigene Abteilung den Lead bei der EU-Taxonomie. Hier kann man erkennen, wenn ein Unternehmen bereits seit längerem sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinandersetzt, hat diese auch eher eine Abteilung die sich um das Thema kümmert.

Wenn das der Fall ist, dann ist es auch sehr wahrscheinlich, dass diese dann eine federführende Rolle bei der Einführung bzw. Umsetzung der EU-Taxonomie einnimmt und das Controlling hier lediglich als unterstützende Abteilung tätig wird. Das würde auch die Aussage vom ICV (2021) bestätigen, dass das Controlling beim Thema Nachhaltigkeit die Rolle als Transformationsunterstützung einnimmt.

6.3 Auswirkungen & Veränderungen

Nachdem die Unternehmen zu den ersten Berührungspunkten und den involvierten Abteilungen befragt wurden, wollte man nun die Auswirkung bzw. Veränderung für das Controlling im Allgemeinen in Erfahrung bringen. Folgende Antworten bzw. Aussagen wurden gegeben:

„Grundsätzlich haben sich an unseren Prozessen keine Änderungen ergeben. In unserer Organisation sitzen die Controlling-Abteilungen in den einzelnen Geschäftsbereichen und werten dort Daten wie Umsatz, Kennzahlen, CAPEX, OPEX usw. aus. Es ist jedoch schwierig, diese Daten in einem umfassenden Kontext mit den wirtschaftlichen Aktivitäten zu verknüpfen. Es reicht nicht aus, einfach standardisierte Berichte mit Zahlen zu generieren. Stattdessen müssen wir bestimmte Auswertungslogiken und komplexe Pivot Tabellen verwenden, um die Daten zu analysieren. Das bedeutet, dass wir ein separates Berichtswesen aufbauen mussten, um die Anforderungen der Taxonomie zu erfüllen. Es ist also nicht einfach eine Frage von Knopfdruck, um die erforderlichen Informationen zu erhalten.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Grundlegend keine. Da keine okay also, ich kann jetzt nur von AG Seite sprechen, dort keine Rolle gespielt. In den Divisionen Unternehmen, eventuell schon aber AG Seite. Also wir steuern aktuell noch nicht nach EU-Taxonomie. Wir wissen noch nicht einmal was gut, was schlecht am Ende des Tages. Das muss sich erst etablieren. Und erst danach können wir dort und da wollen wir hin und das wollen wir schaffen.“ (Z, persönliche Kommunikation, 30. Mai 2023)

„Also wir bekommen die Anfragen vom Accounting, von der Sustainability-Abteilung und von Communications-Abteilung. Wir beantworten die Anfragen, je nachdem was daherkommt. Bezüglich Themen, die wir im Controlling schon konkret schon länger behandeln, ist einfach die Planung. Diese haben wir auf Themen, die die EU-Taxonomie abgreift schon seit 2019 angepasst. Also wir planen immer noch die Investitionen fünf Jahre nach vorne und haben hier einen Fokus dahingehend, dass diese in Einklang mit unserer Strategie sind.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Im Prozess des Projekts gab es Veränderungen im Standardreporting, das jährlich erweitert wird, um den Vorgaben der EU-Taxonomie zu entsprechen. Aktuell liegt der Fokus hauptsächlich auf den Berichtsanforderungen, während zukünftig ein integriertes System angestrebt wird, das relevante Informationen aus den legalen Daten zieht, beispielsweise beim Aktivieren eines Anlagegegenstands. Diese Informationen sollen dann teilweise auch im Controlling, z.B. bei der Kostenstellenrechnung (KB), automatisch bereitgestellt werden.

Es ist wichtig zu beachten, dass das Projekt sich noch in einer fortlaufenden Phase befindet und die Entwicklung des Controllings noch bevorsteht. Aktuell erfolgt das Reporting hauptsächlich zum Jahresende, entsprechend den Anforderungen. Das Controlling hat sich daher noch nicht gravierend verändert, aber weitere Entwicklungen und Veränderungen werden erwartet.“ (Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Also das eine war quasi die Rolle als Datenlieferant, dass da einfach neue Anforderungen an das Controlling beziehungsweise auch an die Tochtergesellschaften, wo die Controller eigentlich die Betreuung auch der ESG-Kennzahlen machen und dann in weiterer Folge auch viele Teile der Berichterstattung übernommen haben, weil die einfach das Geschäftsmodell auch gut kennen. Das war halt wichtig, um diese Aktivitäten bei der Taxonomie zu verstehen. Da waren die Controller als Datenlieferanten für uns mal die Ansprechpartner in vielen Fällen, vor allem bei den Tochtergesellschaften und da gab es dann eben neue Datenanforderungen, die es bisher eben noch gar nicht gab, wo wir dann gemeinsam Schulungen gemacht haben und gemeinsam gewisse Geschäftsprozesse auch nochmal durchgegangen sind, um herauszufinden welche Aktivitäten gibt es eigentlich. Wie es ist diese eine Gesellschaft genau davon betroffen? Das war für uns wie gesagt, so bisschen die Rolle als Datenlieferant und auch Sparring Partner.“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Ähnlich wie bei den Aussagen zu den beteiligten Abteilungen gibt es auch Unterschiede bei den Auswirkungen und Veränderung der Controlling Abteilung. Grundlegend wurde angegeben, dass mit der Einführung der EU-Taxonomie keine Änderungen bzw. Auswirkungen auf die Controlling Abteilung gekommen sind. Fast alle Interviewten gaben aber an, dass sich grundlegend die Daten und das Reporting geändert haben. Da man nun bei den neuen KPIs die taxonomiekonformen Zahlen berücksichtigen muss und diese nicht auf Knopfdruck verfügbar sind, ist es nun ein deutlich größerer Aufwand, diese Daten zur Verfügung zu stellen und diese dann auch im neuen Reporting darzustellen. Das bedeutet aber eigentlich auch eine gewisse Auswirkung an das Controlling. Lediglich die X AG hatte hier kaum einen größeren Aufwand, da diese einfach die benötigten Daten

für die KPIs einfach aus Standardberichten holen konnten. Außerdem ist das Konzerncontrolling nicht wirklich in die EU-Taxonomie involviert, lediglich in den einzelnen Divisionen könnte es Auswirkungen auf die Controlling Abteilung geben und es wird bei der Z AG aktuell nicht nach der EU-Taxonomie gesteuert. Obwohl bei der Fresenius AG das Controlling eine führende Rolle bei der Umsetzung bzw. Einführung der EU-Taxonomie einnimmt, hat es auch hier aktuell noch keine Änderungen bzw. Auswirkungen gegeben. Es wird jedoch erwartet, dass hier noch Änderungen auf die Abteilung zukommen. Man befindet sich hier noch am Anfang der Verordnung und die Entwicklung des Controllings steht noch bevor.

6.4 Identifikation der Aktivitäten

Die nächste Frage bezog sich auf die Identifikation der Wirtschaftsaktivitäten, d.h. sind die Unternehmensaktivitäten taxonomiefähig oder nicht? Sind diese dann auch taxonomiekonform? Hier gab es weitestgehend eine gleiche Richtung bei den Aussagen:

„Wie leite ich die EU-Taxonomie, wie interpretiere ich die Aktivitäten. Wie schaffe ich dann auch die Auswertung, ohne IT-Unterstützung, weil die IT-Unterstützung, die entwickeln wir noch. Wir haben zwar gewisse Möglichkeiten, aber das war sozusagen einer der härtesten Prozesse. Und generell glaube ich die Interpretation der EU-Taxonomie. Was will sie eigentlich? Was ist die Kernaussage? Gerade auch im Bereich, was ist eine Wirtschaftsleistung? Denn unsere Wirtschaftsleistung ist in der EU-Taxonomie nicht erfasst, aktuell also unser Umsatz, der kann nicht gemäß EU-Taxonomie definiert werden und bereitet uns somit Probleme.“ (Rummel, persönliche Kommunikation, 08. Mai 2023)

„Der Prozess beginnt in der Regel im Controlling, Rechnungswesen oder im H-Team. Gemeinsam haben wir ein Screening durchgeführt, um die relevanten Wirtschaftsaktivitäten zu identifizieren und die erforderlichen Kriterien festzulegen. Dabei haben wir eng mit den verschiedenen Geschäftsbereichen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen erfüllt werden. Dies bildete die Grundlage unserer Vorgehensweise. In Zukunft werden wir prüfen, ob noch Feinjustierungen erforderlich sind, um den Prozess weiter zu verbessern.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Grundsätzlich ist unser Unternehmen sehr spezialisiert und wir haben fünf verschiedene Produkte, die jedoch relativ homogen sind. Daher haben wir jedes Produkt als eine separate Wirtschaftstätigkeit betrachtet und sie in entsprechende Kategorien eingeordnet. Zum Beispiel gehört die Herstellung von Stahl zu einer Kategorie, die naheliegend für uns ist. Dann haben wir die Güterbeförderung im Eisenbahnverkehr als eigene Kategorie, da wir ein eigenes Unternehmen haben, das Erz und fertige Stahlprodukte transportiert.“

Zudem haben wir die Schienenverkehrsinfrastruktur als Kategorie identifiziert, da wir als Division ein umfassender Anbieter von Bahnsystemen sind, einschließlich Weichen, Signaltechnik und Wartung.“ (Z, persönliche Kommunikation, 30. Mai 2023)

„Wir sind einfach so vorgegangen, dass wir die Aktivitäten durchgegangen sind. Man hat dann in Working Groups festgelegt und geschaut welche Aktivitäten betreffen uns dabei. Alle Aktivitäten haben die NACE-Codes dabei und man hat das Hauptaugenmerk daraufgelegt, welche betreffen da die Firma X. Man muss hier erwähnen, dass in diesem Zusammenhang nur wenige Aktivitäten uns betreffen. Unsere Haupterzeugung ist hier überhaupt nicht betroffen, nur sehr wenige Themenfelder.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Zur Analyse dieser neuen ökonomischen Aktivitäten haben wir uns mit Unterstützung von KPMG-Projektebene näher damit befasst. KPMG hat eine Vorauswahl getroffen und wir haben diskutiert, welche Themen uns betreffen könnten. Wir haben die Beschreibungen der Aktivitäten aus dem Entwurf des Delegierten Rechtsakts oder aus der endgültigen Version betrachtet. Bei den bestehenden Umweltzielen haben wir alle durchgegangen und schließlich etwa 5 bis 10 relevante Aktivitäten ausgewählt. Ein Beispiel aus dem letzten Jahr waren die verschiedenen Gebäudeaktivitäten wie Neubau, Renovierung oder Gebäudeankauf.“ (Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Die Aktivitäten waren Teil von unserer Aufgabe als Projekt, das ist mein Kollege aus dem Controlling, aus dem Rechnungswesen und ich haben das gemacht. Wir haben dann aber mit den Fachabteilungen, also für uns, die Gebäude, die Fahrzeuge und beim Fuhrpark die Kriterien uns angeschaut, ob wir darunterfallen, wie das zu uns passen könnte, und sind dann aber auch noch sehr stark in den externen Austausch gegangen. Über Arbeitsgruppen, die wir aus der Branche haben, da gab es dann auch Taxonomie Arbeitsgruppen und haben uns da sehr ausgetauscht, welche Aktivitäten eigentlich für uns in Frage kommen. Vor allem weil das bei uns jetzt so war, dass diese NACE-Codes, auf die in der Regulatorik verwiesen wird, für uns nicht ausreichend war. Da wäre ein Bruchteil von unserer Tätigkeit abgedeckt gewesen, in der Beschreibung der Aktivitäten war aber klar, dass wir uns auch in anderen Aktivitäten noch wiederfinden können.“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Grundlegend geht aus den Interviews hervor, dass die Identifikation der Wirtschaftsaktivitäten recht herausfordernd war. Aufgrund von unklaren Definitionen der Kategorien bzw. einzelnen Aktivitäten im NASCE-Code konnten die Interviewpartner teilweise die Aktivitäten nicht einwandfrei zuordnen, so dass man hier teilweise externe Partner und Berater zurückgegriffen hat. Der Prozess der Identifikationen der

Wirtschaftsaktivitäten im Rahmen der EU-Taxonomie stellt sich als komplexer Prozess heraus, der eine enge Zusammenarbeit von verschiedenen Abteilungen erfordert. Basierend auf dem Geschäftsfeld der Unternehmen konnten die interviewten Unternehmen mehr oder weniger Aktivitäten zuordnen.

6.5 Auswirkung auf Prozesse

Der nächste Teil des Interviews bezog sich auf die Auswirkungen auf die Prozesse innerhalb des Unternehmens, speziell auf Prozesse der Controlling Abteilung. Auch hier gab es wieder unterschiedliche Aussagen über die Auswirkungen der EU-Taxonomie.

„Die Kolleginnen im Controlling haben hauptsächlich auf Standardberichte und -auswertungen zurückgegriffen. Dabei mussten wir oft detaillierte Informationen erfragen, um herauszufinden, welche Daten wichtig sind und wie sie zugeordnet werden können. Wir konnten bestimmte Filter in den Standardberichten setzen und teilweise auch Schlüssel verwenden, um die Daten zuzuordnen. Unser Hauptziel war es, die Berichte mit unserem Berichtstool zu generieren und dann die Daten mit Excel weiterzuverarbeiten. Wir verfügen derzeit nicht über ein eigenes Online-Tool, das automatisiert Taxonomie-Berichte erstellt. Wir haben die Berichte generiert und sie so weit wie möglich gefiltert. Anschließend mussten wir wahrscheinlich manuell die Daten zusammentragen und verarbeiten.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Das ist einer der wesentlichen Punkte, die wir aus der EU-Taxonomie ableiten, der Punkt EU-BA, die Abkürzung für EU-Best-Available-Technology. Wo wirklich von den Operations-Abteilungen, also von den Standorten selbst, die Beurteilung dahingehend getroffen wird, welche Investitionen muss man tätigen, um die Produktion als solches aufrechterhalten zu dürfen? Und dies wird in den nächsten Jahren immense Investitionserfordernisse benötigen und dementsprechend ist das da in aller Munde und in den in den Planungsprozessen ein ganz, ganz wesentlicher Schwerpunkt.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Die Datenerfassung in diesem erweiterten Controlling-Prozess gestaltet sich schwierig. Unter Controlling stelle ich mir eigentlich auch eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsaspekte und Steuerungsmaßnahmen vor, was derzeit jedoch nicht der Fall ist. Das gegenwärtige Controlling konzentriert sich hauptsächlich auf Berichterstattung und die Erfüllung von Anforderungen. Da wir nun neue Daten haben, hat sich vor allem die Datensammlung und -zusammenführung verändert. Wenn wir dies als Controlling-Prozess bezeichnen wollen, hat sich hier bereits etwas getan. Jedoch fehlt noch der

Aspekt des tatsächlichen Steuerns, was für mich in Richtung Zukunft gehen sollte.“
(Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Also das eine war quasi die Rolle als Datenlieferant, dass da einfach neue Anforderungen an das Controlling beziehungsweise auch an die Tochtergesellschaften, wo die Controller eigentlich die Betreuung auch der ESG-Kennzahlen machen und dann in weiterer Folge auch viele Teile der Berichterstattung übernommen haben, weil die einfach das Geschäftsmodell auch gut kennen. Das war halt wichtig, um diese Aktivitäten bei der Taxonomie zu verstehen.“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Grundlegend hat die EU-Taxonomie Auswirkungen auf die Controlling Prozesse, insbesondere im Bereich der Datenerfassung und -verarbeitung. Aus den Interviews geht hervor, dass man hier hauptsächlich auf Standardberichte und -auswertungen zurückgegriffen hat und die erhobenen Daten dann in detaillierten Abfragen erfragt hat. Diese Daten mussten dann im Weiteren manuell in den Berichten gefiltert und verarbeitet werden. Lediglich die Z AG konnte hier vollständig auf Standardberichte zurückgreifen. Aktuell geht aus den Interviews hervor, dass hier ein eigenes und automatisiertes Tool fehlt, um die Berichte zur Taxonomie automatisiert und vereinfacht erstellen kann. Bei der F AG brachte die EU-Taxonomie Auswirkungen für das Controlling im Rahmen der Planungs- und Investitionsprozesse mit sich. Insgesamt verdeutlichen diese Interpretationen, dass die EU-Taxonomie Veränderungen in den Prozessen des Controllings mit sich bringt. Es sind Anpassungen bei der Datenerfassung, -verarbeitung und -berichterstattung erforderlich, um den Anforderungen der EU-Taxonomie gerecht zu werden. Zudem eröffnet die Taxonomie die Möglichkeit, das Controlling stärker auf zukunftsorientierte Aspekte und Steuerungsmaßnahmen auszurichten.

6.6 Auswirkung auf Lieferkette

Nachdem die Auswirkungen auf die Prozesse untersucht worden sind, hat man den Auswirkungen auf die Lieferkette im Rahmen der EU-Taxonomie erfragt. Folgende Aussagen wurden dazu getätigt:

„Wir nehmen die Kriterien und Vorgaben bei uns in die Planungshandbücher mit auf und dann muss er das so anbieten.“ (Rummel, persönliche Kommunikation, 08. Mai 2023)

„Wir befinden uns derzeit in der Evaluierungsphase, da wir im ersten Jahr der Konformität Herausforderungen und Probleme festgestellt haben. Ein Problem besteht darin, dass wir Nachweise von Lieferanten benötigen, die uns aktuell fehlen. Wir arbeiten daran, unsere Ausschreibungsprozesse anzupassen und Wege zu finden, um die erforderlichen

Informationen von unseren Lieferanten zu erhalten. Wir nutzen die Erfahrungen aus dem ersten Jahr, um unsere Prozesse und Ausschreibungen zu verbessern. Insbesondere im Bereich Abfall und im Immobiliensektor stoßen wir auf Schwierigkeiten. Es ist eine Herausforderung, Nachweise zu erbringen, dass bestimmte Chemikalien nicht in Baustoffen enthalten sind. In der Branche wird es daher in Zukunft noch viele Entwicklungen geben, um diese Anforderungen zu erfüllen.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Wir befinden uns oft am Anfang der Lieferkette, da wir Stahl herstellen. In der Regel erhalten wir Anfragen von Kunden, die von uns eine Bestätigung verlangen, dass der von uns gelieferte Stahl mit der Taxonomie konform ist. Es ist jedoch derzeit nicht erforderlich, einen Schritt zurückzugehen, da die Erz Mine nicht von der EU-Taxonomie abgedeckt wird. Es ist also nicht festgelegt, dass der CO₂-Ausstoß maximal X beträgt.“ (Z, persönliche Kommunikation, 30. Mai 2023)

„Also konkret in Bezug auf die Taxonomie nicht, aber generell haben wir ja schon erwähnt, dass wir sehr bestrebt sind entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf nachhaltige Beziehungen zu gehen und eben mal die Kreislaufwirtschaft zu fördern und da ist eben die Partnerschaft für den systemischen Wandel eigentlich der Kernpunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie und da legt man großen Wert auf die gesamte Kreislaufwirtschaft, in der Modeindustrie voranzutreiben. Wir sind Teil von ganz vielen Stakeholder Initiativen und schauen entlang der ganzen Wertschöpfungskette, dass das gefördert wird.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Ich persönlich bin zu weit entfernt, um das gut beurteilen zu können. Wir haben jedoch Gespräche im Bereich Risk Integrity geführt, in denen es beispielsweise um die Sorgfaltspflicht in Lieferketten ging. Obwohl dies nicht direkt mit der EU-Taxonomie verbunden ist, ist es doch für die Mindestsicherheitsanforderungen im Rahmen der EU-Taxonomie relevant und nutzbar.“ (Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Uns ist jetzt konkret nichts herangetragen worden. Was jetzt konkret mit der Taxonomie zusammenhängt, also dass Kunden auf uns zukommen und uns irgendwelche Vorgaben dahingehend machen, das nicht. Aber von unserer Seite natürlich sehr wohl, also wir gehen jetzt eben das Thema an: Wie gestalten wir Ausschreibungen für unsere Gebäude, für unsere Reifen, für unsere Fahrzeuge? Das ist schon was, wo wir die Auswirkungen unsere Lieferkette haben. Von der Kundenseite, die an uns herantreten, ist es noch auf einem anderen Level. Da geht es dann eher um CO₂ im Großteil. Also wieviel CO₂ stößt mein Paket aus, wenn ich es mit euch verschicke und diese granulare Berechnung. Das sind eher Dinge, die dann zu uns kommen. Aber von unserer Seite aus natürlich ja, so

wird es auch in die Ausschreibungen integriert, ob wir das dann tatsächlich so beauftragen die andere Frage, aber wir machen jetzt die ersten Ausschreibungen.“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Es ist nun vermehrt der Fall, dass mit der Einführung der EU-Taxonomie auch Auswirkungen auf nicht direkt betroffene Unternehmen zukommen. Beispielsweise hat die H AG bereits einige Vorgaben in den Ausschreibungen integriert, um sicherzustellen, dass die Wirtschaftstätigkeiten auch als taxonomiekonform gelten. Auch die XY AG arbeitet daran ihre Ausschreibungsprozesse anzupassen, um die notwendigen Bestätigungen von den Lieferanten zu bekommen. Doch die Verordnung hat nicht nur Auswirkungen auf die Lieferanten, auch Kunden sind davon betroffen. So musste die Z AG bereits Bestätigungen ausgeben, dass ihr Produkt taxonomiekonform ist. Die anderen Unternehmen haben mit Auswirkungen auf die Lieferkette noch keine Erfahrungen gemacht, sie haben aber anderweitige Auswirkungen festgestellt. So arbeitet die F AG bereits daran die Kreislaufwirtschaft innerhalb der Modebranche zu forcieren. Daraus kann abgeleitet werden, dass je nach Branche oder auch Position in der gesamten Lieferkette die Auswirkung unterschiedlich sind. Es gibt bereits Unternehmen, die ihre Ausschreibungsprozesse angepasst haben, um eine taxonomiekonforme Aktivität bestätigen zu können. Es wird auch teilweise bereits daran gearbeitet, die Informationsbeschaffung entlang der Lieferkette zu verbessern.

6.7 Herausforderungen

Zum Abschluss des Interviews wurden die Interviewten nochmals nach den größten Herausforderungen im Rahmen der EU-Taxonomie befragt. Folgende Aussagen wurden während den Interviews getätigt:

„Ich glaube, dass der größte Prozess das Screening war. Sprich wie komme ich zu meinen Aktivitäten, die der EU-Taxonomie entsprechen. Wir haben eine sehr heterogene Projektlandschaft, bzw. wir haben einmal das Programm, das du dann physisch vor Ort siehst, wenn du auf der Autobahn fährst und Baustellen oder Neubauprojekte. Gleichzeitig haben wir aber auch betriebliche Themen, die da nicht im Programm verankert sind und alles das zusammenzufassen. Das war, glaube ich, einer der schwierigsten Herausforderungen. Besonders bei den Opex-Kosten gestaltet sich die Zuordnung zu den verschiedenen Wirtschaftsaktivitäten als herausfordernd. Bei uns werden viele Kostenarten basierend auf Aufträgen abgerechnet, was die Angelegenheit etwas komplex macht. Es fällt schwer, die Opex-Kosten den einzelnen Wirtschaftsaktivitäten zuzuordnen. Zum Beispiel ist es schwierig zu bestimmen, ob eine bestimmte Instandhaltungsaufgabe

zu einer Photovoltaik-Anlage, einem Wasserkraftwerk oder einer Immobilie gehört. Auch die Zuordnung von Wartungsarbeiten und ähnlichem gestaltet sich schwierig.“ (Rummel, persönliche Kommunikation, 08. Mai 2023)

„Die Kennzahlen, insbesondere Opex, stellten eine besondere Herausforderung dar, da sie sich von unseren allgemeinen Opex-Kennzahlen unterschieden. Es war schwierig, zu verstehen, warum bestimmte Opex-Kennzahlen verwendet wurden. Eine weitere Herausforderung bestand darin, die technischen Bewertungskriterien mit den finanziellen Kennzahlen zu verknüpfen, insbesondere bei den Themen Abfall und Energie. Es war ein komplexer Prozess, bei dem wir Informationen zusammenführen, dokumentieren und analysieren mussten.“ (XY, persönliche Kommunikation, 15. Mai 2023)

„Ein Projekt, das über vier Disziplinen hinweg geht, stellt immer eine Herausforderung dar. Wir müssen herausfinden, welche Aufgaben in welchem Bereich liegen. Es gibt viele Unsicherheiten in diesem Thema und unser Chef wird wirklich gefordert. Wir sind uns nicht sicher, was wir berichten müssen und wie wir mit den großen Herausforderungen umgehen sollen. Es ist schwer zu sagen, wie man es interpretieren soll. Ein wichtiger Aspekt ist zum Beispiel die Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie und ihre Beteiligung an der Herstellung von CO2-freien Fahrzeugen. Es kann sein, dass Informationen dazu erst spät verfügbar sind.“ (Z, persönliche Kommunikation, 30. Mai 2023)

„Bis zu einem gewissen Grad überschlägt sich die EU da jetzt mit den Regelungen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichtserstattung. Da muss man aktuell wirklich dranbleiben, ansonsten verliert man den Überblick. Wir stimmen unser immer mit den externen Beratern ab, um unserer Sorgfaltspflicht entsprechend nachzukommen. Es fordert schon einige Ressourcen im Unternehmen und ist eine große Herausforderung.“ (F, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Eine große Herausforderung für uns ist die Struktur von Fresenius. Die dezentrale Struktur macht es schwierig, die Daten verfügbar zu machen. Obwohl es teilweise zentral verfügbare Informationen gibt, haben die Unternehmungen von Fresenius auf Holding-Ebene oft nicht alle erforderlichen Daten. Das bedeutet, dass wir immer wieder tief in die Organisation eintauchen müssen, um an die Informationen zu gelangen. Zusätzlich erschwert die Regulatorik die Situation, da sie teilweise nicht konkret genug ist. Es gibt noch Anpassungen und Klärungen, die vorgenommen werden müssen. Die FAQs helfen zwar, aber manchmal sind sie auch interpretierbar. Es ist eine sich bewegende Masse, bei der nicht immer klar ist, was noch kommen wird und wann die endgültigen Vorschriften verfügbar sein werden. Es entstehen Fragen, die eingereicht werden können,

und Rückmeldungen können Auswirkungen auf uns haben. Diese Unsicherheit und Unfassbarkeit stellen eine große Herausforderung für uns dar.“ (Mohn, persönliche Kommunikation, 31. Mai 2023)

„Ja also die größte Herausforderung ist die unklare Regulatorik. Das war für uns das schwierigste und das zweite halt auch, wo man die Nachweise herkriegt. Ich habe das vorher kurz schon angeschnitten, dass wir in den Ausschreibungen einfach Nachweispflichten integrieren müssen oder in den Verträgen mit den Lieferanten, weil die an sich davon ausgehen, dass gewisse technische Kriterien durch gängige Regulatorik eigentlich abgedeckt sind in der EU. Aber wir können es halt nicht nachweisen, dass es so ist und diese Datenbeschaffung ist einfach schwierig für uns gewesen. Das Thema Lieferkette im Sinne von das wäre ja auch Frächter beschäftigen oder externe Dienstleister halt, die für uns Arbeiten verrichten. Das wird auch noch mal eine Herausforderung und wir müssen dort dann Maßnahmen implementieren, die unsere Taxonomie Konformität unterstützen.“ (H, persönliche Kommunikation, 09. Mai 2023)

Entsprechend den oben getätigten Aussagen kann man erkennen, dass die EU-Taxonomie mit verschiedenen Herausforderungen verbunden ist. Dazu gehört unter anderem die Zuordnung der Wirtschaftsaktivitäten mit den dazugehörigen Zahlen aus dem System. Die XY AG hatte hier zum Beispiel besonders mit dem OPEX zu kämpfen, da es herausfordernd war, die finanziellen Kennzahlen mit den technischen Bewertungskriterien zu verknüpfen. Ebenfalls empfanden die Interviewten die Regulatorik als sehr herausfordernd. Einerseits ist diese für die H AG recht unklar und für die F AG überschlägt sich die EU aktuell mit den ganzen Regularien bzgl. der Nachhaltigkeitsberichtserstattung. Sie hatten auch erwähnt, dass zwischen der Vorabversion der EU-Taxonomie und der finalen Version ein großer Unterschied lag und sie deshalb vieles wieder umstellen mussten. Auch die Fresenius AG empfand die Regulatorik der Taxonomie als sehr unklar. Neben dieser Herausforderung hatten sie auch noch mit der dezentralen Struktur zu kämpfen, da teilweise die erforderlichen Daten nicht verfügbar waren.

7. Conclusio

Im Fokus dieser Masterarbeit stand die Überprüfungen der Auswirkung der EU-Taxonomie auf das Controlling bei Aktiengesellschaften. Welche Prozesse sind besonders davon betroffen und gibt es Kennzahlen, die neben den drei vorgegebenen Kennzahlen, im Zuge der EU-Taxonomie noch implementiert wurden? Hierfür wurden Experteninterviews mit verschiedenen Aktiengesellschaften aus Deutschland und Österreich geführt.

7.1 Zusammenfassung & Fazit

Angesichts zahlreicher Umwelt- und Menschenrechtskatastrophen gewinnt der Begriff "Nachhaltigkeit" zunehmend an Bedeutung. Nachhaltigkeit bezieht sich auf das Gleichgewicht zwischen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Da Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft haben, stehen sie unter wachsendem Druck, Maßnahmen zu ergreifen, um solchen Katastrophen entgegenzuwirken. Die Integration von Nachhaltigkeit in ein Unternehmen erfordert die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements. In diesem Management werden alle Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt und Entscheidungen im Einklang mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit getroffen. Um diese Aktivitäten steuern und messen zu können, ist ein entsprechendes Controlling erforderlich. Aus diesem Grund wurde das Nachhaltigkeitscontrolling eingeführt. Es ist verantwortlich für die Steuerung, Messung und Planung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen eines Unternehmens und agiert als strategischer Partner, um bei Entscheidungen zu unterstützen. Darüber hinaus ist das Controlling für die Berichterstattung verantwortlich. Um Nachhaltigkeitsaktivitäten zu dokumentieren und zu verstehen, wo Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit stehen, wurden verschiedene Standards und Verordnungen veröffentlicht. Die Global Reporting Initiative hat beispielsweise einen Standard entwickelt, der Unternehmen dabei unterstützt, ihre ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Belange darzustellen. In Österreich trat 2017 das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz in Kraft, das bestimmte Unternehmen verpflichtet, Konzepte, Prozesse und Risiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit offenzulegen. Ab dem Geschäftsjahr 2021 trat auch die EU-Taxonomie-Verordnung in Kraft, die kapitalmarktorientierte Unternehmen dazu verpflichtet, über ihren Anteil an nachhaltigen Umsätzen zu berichten. Um diese Aktivitäten zu messen, sind entsprechende Instrumente erforderlich. Die befragten Experten in dieser Studie gaben an, dass die heute verwendeten Instrumente im Wesentlichen diejenigen des herkömmlichen Controllings sind, jedoch um Aspekte der Nachhaltigkeit erweitert werden. Als Beispiel wurden die Sustainability Balanced Scorecard und verschiedene Anreiz- und

Vergütungssysteme genannt. Die Experten merkten jedoch an, dass das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen noch in den Anfängen steckt und noch nicht ausreichend integriert wurde. Sie sind der Meinung, dass weiterer Handlungsbedarf besteht, jedoch könnte die EU-Taxonomie-Verordnung ein potenzieller Schritt in Richtung mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen sein.

Im Zuge der Literaturrecherche wurde zuerst der Begriff Nachhaltigkeit näher definiert, die Bedeutung auf internationaler und unternehmerischer Ebene untersucht und die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichte für Unternehmen näher erläutert. Darauf basierend wird in der Arbeit dann in Kapitel 3 genauer auf die EU-Taxonomie eingegangen und in Kapitel 4.3 wird dann die Rolle des Controllings innerhalb der EU-Taxonomie näher erläutert.

Nach Durchsicht der Literatur wurde klar, dass es aktuell kaum Untersuchungen zu den Auswirkungen der EU-Taxonomie auf das Controlling gibt, sondern nur Vermutungen. Um diese Auswirkungen herauszufinden, wurden Experteninterviews durchgeführt. Mit Hilfe dieser Interviews sollte man die Erfahrungen aus der Praxis erforschen.

Im Zuge der Interviews wurde schnell klar, dass aufgrund der Unterschiedlichkeit der befragten Unternehmen ebenfalls unterschiedliche Auswirkungen aufgetreten sind bzw. immer noch auftreten. Es gab auch Unterschiede im Bereich der Einführung der EU-Taxonomie. Während bei der ASFINAG und der Fresenius AG das Controlling eine federführende Rolle einnahm, spielte das Controlling bei den restlichen befragten Unternehmen lediglich eine untergeordnete Rolle bzw. waren aus Datenlieferant tätig. Auf die Frage nach den Herausforderungen bei der Implementierung der EU-Taxonomie gab es ebenfalls unterschiedliche Aussagen. Während das eine Unternehmen mit der Zuordnung der Wirtschaftsaktivitäten und den dazugehörigen finanziellen Kennzahlen zu kämpfen hatten, hatten andere Unternehmen Schwierigkeiten mit der unklaren Regulatorik. Den Aussagen nach zu urteilen ist diese noch sehr schwammig formuliert und nicht eindeutig definiert. Es gibt aktuell noch sehr viel Handlungsspielraum bei der Klassifizierung der Aktivitäten. Da es in dem Bereich nicht viel Erfahrung gibt, können auch externe Berater hier wenig Abhilfe schaffen.

Auf die erste Unterfrage der Masterarbeit, welche Auswirkungen gab bzw. gibt es durch die EU-Taxonomie auf die Prozesse des Controllings, waren sich die Befragten ziemlich einig. Hauptsächlich hatte die Einführung der EU-Taxonomie Auswirkungen auf die Datenerfassung und -verarbeitung. Die Befragten gaben an, dass aufgrund der fehlenden technischen Unterstützung die Datenabfrage sich schwierig gestaltet hat. Sie waren gezwungen sehr viel manuelle Arbeit zu leisten, um die Zahlen aus den Berichten richtig zuordnen zu können. Teilweise hatten die Unternehmen bereits ein bestehendes

Nachhaltigkeitsreporting, doch das bestand fast ausschließlich aus nichtfinanziellen Kennzahlen. Somit kann man dieses Reporting nicht für die EU-Taxonomie nutzen. Die Befragten gaben an, dass Anpassung bei der Datenerfassung, -verarbeitung und Berichtserstattung erforderlich sind, um die EU-Taxonomie noch besser ins Berichtswesen bzw. Controlling zu integrieren.

Die zweite Unterfrage, ob auch andere Kennzahlen aufgrund der EU-Taxonomie implementiert wurden, konnte bereits vorab beantwortet werden. Aus den Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsberichten geht hervor, dass die Aktiengesellschaften lediglich die drei vordefinierten Kennzahlen ausgewertet haben. Da aktuell die Unternehmen unter das NaDiveG fallen, müssen diese bereits eine große Anzahl an nichtfinanziellen Kennzahlen, wie bspw. Umweltkennzahlen oder auch Menschenrechtskennzahlen, auswerten und berichten. Da die EU-Taxonomie in den kommenden Jahren noch weitere Umweltziele aufgenommen werden bzw. bereits definiert sind, werden da auch noch weitere Kennzahlen dazukommen.

„Welche Veränderungen bringt die Einführung der EU-Taxonomie Verordnung für das Controlling von Aktiengesellschaften in Deutschland und Österreich?“

Die EU-Taxonomie kann verschiedene Veränderung für das Controlling von Aktiengesellschaften in Deutschland und Österreich mit sich bringen. Die EU-Taxonomie erfordert eine umfassende Erfassung und Analyse von Daten zu umweltbezogenen Kennzahlen. Das Controlling muss sicherstellen, dass geeignete Datenquellen vorhanden sind und dass die erforderlichen Daten korrekt erfasst, verarbeitet und analysiert werden. Dies kann die Implementierung neuer Systeme oder Prozesse zur Datenerfassung und -analyse erfordern. Des Weiteren ist das Controlling häufig für die Berichtserstellung zuständig, die die Einhaltung der EU-Taxonomie-Anforderungen dokumentieren. Dies kann die Entwicklung neuer Berichtsformate, -strukturen und -inhalte beinhalten, um die relevanten Informationen transparent und verständlich zu präsentieren. Die EU-Taxonomie zielt darauf ab, Investitionen in nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten zu fördern. Das Controlling kann bei der Bewertung der finanziellen Auswirkungen und Rentabilität von Investitionen in nachhaltige Projekte oder Geschäftsbereiche unterstützen. Es können beispielsweise Bewertungsmodelle entwickelt werden, um die langfristigen finanziellen Vorteile solcher Investitionen zu analysieren. Das Controlling kann bei der Entwicklung von Leistungskennzahlen und -zielen helfen, die mit den Nachhaltigkeitszielen der EU-Taxonomie in Einklang stehen. Es kann die Fortschritte bei der Umsetzung nachhaltiger Praktiken und den Beitrag des Unternehmens zur Erreichung der EU-Taxonomie-Ziele messen und überwachen. Es ist hierbei anzumerken, dass die Veränderungen der EU-

Taxonomie auf das Controlling stark vom Unternehmen, der zugehörigen Branche, der Unternehmensgröße und anderen spezifischen Gegebenheiten abhängen.

7.2 Ausblick

Seit dem Geschäftsjahr 2022 mussten die betroffenen Unternehmen die Umsätze, Opex und Capex nach den ersten zwei Umweltzielen, Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel, in dem Nachhaltigkeits- bzw. Geschäftsbericht aufzeigen. Ab dem Geschäftsjahr 2023 müssen nun auch die noch folgenden Umweltziele berücksichtigt werden:

- Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
- Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme (Verordnung (EU), 2020/852, Art. 27)

Diese neuen Umweltziele werden auch wieder Veränderungen für die betroffenen Unternehmen mit sich bringen. Man wird die Wirtschaftsaktivitäten erneut prüfen und entscheiden müssen, ob diese nun taxonomiekonform sind oder nicht. Ergeben sich neue konforme Wirtschaftstätigkeiten, so muss man in weiterer Folge auch die Datenbeschaffung und das Reporting wieder anpassen. Das bedeutet natürlich wieder einen erheblichen Mehraufwand für die Unternehmen und die betroffenen Abteilungen.

Aktuell liegt der EU ein Änderungsvorschlag für die CSRD vor, dieser wird bis zum 07. Juli 2023 geprüft. Sollte der Vorschlag durchgehen, so wird dieser in der Verordnung 2013/34/EU ergänzt.

Der Änderungsvorschlag besagt, dass große Unternehmen, börsennotierte kleine und mittelständische Unternehmen sowie Muttergesellschaften von Großkonzernen bestimmte Informationen im Rahmen ihres Lageberichts bereitstellen müssen. Diese Informationen sollen ein Verständnis für die Auswirkungen des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsthemen liefern sowie die Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsaspekten und der Entwicklung, Leistung und Position des Unternehmens verdeutlichen. (EU-Kommission, 2023)

Dieser Änderungsvorschlag würde ungefähr 11.700 Unternehmen innerhalb der EU betreffen. (EU-Kommission, 2023)

Wie man sehen kann, ist die EU-Taxonomie ein umfangreiches Regelwerk ist und weitere Entwicklungen und Anpassungen in den kommenden Jahren sind zu erwarten. Die genauen Auswirkungen und der Ausblick können sich daher im Laufe der Zeit verändern.

Es ist also zu empfehlen, die aktuellen Entwicklungen und Veröffentlichungen der Europäischen Kommission und anderer relevanter Behörden zu verfolgen, um über den aktuellen Stand der EU-Taxonomie informiert zu bleiben.

Literatur

- AFRAC (2016). Regierungsvorlage zum Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes. URL: <https://www.afrac.at/?p=10122>, Abgerufen am 02.05.2023
- Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T., & Hamann, P. M. (2013). Strategisches Controlling (5., überarb. und erg. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Becker, W. (2016), Handbuch Controlling, Herausgegeben von Ulrich Patrick, Springer Gabler.
- Bloomberg (2020), The EU Taxonomy for sustainable finance: FAQs for financial market participants, URL: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/the-eu-taxonomy-for-sustainable-finance-faqs-for-financial-market-participants/>, Zugriff am 17.04.2023.
- BMK. (2023). Der Klimawandel und seine Folgen. https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/klimaschutz/Seite.1000200.html
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi]. (2020), Sustainable Finance-Taxonomie, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Monatsbericht/Monatsbericht-Themen/2020-09-sustainable-finance-taxonomie.pdf?__blob=publicationFile&v=4, Abgerufen am 02.05.2023.
- BMZ. (o.J.). UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio-Konferenz 1992). URL: <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/un-konferenz-fuer-umwelt-und-entwicklung-rio-konferenz-1992-22238>, Zugriff am 07.05.2023
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Carbon Disclosure Project. (2017). Carbon Majors Report 2017. <https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/002/327/original/Carbon-Majors-Report-2017.pdf?1501833772>
- Cofinpro, VÖB-Service. (2021), EU-Taxonomie: Regeln für die grüne Zukunft. Wie die deutschen Banken die EU-Nachhaltigkeitsvorgaben umsetzen wollen, URL: https://assets.ctfassets.net/niza6hilizwt/vnXfGWrZHj6JsGDolTrUo/ce22ebc7a96b123c463417fa8791e034/Cofinpro_Studie_EU-Taxonomie.pdf, Zugriff am 15.05.2023.
- Colsmann, B. (2016). Nachhaltigkeitscontrolling (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. (o.J.), Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz), URL:

https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBL&start=/*%5B@attr_id=%27bgbl117s0802.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl117s0802.pdf%27%5D__1609746615900, Zugriff am 04.05.2023.

Delegierte Verordnung. (EU) 2021a (Finaler Entwurf), Delegierte Verordnung (EU) .../... der Kommission vom 4.6.2021 zur Ergänzung der Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates durch Festlegung der technischen Bewertungskriterien, anhand deren bestimmt wird, unter welchen Bedingungen davon auszugehen ist, dass eine Wirtschaftstätigkeit einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz oder zur Anpassung an den Klimawandel leistet, und anhand deren bestimmt wird, ob diese Wirtschaftstätigkeit erhebliche Beeinträchtigungen eines der übrigen Umweltziele vermeidet, URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:d84ec73c-c773-11eb-a925-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_1&format=PDF, Zugriff am 12.04.2023.

Delegierte Verordnung. (EU) 2021b (Finaler Entwurf), Delegierte Verordnung (EU) .../... der Kommission zur Ergänzung der Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates durch Festlegung der technischen Bewertungskriterien, anhand deren bestimmt wird, unter welchen Bedingungen davon auszugehen ist, dass eine Wirtschaftstätigkeit einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz oder zur Anpassung an den Klimawandel leistet, und anhand deren bestimmt wird, ob diese Wirtschaftstätigkeit erhebliche Beeinträchtigungen eines der übrigen Umweltziele vermeidet, Anhang 1 (Klimaschutz), URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:d84ec73c-c773-11eb-a925-01aa75ed71a1.0014.02/DOC_2&format=PDF, Zugriff am 17.04.2023.

Delegierte Verordnung. (EU) 2021d (Finaler Entwurf), Delegierte Verordnung (EU) .../... der Kommission vom 6.7.2021 zur Ergänzung der Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates durch Festlegung des Inhalts und der Darstellung der Informationen, die von Unternehmen, die unter Artikel 19a oder Artikel 29a der Richtlinie 2013/34/EU fallen, in Bezug auf ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten offenzulegen sind, und durch Festlegung der Methode, anhand deren die Einhaltung dieser Offenlegungspflicht zu gewährleisten ist, URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:6cc10dc0-de60-11eb-895a-01aa75ed71a1.0004.02/DOC_1&format=PDF, Zugriff am 17.04.2023.

- Eisele, O. (2021) Checkliste zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Düsseldorf: Institute für angewandte Arbeitswissenschaften. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/ifaa_Checkliste_Nachhaltigkeit.pdf
- Empacher, C., & Wehlinger, P. (2002). Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Theoretische Grundlagen und Indikatoren. Frankfurt am Main: ISOE
- Enerdata. (2021). Statistik des weltweiten Energieverbrauchs. <https://energiestatistikeu.enerdata.net/gesamtenergie/welt-verbrauch-statistik.html>
- European Union. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance (2014).
- European Union. Directive (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment and amending Regulation (EU) 2019/2088. Official Journal of the European Union (2020).
- Europäische Kommission. (2019), Der europäische Grüne Deal, URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0021.02/DOC_1&format=PDF, Zugriff am 16.04.2023.
- Europäische Kommission. (2021e), EU taxonomy for sustainable activities, URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en, Zugriff am 18.05.2023.
- Europäische Kommission. (2023), Erste europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-Erste-europaische-Standards-fur-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung_de, Zugriff am 01.07.2023
- Europäischer Rat. (2023). Pariser Klimaschutzübereinkommen. URL: <https://consilium.europa.eu/de/policies/climate-change/paris-agreement/>, Zugriff am 07.05.2023
- Flick, U. (Hrsg.). (2008). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gabriel, A. (2015). Freiwillige Veröffentlichung und Prüfung von GRI-Nachhaltigkeitsberichten: Eine empirische Analyse auf dem europäischen Kapitalmarkt. Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 2015. Research. Springer Gabler.

- Gehmayr, B. (2020). Welchen Mehrwert bringt eine nichtfinanzielle Berichterstattung? URL: https://www.ey.com/de_at/assurance/welchen-mehrwert-bringt-einenichtfinanzielle-berichterstattung, Abgerufen am 16.05.2023
- Gehmayr, B., Gross, S. (2022). Die EU-Taxonomie: Welche Maßnahmen müssen Unternehmen bezüglich der Vorgabe der EU-Taxonomie gesetzt werden?, In: CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling (Heft 01).
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (Lehrbuch, 4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gröneweg, C. (2019). Corporate Social Responsibility in Limelight-Industrien: Eine integrative Betrachtung (1. Aufl.). Empirische Personal- und Organisationsforschung: v.60. Rainer Hampp Verlag. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5722437>
- Günther, E. & Steinke K. (2016). CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling. Berlin: Springer Verlag
- Handelsblatt. (2021), Nachhaltige Investments, URL: https://www.handelsblatt.com/downloads/26758554/2/hb-business-briefing-investments_01_21.pdf?utm_campaign=hb-financebriefing&utm_source=red&utm_medium=nl&utm_content=202118&ticket=ST-537637-TjOig5Q2buCHZ3EVvlwU-ap6#page=2, Zugriff am 09.05.2023.
- Harms, S. G., Ahn, H., & Clermont, M. (2022). Einfluss der EU-Taxonomie auf das Controlling. In: Controlling, 34(5), 51–57. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2022-5-51>
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2020). Controlling (14., komplett überarbeitete Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- Horváth, P. (2021), Abschied von Gewinnmaximierung. Was bedeutet es für den Controller?, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Spezialausgabe Sommer 2021, S. 10-13.
- Hubert, B. (2016). Grundlagen des operativen und strategischen Controllings: Konzeptionen, Instrumente und ihre Anwendung. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07894-2>
- Internationaler Controller Verein (2018), „10 Thesen zum Green Controlling – Vision eines zielorientierten und praxistauglichen Controllings zur Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensführung“, White Paper, Wörthsee 2018.

- Internationaler Controller Verein (2021): „EU-Taxonomie für Sustainable Finance, Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals“, White Paper, Wörthsee.
- IPCC. (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report, 2023. https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf (Summary for Policymakers).
- KPMG (2020), The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020, URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>, Zugriff am 01.05.2023.
- Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B. (2013), Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl., Stuttgart.
- Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch (Lehrbuch, 4., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- 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.
- Lenzen, M., Geschke, A., West, J., Fry, J., Malik, A., Giljum, S., Milà i Canals, L., Piñero, P., Lutter, S., Wiedmann, T., Li, M., Sevenster, M., Potočnik, J., Teixeira, I., van Voore, M., Nansai, K. & Schandl, H. (2022). Implementing the material footprint to measure progress towards Sustainable Development Goals 8 and 12. Nature Sustainability, 5(2), 157–166. <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00811-6>
- Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015). Lexikon der Nachhaltigkeit | Definitionen | Nachhaltigkeit Definition. Aachener Stiftung Kathy Beys. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.html
- Lin-Hi, N. (2021). Corporate Social Responsibility. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-384768>
- Mayer, H. O. (2008). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung (4., überarb. und erw. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (Neuausgabe). Weinheim: Beltz.

- Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Pädagogik, 6., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz. Verfügbar unter <http://dnb.info/1079401547/04>.
- Möhrer, M., & Stehle, A. (2022). „Die EU-Taxonomie als neuer Kontextfaktor einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung“. In: Controlling, 34(3), 20–27. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2022-3-20>
- Pufé, I. (2014). Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. Aus Politik und Zeitgeschichte, 2014. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen/#footnote-target-2>
- Pufé, I. (2017). Nachhaltigkeit (3. Aufl.). utb Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften: Bd. 8705. UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK/Lucius.
- PwC & WU (2018). Das erste Jahr NaDiVeG. Ergebnisse, Erfahrungen, Empfehlungen. Wien: PwC Österreich. URL: https://www.pwc.at/de/publikationen/klimawandelnachhaltigkeit/pwc_wu_das_erste_jahr_nadiveg_web.pdf, Zugriff am 16.05.2023
- PWC. (2023), Sustainable Finance, URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-finance.html>, Zugriff am 11.05.2023
- Quick, R. & Knocinski, M. (2006). „Nachhaltigkeitsberichterstattung — Empirische Befunde zur Berichterstattungspraxis von HDAX-Unternehmen“ —. Journal of Business Economics, 76(6), 615–650. <https://doi.org/10.1007/s11573-006-0030-z>
- Raithel, J. (2008). Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs (2., durchgesehene Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Reddy, K. & Gordon, L. (2010). The Effect of Sustainability Reporting on Financial Performance: An Empirical Study Using Listed Companies. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, VI, 19–42.
- respACT. (2013). In 6 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Wien: respACT. URL: https://www.respact.at/dl/LOlqJLJkLJqx4OooJK/respACTLeitfaden_zur_Nachhaltigkeitsberichterstattung.pdf, Zugriff am 16.05.2023
- Riesmeyer, C. (2011). Das Leitfadeninterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In O. Jandura, T. Quandt & J. Vogelgesang (Hrsg.), Methoden der Journalismusforschung (1. Aufl., S. 223-236). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

- 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. & 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
- 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
- Schinkel, S., Hösel, F., Köhler, S.-M., König, A., Schilling, E., Schreiber, J., Soremski, R. & Zschach, M. (Hrsg.). (2020). Sozialtheorie. Zeit im Lebensverlauf: Ein Glossar. transcript. <http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-4862-1>
<https://doi.org/10.14361/9783839448625>
- Schmidt, B. (2013). Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03507-5>
- Stoltenberg, U. (2010). Kultur als Dimension eines Bildungskonzepts für eine nachhaltige Entwicklung. In O. Parodi, G. Banse & A. Schaffer (Hrsg.), Global zukunftsfähige Entwicklung – Nachhaltigkeitsforschung in der Helmholtz-Gemeinschaft (Untertitel vor-mals: Bd. 15. Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit: Annäherungen an ein Spannungsfeld (1. Aufl., S. 293–312). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845267715-293>
- Technical Expert Group on Sustainable Finance [TEG] (2019), EU Taxonomy, URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/events/documents/finance-events-190624-presentation-taxonomy_en.pdf, Zugriff am 03.05.2023.
- Technical Expert Group on Sustainable Finance [TEG]. (2020b), Technical Report, URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf, Zugriff am 02.05.2023.
- Umweltbundesamt. (2021). Erneuerbare Energien in Deutschland. Daten zur Entwicklung im Jahr 2021, 2021. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/hg_erneuerbareenergien_dt.pdf

- Umweltbundesamt. (2022). 13. Umweltkontrollbericht. Umweltsituation in Österreich. URL: <https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/rep0821.pdf>, Umweltbundesamt, Wien
- United Nations Development Program. (2023). What are the Sustainable Development Goals?. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>, Zugriff am 06.05.2023
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. [vbw], Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V. [bayme], Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. [vbm]. (2020), Sustainable Finance – Effekte auf die Realwirtschaft, URL: https://www.cep.eu/fileadmin/user_upload/cep.eu/Studien/cepStudie_Sustainable_Finance_-_Effekte_auf_die_Realwirtschaft/cepStudie_Sustainable_Finance-Effekte_auf_die_Realwirtschaft.pdf, Zugriff am 03.05.2023.
- Arbeitskreis "Integrated Reporting" (2020), „Klimawandel für die Finanzfunktion“– Zehn Thesen zur Notwendigkeit der Erweiterung der Finanzfunktion um die ESG-Dimension, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 20 Jg. 2020, Nr. 4, S. 153-164.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2020). Einführung in das Controlling (16. Aufl.). Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791043340>
- Weber, J., Georg, J. & Janke, R. (2010). Nachhaltigkeit: Relevant für das Controlling?. ZfCM. Controlling & Management, 54 (6), S. 395-400.
- Weber, J. (2019). Controlling. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235/version-370809>
- Wellbrock, W., Ludin, D. & Krauter, S. (2020). Nachhaltigkeitscontrolling. Instrumente und Kennzahlen für die strategische und operative Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 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>
- Woitzik, C. (2017). Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Compliance-Aspekten: Eine Analyse der DAX-Unternehmen. BestMasters. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16704-2>
- Wolf, B. & Priebe, M. (2001). Wissenschaftstheoretische Richtungen (Forschung, Statistik & Methoden, Bd. 8, 2. korrigierte Aufl.). Landau: Verl. Empirische Pädagogik.

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future (13. Aufl.). Oxford paperbacks. Oxford University Press.

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

Anhang

Anhang – Transkripte der Interviews.....	75
ASFINAG.....	75
H AG	87
XY AG.....	101
Z AG	112
F AG	121
Fresenius AG.....	130

Anhang – Transkripte der Interviews

ASFINAG

Branche: Infrastrukturgesellschaft

Interviewpartner: Herr Rumel, Projektleiter EU-Taxonomie

Datum des Interviews: 08.05.2023

00:00:09 SPK_1

Möchtest du vielleicht kurz ganz kurz in ein paar Worten erklären, was du machst und wie deine ersten Berührungspunkte mit der EU-Taxonomie waren?

00:00:44 SPK_2

Ich komme aus der Elektrotechnik, ich war vor der ASFINAG, Projektleiter für Tool, Technik, Tunnel und passt natürlich super zusammen. Es war auch so, dass ich früher die ASFINAG als Auftraggeber hatte. Ja, bei Siemens und bei anderen Konzernen. Bin dann 2006 in die ASFINAG gekommen. Das heißt mittlerweile 17 Jahre. Bin nach 6-7 Jahren im Projekt in der Projektleitung E&M ins Projekt Controlling gewechselt. Aufgrund der technischen Erfahrungen habe ich dort auch größtenteils Projekt Controlling für E-Technik Projekte durchgeführt in Österreich. Aufgrund meiner langjährigen Zugehörigkeit und kaufmännischen und technischen Erfahrungen bin ich dann Anfang letzten Jahres gefragt worden, ob ich das Thema EU-Taxonomie in unserem Unternehmen einführen möchte. Ich habe mir das Thema EU-Taxonomie kurz angeschaut, da mir das damals noch kein Begriff war. Es ist ein interessantes und spannendes Thema und seit Mai letzten Jahres kümmere ich mich um diese Einführung der Taxonomie und um diese ganzen Themen. Z.B.: der Auswirkungen der EU-Taxonomie auf CID, etc. Die Taxonomie aktuell ist ja nur ein Teilbereich von dem was noch auf uns zukommt im Bereich der finanziellen Berichterstattung für Nachhaltigkeitsthemen oder nichtfinanzielle Themen. Und ja, aufgrund dieser ganzen Erfahrung, die ich habe, mach ich das auch ein bisschen anders als andere. Ich habe nicht nur den kaufmännischen Fokus, sondern vieles, was im technischen Bereich ist kann ich auch ohne Unterstützung im Konzern definieren. Und ich habe auch ein bisschen Vorteil im Bereich der der Prozesse, die wir dann benötigen, gerade im technischen Bereich.

00:03:00 SPK_1

Wie ist man dann mit der Einführung umgegangen? Hat man daraus ein Projekt gebildet?

00:03:19 SPK_2

Wir haben eine Beratung, PWC, in dem Bereich. Es war vorher ein Kollege, der das nebenbei gemacht hat, mit noch anderen Schwerpunkten und der gesagt hat, das geht nicht mehr, das ist so groß, da brauchen wir jemanden, der sich darum wirklich ausschließlich kümmert. Und ja, das ist so wie bei jedem Job du wirst zwar im Regen stehen lassen, aber das ist hier wahrscheinlich sowieso Usus, weil damals im Mai 2022 hat niemand eine Ahnung gehabt, wie man gewisse Themen in der EU-Taxonomie auslegt. Im Dezember gab es dann auch eine FAQ-Session mit der EU, wo erklärt wurde, wie man die Themen anwendet. Ich habe mich dann selbst sehr viel damit beschäftigt, hineingelesen was es da alles so im Internet gibt. Mittlerweile brauche ich auch keine Berater mehr, da ich inzwischen mehr Wissen aufgebaut hab als die Berater. Ja, bin sicher einer der Top Experten im Bereich der EU-Taxonomie, weil wir mittlerweile 16 Aktivitäten haben und ich darin Spezialist bin.

00:05:18 SPK_1

Welche Abteilungen waren an der Implementierung involviert? Musste da eventuell sogar eine neue Abteilung aufgebaut werden?

00:05:34 SPK_2

Ja, wir haben am Anfang eine Organisationsstruktur festgelegt. Wie kann ich dir kurz zeigen, wenn du willst?

00:05:43 SPK_1

Gerne.

00:06:19 SPK_2

Wir haben ein Organisationsschema festgelegt, wo gewisse Handlungsbereiche definiert wurden.

Das Screening, der der der Einzelmaßnahmen hat hier Focus gehabt und die strategische Einordnung der Taxonomie, also die gelben Blöcke, die haben wir jetzt zusammen auch gefasst also die farbigen Blöcke haben wir dann immer zusammengefasst, denn du

kannst ja nicht 8 Arbeitsgruppen definieren und das ist viel zu viel Management dahinter. Das heißt, wir haben gewisse Handlungsschwerpunkte zusammengefasst und haben danach eine Organisationsstruktur aufbereitet. Wir haben auch die Berichterstattung beziehungsweise auch das Streuen der Informationen und das Zuarbeiten definiert haben. Wir haben hier eine Steuerungsgruppe, die aus dem Vorstand beziehungsweise auch Vorstandsassistenten zusammengestellt ist. Die Leiterin Konzerncontrolling, die Leiterin Konzernsteuerung und die Leiterin Finanz und Rechnungswesen ist in der Steuerungsgruppe. Eben mit diesen 3 Schwerpunkten der Nachhaltigkeit ist bei uns eine Strategie deswegen in der Konzernstrategie oder in der Konzernsteuerung. Ich bin hier als Taxonomie Experte angesiedelt, und dann haben wir, glücklicherweise, den Taxonomie Berater und Nachhaltigkeitsberater in einer Hand. Darunter haben wir ein Kernteam implementiert, das für die Steuerung und Lenkung von 3 Arbeitsgruppen zuständig ist. Das ist die Arbeitsgruppe Klima, Risiko, ja Klima Risiko ist ein Teil der Taxonomie, einerseits im Umweltziel 2, andererseits bei den SM ist eine große Herausforderung. Kein Unternehmen hat hier eine Klima Risikoanalyse. Das heißt, wir haben das aufbereitet und Strategien entwickelt, wie wir dieses Ziel Klima. Risikoszenarien, Berechnung, Vulnerabilität etc. sich anschauen. dann eine Arbeitsgruppe, die sich um das Screening gekümmert hat, eben die Auswertung der Finanzkennzahlen von den jeweiligen Projekten, die hier betroffen sind. Einerseits die Definition des Nenners, andererseits auch die der Zähler und dann die IT-Implementierung das ist eine Arbeitsgruppe, die jetzt noch aktiv ist. Wie schaffen wir es, die Daten, die wir benötigen, aus unseren Systemen raus zu lösen. Die Arbeitsgruppe Strategische Einbettung ist Teil des Kernteams, deswegen auch gleich farbig markiert und die Arbeitsgruppe Social Governance, hier geht es um diese Mindestschutzanforderungen. Diese Gruppe wurde nicht umgesetzt, wir hier bereits sehr gute Vorbereitungsmaßnahmen haben und deswegen war diese Arbeitsgruppe nicht notwendig.

00:09:29 SPK_1

Vielen Dank. Wenn man sich jetzt die Prozesse anschaut, wer war hier von der Verordnung am meisten betroffen?

00:10:01 SPK_2

Ich glaube, dass der größte Prozess das Screening war. Sprich wie komme ich zu meinen Aktivitäten, die der EU-Taxonomie entsprechen. Wir haben eine sehr heterogene Projektlandschaft, bzw. wir haben einmal das Programm, das du dann physisch vor Ort siehst, wenn du auf der Autobahn fährst und Baustellen oder Neubauprojekte. Gleichzeitig

haben wir aber auch betriebliche Themen, die da nicht im Programm verankert sind und alles das zusammenzufassen. Das war, glaube ich, einer der schwierigsten Herausforderungen. Wie leite ich die EU-Taxonomie, wie interpretiere ich die Aktivitäten. Wie schaffe ich dann auch die Auswertung, ohne IT-Unterstützung, weil die IT-Unterstützung, die entwickeln wir noch. Wir haben zwar gewisse Möglichkeiten, aber das war sozusagen einer der härtesten Prozesse. Und generell glaube ich die Interpretation der EU-Taxonomie. Was will sie eigentlich? Was ist die Kernaussage? Gerade auch im Bereich, was ist eine Wirtschaftsleistung? Denn unsere Wirtschaftsleistung ist in der EU-Taxonomie nicht erfasst, aktuell also unser Umsatz, der kann nicht gemäß EU-Taxonomie definiert werden und bereitet uns somit Probleme. Ja, wir können nur in Capex und Opex berichten und dann nur im Topf 10 unter Einzelmaßnahmen beziehungsweise Zukauf von Taxi und mikroformen Produkten.

00:12:01 SPK_1

Ich glaube am Anfang ist es sehr schwierig, da es noch sehr viele Grauzonen gibt, wo Aktivitäten noch nicht direkt zuordenbar sind. Dann liegt es eigentlich in der Hand von Unternehmen selbst, ob ich eine Aktivität als Taxonomie konform deklariere oder nicht.

00:12:22 SPK_2

Ja, oder generell schon in der Fähigkeit, ja, wir haben zum Beispiel, oder? Da ich ja auch E-Techniker bin, gibt es ja den Gebäudesektor und da gibt es die energieeffiziente Beleuchtung unter Punkt 74 glaube ich. Also F energieeffiziente Geräte in Gebäuden so heißt die Aktivität und wir bauen ja sehr vieles im Bereich ein Energieeffizienz Systeme, wir tauschen unsere herkömmliche Beleuchtung im Tunnel und Straßen auf LED aus. Das würde genau diese Anforderungen entsprechen und dann haben wir definiert es gibt eine hinterlegte Norm, die von den Gebäuden und Ingenieurbauwerken spricht. Unsere Straßen und Tunnel haben wir Ingenieurbauwerken zugeordnet, somit haben wir dann auch die LED-Beleuchtung hier als Aktivität erkannt. Das ist natürlich schon auch einen Schritt auf den kommt man nicht von heute auf morgen ja, das ist etwas, wo man lange überlegt wie bekomme ich das, was ich schon im Nachhaltigkeitsbereich auch mache, ohne Green Washing zu betreiben. Das ist eine der größten Anforderungen bei uns im Unternehmen. Wir stellen nichts dar, weil wir irgendwo eine Interpretation wählen, die möglicherweise gerade in der Außenwirkung nicht grün wird, aber aus herkömmlicher Beleuchtung auf LED umzusteigen, die noch den technischen Anforderungen entsprechen. Wir haben das auch mit Norman hinterlegt und würden das auch in einem Technical Paper, das als Basis für den Wirtschaftsprüfer bei der Wirtschaftsprüfung geht,

hinterlegen, sodass alle Ansätze, die wir verfolgt haben, dokumentiert sind.

00:14:24 SPK_1

Gibt es vielleicht doch noch Prozesse, wo du sagst das kommt in Zukunft noch einiges auf uns zu? Die auch noch stärker betroffen sein werden, als sie es jetzt vielleicht sind?

00:14:40 SPK_2

Ja, das sind die Prozesse in der Technik, also in den technischen Kriterien. Viele glauben, dass die EU-Taxonomie etwas ist, was ich im Nachgang - also am Ende des Jahres - machen muss. Die EU-Taxonomie ist aber ganz das Gegenteil. Sie beginnt in der Planung in der Projektumsetzung. Sie beginnt schon ganz, ganz weit davor, und das ist ein Prozess, den haben wir so noch nicht umgesetzt, weil wir die Betroffenheit noch abwarten wollten. Also alle sechs Umweltziele und dann einen Prozess aufstellen, z.B.: was schreiben wir aus? Ja, Taxonomie Konformität auszuschreiben ist sehr, sehr schwierig. Wir sind öffentliche Auftraggeber, wir unterliegen dem Bundesvergabegesetz, das heißt, wir haben gewisse Regeln, die wir einhalten müssen und wir dürfen den Markt nicht einschränken, und das ist sehr, sehr schwierig. Diese Vorgaben in den Planungen für die technische Umsetzung und die Erfüllung dieser Vorgaben ist sehr schwierig. Gewisse Kriterien können auch aktuell nicht erfüllt werden. Auch mit bestem Wissen und Gewissen nicht und der andere Schwerpunkt ist das IT-System. Unser IT-System ist generell nicht dafür geeignet, nicht finanzielle KPIs auszuwerten. Jedes große Unternehmen, wie wir es sind, hat den Schwerpunkt auf die Bilanzerstellung, d.h. ihr System ist ausschließlich ausgelegt auf die Erstellung der Bilanz. Das ganze Controlling, alles was du im Controlling machst, hat eigentlich nur einen Fokus. Daten dann in der Bilanz darzustellen. Natürlich auch das Steuern davor. Und das ist ein Change und das hat nicht nur die EU-Taxonomie mit sich gezogen, sondern auch die CID, wo man gewisse Kennzahlen dann auch in nichtfinanziellen Bericht, bzw. dann in Zukunft für den Lagebericht ab 2024 benötigt. Das heißt EU-Taxonomie plus CID plus Utilice Directive plus viele andere, wie bspw. die noch auf uns zukommende Social-Taxonomy soll es auch mal geben. Vielleicht die Lieferkettenschutzverordnung, die wird auch auf uns zu kommen. Dazu brauchen wir IT-Systeme oder Möglichkeiten, diese KPIs aus den Systemen zu bekommen.

00:17:30 SPK_1

Welche Rolle spielen technische technologische? Aktuell gibt es da noch keine Unterstützung von den Systemen her?

00:17:51 SPK_2

Wir haben vor 23 Jahren begonnen Nachhaltigkeit, so wie wir es gesehen haben, auswerten zu können. Wir haben hier Programm-Nummern bei Projekten hinterlegt. Z.B.: Photovoltaik, also erneuerbare Energien, können wir sehr gut auswerten. Aber die Taxonomie sagt du bist ja auch nachhaltig, wenn du andere Tätigkeiten durchführst, außer erneuerbare Energien umzusetzen und Photovoltaik oder E-Mobilität und das ist eine große Herausforderung für uns das, was standalone nachhaltig ist, weil es bspw. CO² Reduktion bedeutet, können wir auswerten, alles andere - wie zum Beispiel Kreislaufwirtschaft oder Umweltverschmutzung ist nicht auswertbar bzw. nicht automatisiert auswertbar.

00:18:42 SPK_1

Das heißt aktuell noch sehr viel manuelle Arbeit. OK ja, das macht es nicht wirklich einfach. Wie hat sich so die Entscheidungsfindung oder die Zielsetzung innerhalb von der ASFINAG verändert? Seitdem es die neue EU-Verordnung gibt, sind spezielle Zielvorgaben dazugekommen?

00:19:11 SPK_2

Ja haben wir. Ein Ziel ist natürlich Taxonomie Fähigkeit versus Taxonomie Konformität. Es gibt hier ein Gap und das gilt es zu schließen. Das heißt alles das, was in der Beschreibung der Aktivitäten steht, ist ja grundsätzlich einmal fähig und Taxonomie konform ist ja nur das, was dann den Wesentlichkeitskriterium und den Kriterien entspricht und hier gibt es große Gaps. Auch weil die EU-Kommission gewisse Themen noch definieren muss. Sie haben in den FAQs Dezember 2022 IT- und elektronische Systeme potenziell als Taxonomie fähig, unter Punkt 615 erkannt. Wir haben es auch so beschrieben, aber das Wesentlichkeitskriterium fehlt. Das haben wir auch der EU-Kommission letzte Woche bei der Möglichkeit zur Stellungnahme der neuen 4 Umweltziele, beziehungsweise der Änderung der ersten 2 Umweltziele, auch mitgeteilt. Es gibt aber auch Zukäufe, wie z.B.: LED-Beleuchtung. Der Hersteller müsste die Anlage C erfüllen, d.h. den Nachweis, dass er ca. 500 Schadstoffe nicht im Produkt nicht verwendet. Das konnten die Hersteller nicht. Das heißt, unser Ziel ist natürlich dort, wo wir Produkte zukaufen, die der Taxonomie entsprechen, dass wir die Hersteller dazu ermutigen, mit ermutigen heißt Druck ausübt zu üben, das sind die Prozesse in der Herstellung der Taxonomie entsprechend abstimmen. Bedeutet nicht, dass sie

wahrscheinlich massiv sich ändern müssen, sondern sie müssen es analysieren. Ob diese Schadstoffe etc. enthalten sind. Wenn ja, wie sie wieder raus bekommen ja, damit sie auch hier der Taxonomie entsprechen und ich glaube, das ist eines der wichtigsten Themen eines Auftraggebers. Auch unser Unternehmen, unsere Auftragnehmer ermutigen nach Taxonomie, sich auszurichten.

00:21:42 SPK_1

Gibt es Ziele der ASFINAG Taxonomie konforme Zukäufe zu tätigen?

00:21:57 SPK_2

Im Bereich Fuhrpark haben wir das mal abgestimmt wir schaffen bei unseren Fuhrpark größtenteils über das Bundesbeschaffungsamt Gentur und da haben wir einen Termin mit den Zuständigen der Bundesbeschaffungsagentur, weil wir gesagt haben, wenn wir E-Fahrzeuge kaufen, dann wollen wir auch die E-Fahrzeuge nach EU-Taxonomie hin ausgerichtet erwerben. Das könnten wir dann als konforme Investition darstellen. Wenn aber das Unternehmen uns die Bestätigung dafür nicht gibt, dass ist es ein Risiko es so auszuweisen und das wollen wir nicht. Deswegen wollen wir ja gerade in unserem Fuhrpark alle Firmen, wo wir Fahrzeuge beziehen, die Taxonomie Konformität bekommen. Vielleicht werden wir in Zukunft auch gewisse Unternehmen ausschließen, auch wenn wir ein E-Fahrzeug beziehen, sie uns aber die Bestätigung nicht geben wollen. Volkswagen hat es uns letztes Jahr die Bestätigung gegeben.

00:23:07 SPK_1

Könnt ihr das auch irgendwie messen bzw. monitoren?

00:23:13 SPK_2

Wir können unsere Anschaffungen grundsätzlich auswerten, das haben wir jetzt letztes Jahr anhand der Ist-Daten gemacht. Für 2023 geht es leider nicht, weil der Beschaffungsprozess ja schon im Gange war, da haben wir diese Anforderungen nicht mitnehmen können, aber dann für das Geschäftsjahr 2024 erstellen wir gerade Ausschreibungsmodule. Diese sind bei uns verpflichtet, dann anzugeben und wir erstellen gerade eine Selbstdeklaration, die dann der Lieferant auszufüllen hat, um zu bestätigen oder nicht zu bestätigen, dass der Taxonomie nicht Taxonomie konform berichtet.

00:23:58 SPK_1

Wir haben jetzt schon öfters etwas von diesen vorgegebenen KPIs gehört. Gibt es neben diesen drei Kennzahlen noch weitere, die die ASFINAG eingeführt hat?

00:24:34 SPK_2

Die Taxonomie ist da jetzt ein Teilbereich der nichtfinanziellen Berichte, da müssen wir schon seit 2017 gemäß NaDiVeG ermitteln. Dazu sind ja auch schon KPIs notwendig. In Summe glaube ich sind es 117 KPIs, die wir aber nicht alle bis zum Jahresabschluss liefern können, deswegen haben wir ja noch im Oktober ein Update der Energiebilanzzahlen usw.. Wir haben also eine Menge an KPIs im nichtfinanziellen Bereich, wo auch die EU-Taxonomie zugreift. Alle im Detail kenne ich gar nicht, aber zur Ermittlung unseres Scope 1 bis 3 sind halt sehr viele Daten notwendig. Diese haben wir teilweise automatisiert, teilweise aber auch nicht.

00:25:34 SPK_1

Wenn man jetzt die 3 KPS anschaut, die da jetzt vorgegeben werden von der Taxonomie. Die ASFINAG macht ihren Hauptumsatz eigentlich durch die Mauterhebung oder? Fällt das jetzt in die Taxonomie oder nicht?

00:25:57 SPK_2

Unser Umsatz betrug glaube ich um die 2,5 Milliarden Euro. Zur EU-Taxonomie haben wir 600.000 € Umsatz dargestellt, als fähig und nicht als Taxonomie konform. Das sind Vermietungen von Gebäuden und das würde den Umweltziel Klimaschutz Aktivität 77 entsprechen. Haben wir auch machen müssen die Taxonomie hat ja kein Wesentlichkeitskriterium, sprich welche Summe ist wesentlich, welche nicht, das gibt es de facto nicht. Es gibt das Wesentlichkeitskriterium in den Prüfungen vom Wirtschaftsprüfer. Diese 2% kennst wahrscheinlich eh also im Bereich der Fehler, Quoten etc. Deswegen haben wir uns dann auch entschieden das das eine Aktivität ist. Da der Wirtschaftsprüfer auch relativ schnell nachvollziehen kann, weil wenn wir unter 7 7 einen Opex haben und wir unter 7 7 1 Capex ausweisen, ja dann ist schon die Frage, wenn in der G&V hier Erlöse aus Vermietungen dargestellt werden, wieso die dann nicht abgebildet sind. Der ganze Rest ist nicht Taxonomie fähig.

Der Opex aus der EU-Taxonomie ist ein ganz anderer als den, den wir in der G&V bilanzieren. In der Taxonomie wird bspw. im Personalbereich bei den Personalkosten ausschließlich Erfahrungen, Instandhaltung, Reparaturen und Reinigung Betrachtet. Die

betrieblichen Personalkosten werden hier ausgeklammert. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, was diese Personalkosten sind. Also ist jetzt Schnee kehren, Reinigung oder eine Wartung oder Instandhaltung eine betriebliche Personalaufwendung? Da muss etwas definiert werden und genau beschrieben werden. Die weiteren Opex Einschränkungen, außerhalb der Personalkosten, ist genauso auf Wartung, Instandhaltung, also im Bereich der Aufwände nur Wartung und Instandhaltung hier ist es auch wieder sehr schwierig gewesen. Was sind betriebliche Aufwände, was hat in den FAQs gestanden?

00:29:51 SPK_1

Damit man eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung hat, müssen die Daten, die man da verwendet, auch gewisse Qualität haben. Wie stellt ihr das sicher das die Qualität der Daten gut ist.

00:30:20 SPK_2

Wir haben sehr wenig mit prozentuellen Berechnungsmethoden gearbeitet. Eigentlich nur einmal und das werden wir auch ändern und detaillierter auswerten, aber das ist sich nicht mehr ausgegangen. Es war einfach zu kurzfristig. Ansonsten haben wir alle Daten auf Basis der Bilanz, unser Hauptfokus war Ableitung aus der G&V, also im Bereich Opex vor allem. Jedes Konto haben wir einzeln bewertet. In der G&V entspricht es sozusagen nochmal den Nenner der Taxonomie ja oder Nein? Beim Erkennen von Mischkonten haben wir das Konto analysiert und gesagt, welche Teile des Kontos gehören dazu und welche sind ausgeschlossen. Alle unsere Daten, und das war eine Excel Liste mit 37 Spalten, wurde dem Wirtschaftsprüfer zugesandt. So haben wir eine Bestätigung der Zahlen bekommen und somit auch die Nachvollziehbarkeit gewährleistet. Er hat sehen können was wurde ausgeschlossen, damit er immer die Nachvollziehbarkeit der Summen auf Kontenebene hatte. Wir haben eine Annäherung geschaffen, wir wissen welche Daten wir benötigen. Wir haben dafür auch im ERP-System entsprechende Abfragen, die werden wir mit einem Work Book bearbeiten und dann brauche ich nur gewisse Daten eingeben und ich habe einige der Zahlen, die ich für Nenner Ermittlung brauche, automatisiert.

00:32:48 SPK_1

Mit den erlangten Kenntnissen wird man dann in Zukunft wahrscheinlich auch schneller sein, oder? Voll automatisiert wird man wahrscheinlich die Daten nicht bekommen, oder?

00:33:12 SPK_2

Also das geht für die Zahlen für den Nenner, aber über die Frage der Taxonomie Konformität nicht. Da gibt es ja sehr viele technischen Details, die hinterfragt werden müssen.

00:33:25 SPK_1

Aber erleichtert schon einmal sagen wir mal einiges an einiges an Arbeit. Damit abgenommen. Wie sieht es aus, wenn man jetzt zum Thema Lieferanten oder Kunden kommt, hat die EU-Taxonomie irgendwie Auswirkungen auf die Zusammenarbeit?

00:34:07 SPK_2

Ja, mal eines hat die Taxonomie geschafft ja, das Unternehmen reden. Im Bereich der Nachhaltigkeit hat jedes Unternehmen ihr eigenes Ding durchgesetzt. Vieles deswegen, weil es wahrscheinlich auch ein Thema des Green Washing so ein bisschen war. Man wollte sich von niemanden in die Karten schauen lassen, wie nachhaltig man wirklich ist. Man hat sehr viel schöngeschrieben. Ja, ich sage immer die nachhaltige Wurst Semmel oder was auch immer ist immer verkauft wird. Das hat die Taxonomie schon geschafft. Wir haben große Netzwerke in Österreich aufgebaut, ja zur Auslegung. Interpretationen gewisser Taxonomie, Punkte, wie der Mindestschutz, wie gewisse technische Anforderungen, wie Begriffsdefinitionen. Da gibt es gute große Arbeitskreise, die sich damit jetzt beschäftigen. Das heißt, wenn es wirklich ums Geld geht und irgendwo hat ja die Taxonomie vielleicht nicht aktuell, aber in Zukunft diesen Hebel, da werden viele dann hellhörig. Vorher war ja Nachhaltigkeit sehr stark dem technischen Geschäftsführer, dem technischen Vorstand gewidmet. Ja, und es war dem CFO eher egal, das hat sich jetzt mit der Taxonomie geändert. Weil am Ende des Tages muss er seine Aktionäre auch davon jetzt in Kenntnis setzen und da geht es nicht mehr um schöne, textliche Beschreibungen, sondern da geht es jetzt um Geld. Ja wieviel Geld hat er dafür ausgegeben? Was ist nachhaltig? Und wird in Zukunft vielleicht auch seine Kreditwürdigkeit oder Kreditvergabe beeinflussen? Das hat einen großen Benefit, diese Taxonomie hat hier wirklich viele Unternehmen zusammengeschweißt. Mit unseren Auftragnehmern ist es schon ein bisschen schwieriger. Nicht jeder ist da von der Taxonomie betroffen. Man muss sich eine kleine Firma vorstellen, die vielleicht 20.000.000€ Umsatz im Jahr macht. Die haben mit der EU-Taxonomie aktuell und in Zukunft nie irgendwas auf dem Hut. Jetzt denen zu erklären, was die EU-Taxonomie ist und wir wollen das ASFINAG in unseren Bereichen immer die ersten ja. Wenn er das von 10 anderen Firmen hört, dass er das braucht, dann

wird es ernst nehmen. Wir nehmen die Kriterien und Vorgaben bei uns in die Planungshandbücher mit auf und dann muss er das so anbieten. Aber es ist halt schwierig. Kleine Unternehmen, die nicht von der EU-Taxonomie betroffen sind, hier in dieser Lieferkette so schnell wie möglich mit aufzunehmen, dass sie sich Taxonomie konform ausrichten.

00:37:32 SPK_1

Stimmt ja. Also kann man so sagen die EU-Taxonomie hat jetzt auch vielleicht die Ansicht auf das Thema Nachhaltigkeit jetzt innerhalb von Unternehmen, aber auch zwischen Unternehmen schon stark verändert oder man sieht jetzt das Thema Nachhaltigkeit auch vielleicht aus einem anderen Blickwinkel und nimmt vielleicht ein bisschen mehr ernst oder könnte man das so sagen also?

00:37:54 SPK_2

Es ist auch eine Chance. Wir als Firma fragen uns was können wir machen? Ja, und als Straßenbetreiber kannst du nicht viel machen, es ist halt so. Und das stimmt nicht ganz, weil die EU-Taxonomie auch technische Lösungen jetzt anbietet, wie du in einer Kreislaufwirtschaft ökologisch nachhaltig bist ja, wir haben auch Kreislaufwirtschaft schon gehabt. Haben die vielleicht nicht so sehr jetzt im Bereich der Nachhaltigkeit gesehen, sondern Lifecycle Verlängerungen etc. Wir bauen schon seit ewig Trafos ein, die den Typ 2 entsprechen mit geringem Verlust Leistungen die Taxonomie sagt das ist eine nachhaltige Investition, das heißt es ist eine Chance für Unternehmen, die mehr in Nachhaltigkeit investieren möchten, beziehungsweise aber auch darstellen.

00:38:46 SPK_1

Könnte die EU-Taxonomie auch vielleicht Auswirkungen auf die Kunden haben? Habt ihr irgendwelche Hebel, dass man das machen kann? Ich kann mich erinnern gelesen zu haben, dass ihr eine Art Nachlass oder Rabatt für Kunden mit E-Mobilität gebt.

00:39:13 SPK_2

Ja, es betrifft jetzt nicht den Autosektor, sondern E-Sektor. Es geht um die LKW-Vignette beziehungsweise LKW-Maut. Hier haben wir ja von der EU die Direktive bekommen eine CO²-Bepreisung umzusetzen. Das ist auch ein europäisches Gesetz, das in nationales Recht auch bei uns umgesetzt wurde. Das haben wir auch jetzt angemeldet unter der Asecap das ist der Dachverband der europäischen Autobahnbetreiber und Schnellstraßen

Betreiber, dass wir mit der EU-Direktive zur LKW Bemannung ja einen großen Schritt in die richtige Richtung machen, ob sie nicht doch die Bemannung nach diesen Kriterien in die aufnehmen möchte. Ja, das haben wir auch schon jetzt vorgeschlagen, denn das ist schon ein Hebel, dass wir Fahrzeuge, die weniger Emissionen verursachen günstiger stellen als die, die unter Euro 5 und Euro 6 sind. Das heißt, du musst da immer wieder nachbessern und sagen wir wollen den Standard aber immer verbessern und da haben wir schon einen Hebel.

00:40:49 SPK_1

Mit diesem Hebel kann man sehr viel vorantreiben.

00:40:54 SPK_2

Ja, das machen wir auch in dem Ausbau der E-Mobility. Die Ladeinfrastruktur an unseren Rastplätzen, die wird weiterhin ausgebaut. Wir wollen bis 2030 500 Ladepunkte umsetzen, im ASFINAG Straßennetz und ohne Ladeinfrastruktur wird auch der Elektro-Anteil nicht massiv steigern.

00:41:31 SPK_1

Wenn wir nun weiter in die Zukunft denken, es wird ja weitere Vorgaben geben. Habt ihr hier schon Überlegungen gemacht, wie ihr hier vorgehen wollt? Gibt es eventuell schon Prozesse, die man sich überlegt hat?

00:42:17 SPK_2

Wir haben auch eine Roadmap 2023 erstellt, ja aufgrund dessen, dass wir jetzt die 6 Umweltziele haben. Wir haben in dieser Roadmap definiert, ich glaub 8 Handlungsfelder, das ist jetzt nicht das, was du letztens gesehen hast in der Organisationsstruktur das war ganz am Anfang, jetzt haben wir, sind wir tiefer eingegangen und haben 8 große Bereiche und darunter ungefähr, in Summe sind es glaube ich 12 Handlungsfelder, die wesentlich sind für die nächsten Jahre, die wir bearbeiten müssen. Nachhaltigkeit ist eine Strategie und somit gibt es auch keinen Nachhaltigkeitsprozess, sondern einen Prozess zur Kernstrategie und da sind aktuell unsere Empfehlungen hin in Richtung Nachhaltigkeitsprozess ja, weil wir sehr viele Suchprozesse jetzt implementieren müssen. Wir müssen Anpassung an den Klimawandel als Prozess implementieren. Wir müssen die Taxonomie als Prozess implementieren. Wir müssen die Planungen, die Ausschreibungen, die Umsetzung von Bauprojekten nachhaltiger gestalten und müssen

auf einen Nachhaltigkeitsprozess verweisen. Das fehlt uns so eigentlich ja, und das geht natürlich nicht von heute auf morgen, aber um diese Suchprozesse auch in einem Kernprozess zu implementieren, benötigt eben diesen Kernprozess und da wollen wir schon jetzt einen eigenen Prozess erstellen. Und der Fokus ist Anpassung an den Klimawandel EU Taxonomie, ESCIT, beziehungsweise das neue österreichische Gesetz NaDiVeG, das aus dem aus CI jetzt erst entstehen wird. Und den Anforderungen, wie ich die Daten für die Nichtfinanzielle Berichtserstellung bekomme also auch dann, wenn der Prozess fertig ist, dann in den Prozess darunter zu legen.

00:44:19 SPK_1

Vielen Dank für das Gespräch.

H AG

Branche: Post-, Logistik- und Dienstleistungskonzern

Interviewpartner: Herr/Frau H, zuständig für Sustainability Reporting & EU-Taxonomie

Datum des Interviews: 09.05.2023

00:00:00 SPK_1

Ja perfekt, dann würde einmal starten. Vielleicht können Sie kurz mal erklären was sie bei der Post machen, was ihre Tätigkeiten sind und vielleicht wie die ersten Berührungspunkte waren zum Thema EU-Taxonomie.

00:00:17 SPK_2

Ich arbeite im CSR- und Umweltmanagement-Team der Post, jedoch nicht direkt im Controlling. Stattdessen tausche ich mich regelmäßig mit meinen Kolleginnen zu diesem Thema aus. Seit zwei Jahren bin ich Teil des CSR-Teams und habe mich vor allem mit dem Nachhaltigkeits-Reporting beschäftigt. Damals habe ich auch die Projektleitung für das Taxonomie-Thema übernommen. Neben dem Reporting kümmere ich mich auch um das CSR-Management und behalte den Überblick über unsere Zielsetzungen im Masterplan bis 2030. Meine Aufgabenfelder umfassen also das Reporting und das Management.

Interessant ist vielleicht auch die Struktur in unserem Unternehmen und wer welche Aufgaben hat. Das CSR-Team ist hauptsächlich für das Nachhaltigkeits-Reporting zuständig, jedoch haben wir enge Verbindungen zur Investor Relations-Abteilung, die den Geschäftsbericht erstellt. Es gibt also einige Überschneidungen zwischen den Teams. Wir haben ein übergreifendes Konzept und tauschen uns intensiv aus.

In den letzten knapp drei Jahren haben wir ein großes funktionales Team aufgebaut, das sich mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Dieses Team besteht nicht nur aus dem CSR-Team, sondern auch aus den Abteilungen Controlling und Rechnungswesen. Gemeinsam haben wir das Umwelt- und Sozial-Reporting, insbesondere die ESG-Kennzahlen, mit den vorhandenen SAP-Systemen aufgebaut. Inzwischen führen wir quartalsweise Reporting durch, das über die SAP-Plattform abläuft. Wir sind zu dritt in dieser Dreier-Konstellation und kümmern uns um die ESG-Kennzahlen.

Parallel dazu haben wir eine Struktur für das EU-Taxonomie-Reporting aufgebaut, das sich von der ESG-Berichterstattung unterscheidet. ESG-Kennzahlen stammen eher aus dem naturwissenschaftlichen Bereich, beispielsweise Kilowattstunden, während die Taxonomie auf finanziellen Kennzahlen basiert. Daher haben wir eine Struktur geschaffen, bei der das CSR-Team und das Rechnungswesen das Kernteam bilden und die Projektleitung aufteilen. Das Controlling ist unser Sparringspartner und gleichzeitig unser Datenlieferant, da wir vor allem bei Umsatzdaten auf Kostenberechnungen und -strukturen angewiesen sind. Gleichzeitig stehen wir in engem Austausch mit dem anderen Projektteam, das sich mit den ESG-Kennzahlen befasst, um sicherzustellen, dass beide Bereiche über dieselben Systeme abgedeckt sind, zumindest was den Nachhaltigkeits- oder ESG-Teil betrifft

Es war eine ziemlich aufwendige Aufgabe, und wir sind nur zu zweit in unserem Team. Glücklicherweise erhalten wir jedoch Unterstützung von anderen Fachbereichen. Einerseits haben wir unsere Datenlieferanten, andererseits können wir nun, nachdem wir das erste Taxonomie-Reporting abgeschlossen haben, in den Austausch gehen und tatsächliche Veränderungen im operativen Geschäft vornehmen. Das bedeutet, dass wir beispielsweise die Ausschreibungen an die Anforderungen anpassen, um in Zukunft taxonomiekonform zu sein oder noch mehr taxonomiekonform zu werden. Dies ist der Kreislauf, in dem wir uns mit dem Thema der Taxonomie intensiv auseinandersetzen.

00:06:27 SPK_1

Sie haben erwähnt, dass Ihre Abteilung involviert war, dann auch das Rechnungswesen. Das Controlling dann aber eher noch nebenbei, also als Datenlieferant, oder?

00:06:45 SPK_2

Nicht ganz, also ich würde sagen als Sparringpartner sind sie nicht direkt ins Projektmanagement, in der Tiefe, involviert. Aber sie wissen über die Schritte Bescheid, die wir machen. Wir tauschen uns aus. Wie gesagt, wir haben auch Überschneidungen mit diesem ESG-Team und da sitzen wir quasi alle 3 Abteilungen drinnen und wir versuchen da einfach einen guten Austausch zu haben, aber die Projektleitung und die Basis der Zahlen kommen halt einfach aus dem Rechnungswesen.

00:07:24 SPK_1

Und wie würden Sie jetzt sagen, hat so das Thema Auswirkungen auf das Controlling gehabt? Man hört immer wieder oder es gibt ja die diverse Controlling Prozesse im Unternehmen sei es jetzt Datenakquisition und Datenaufbereitung, auch die Weiterverarbeitung der Daten für andere Prozesse. Wie war da der Einfluss von dieser neuen Verordnung?

00:08:04 SPK_2

Also das eine war quasi die Rolle als Datenlieferant, dass da einfach neue Anforderungen an das Controlling beziehungsweise auch an die Tochtergesellschaften, wo die Controller eigentlich die Betreuung auch der ESG-Kennzahlen machen und dann in weiterer Folge auch viele Teile der Berichterstattung übernommen haben, weil die einfach das Geschäftsmodell auch gut kennen. Das war halt wichtig, um diese Aktivitäten bei der Taxonomie zu verstehen.

Da waren die Controller als Datenlieferanten für uns mal die Ansprechpartner in vielen Fällen, vor allem bei den Tochtergesellschaften und da gab es dann eben neue Datenanforderungen, die es bisher eben noch gar nicht gab, wo wir dann gemeinsam Schulungen gemacht haben und gemeinsam gewisse Geschäftsprozesse auch nochmal durchgegangen sind, um herauszufinden welche Aktivitäten gibt es eigentlich. Wie es ist diese eine Gesellschaft genau davon betroffen? Das war für uns wie gesagt, so bisschen die Rolle als Datenlieferant und auch Sparring Partner.

Und das andere ist wir haben ja bereits seit 2020 eine neue integrierte Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie. Da gab es dann einen Masterplan, wo Ziele festgelegt wurden. Im Nachhaltigkeitsbereich und diese Ziele werden auch vom Controlling

mittlerweile geplant und die Kennzahlen, die dahinter liegen, fließen in die Planung mittlerweile mit ein. Das ist ein Projekt, das wir dieses Jahr auch oder im letzten Jahr gestartet haben und da gibt es natürlich Überschneidungen. Das heißt jetzt nicht, dass das von der Taxonomie getriggert wurde, weil das aus dem Masterplan ohnehin schon hervorgegangen ist, aber es gibt natürlich eine inhaltliche Überschneidung. Gewisse Themen sind bei uns jetzt der Fuhrpark oder die Gebäude, die auch für die Taxonomie und Medien relevant sind. Der Trigger kam aber eben nicht von der Taxonomie selbst, sondern das waren Dinge, die schon bei uns länger am Laufen waren, weil uns ohnehin schon klar war was unsere wichtigsten Bereiche waren durch unsere Wesentlichkeit Analysen, die wir durchgeführt haben und wo wir uns angeschaut haben, wo könnten Sie die größten Auswirkungen haben und wo wir eben Nachhaltigkeitsmaßnahmen setzen müssen und das überschneidet sich in gewisser Weise mit dem Thema Taxonomie, da auch dieselben Themen angesprochen werden. Aber das war jetzt nicht der konkrete Auslöser dafür, dass das Controlling jegliche Prozesse umstellen musste. Jetzt haben wir den Fall, wo wir uns mit der ersten Berichtssaison und den Ergebnissen beschäftigen. Wir müssen uns die Pläne anschauen, dass wir das Reporting künftig auch mehr im Einklang mit der Taxonomie machen müssen.

00:11:12 SPK_1

Also kann man sagen die Entscheidungsfindung oder Zielsetzung ist jetzt nicht wirklich von der Verordnung beeinflusst worden, weil es einfach im Vorhinein bereits Ziele gab? Sie hatten sich wahrscheinlich auch gedacht, dass das Ihnen in die Karten spielt, weil Sie sowieso bereits darauf eingestellt sind?

00:11:38 SPK_2

In gewisser Weise.

00:11:40 SPK_1

Habt Ihr dann auch Ziele im Hinblick auf die KPIs, also den Capex oder Opex? Habt Ihr eigene Ziele definiert, wo Ihr sagt diese Prozentsätze wollen wir erreichen?

00:11:58 SPK_2

Also dafür war bisher oder ist auch jetzt aktuell noch die Lage noch ein bisschen zu unklar, als dass wir da jetzt uns trauen würden, irgendwelche Aussagen zu machen. Der Grund liegt darin, dass einerseits die Regulatorik unklar für uns war und wir teilweise dann

erst durch die FAQs im Dezember wussten, was wir dann im Jänner berichten müssen, oder wie wir bestimmte Sachen auslegen müssen. Das heißt auch für diese Pläne, die man da aufstellt, oder für die die Ideen, die man hat quasi mehr Taxonomie Konformität rausholen kann. Dafür ist in vielerlei Hinsicht noch die die Regulatorik einfach sehr unklar, wo wir uns auch nicht trauen, derzeit zu sagen ja, wir werden da massig ihnen eine in irgendeiner Aktivität hinein investieren, wo es eine also bei uns ist das Beispiel halt mit den Elektrofahrzeugen, dass die nicht Taxonomie konform sind, weil sie die falschen Reifen haben. Und das ist ein Thema, das wir bisher nicht am Schirm hatten, wo in vielerlei Hinsicht auch ein bisschen die das Verständnis dafür fehlt, dass solche sehr, sehr strengen Vorgaben gemacht werden, wo auch gleichzeitig nicht ganz klar ist, wie man gewisse Kriterien auslegen muss und da jetzt konkrete Investitionsentscheidungen auf Basis dieser noch sehr unklaren Regulatorik zu treffen, das ist das, wo wir uns noch besser zurückhalten. Wo wir mal schauen: Welche Möglichkeiten gibt es überhaupt? Was gibt der Markt überhaupt her? Was können wir machen? Gibt es überhaupt ein Angebot dafür? Was kostet uns das Ganze? Ist das in irgendeiner Kosten-Nutzen Relation. Also wir sind gerade erst in der Phase, wo wir versuchen, die Regulatorik ausreichend zu verstehen. Gewisser Interpretationsspielräume, die manchmal so manchmal so genutzt werden von Unternehmen in unserer Branche. Das wir eine Vereinheitlichung hinbekommen und dann muss man erst einmal schauen, ob sich das kostentechnisch und markttechnisch lohnt und ob es Angebote für diese Themen gibt.

Also, dass man da jetzt konkrete Pläne schon auf Basis der Taxonomie entwickelt, dafür ist es für uns auch noch ein bisschen zu früh. Wir haben uns die Ergebnisse angeschaut, die Kriterien sind einfach so unterschiedlich. Also wir haben bis zu 50 Prozentpunkte Unterschied in Relation, wenn man sich jetzt Taxonomie fähig und konform beim Umsatz oder Capex anschaut, haben wir bis zu 50 Prozentpunkten Unterschied bei den KPIs im Vergleich zu unseren gefunden, weil einfach unterschiedliche Auslegungen von den Kriterien getroffen wurden.

Manche sind konform, weil sie eine nicht so strenge Auslegung getroffen haben und haben dadurch teilweise über 50% mehr Konformität erzielt. Und wenn solche Dinge einfach noch möglich sind oder wenn einfach unklare Auslegung, gibt es einfach sehr schwierig. Da jetzt irgendwelche konkreten Entscheidungen letztlich auf dieser Basis zu treffen, weil man auch nicht weiß, ob es dann nicht wieder Klarstellungen gibt, ob sich die rechtliche Lage nicht ändern wird in den nächsten Jahren.

Also wir versuchen es zumindest uns einmal anschauen, was der Markt so hergibt und wieviel Kosten das verursachen würde. Aber ja konkrete Pläne sind bei uns einfach noch nicht gemacht worden.

00:15:37 SPK_1

Kann man auch sagen, dass diese Kriterien auch noch gewisse Grauzonen beinhalten, wo noch viel Auslegungssache oder Auslegungsspielraum noch vorhanden ist? Also einige Aktivitäten sind nur fähig, aber nicht konform. Ich habe jetzt auch schon des Öfteren gehört, dass da noch viele sehr unsicher sind, weil einfach nicht klar ist, wie es genau ist?

00:16:13 SPK_2

Ja, auf jeden Fall. Das sehen wir auch als das größte Manko bei der Taxonomie, dass man ja einfach noch keine, ich sage mal, Rechtssicherheit hat. Man weiß einfach nicht, wie es ausgelegt gehört oder es gibt viele Möglichkeiten, es auszulegen und ja, das ist einfach derzeit noch sehr schwierig. Deswegen sage ich die Ergebnisse, die jetzt draußen sind, sind glaube ich für einen externen nicht deutbar. Wenn die dahinter liegenden Berechnungsprozesse einfach nicht kennt, wenn man sich die Berichte anschaut, das wird sehr wenig auch offengelegt, wie gewisse Kennzahlen berechnet werden, welche Annahmen getroffen werden. Das ist für Außenstehende auch, glaube ich, wahnsinnig schwer mit diesen Kennzahlen irgendetwas anzufangen. Ich also aus meiner Sicht ist das, das kann irgendeine Zahl sein, mehr oder weniger, weil so unterschiedliche Annahmen dahinter liegen, dass das derzeit eigentlich nicht vergleichbar ist. Also ich bin sehr gespannt, inwieweit das auch von extern dann berücksichtigt wird, dass es da noch so viele Grauzonen in vielen vielerlei Hinsicht gibt. Bei der Interpretation dieser Kennzahl bin ich schon sehr gespannt darauf, was man mit den Externen anfängt.

00:17:51 SPK_1

Ich glaube es ist recht schwierig, wenn man versucht es auch irgendwie von Unternehmen zu Unternehmen zu vergleichen. Überhaupt wenn wir jetzt verschiedene Branchen vergleichen würde. Es gibt da auch Unternehmens Felder, wo man vielleicht gar keine Tätigkeiten haben, die darunterfallen. Obwohl man jetzt vielleicht auch viel in Sachen Nachhaltigkeit macht, aber halt dann einfach jetzt einmal Anführungszeichen das Pech hat, dass die Unternehmenstätigkeiten eigentlich nicht darunterfallen, oder?

00:18:24 SPK_2

Ja, auf jeden Fall also das das Thema, dass manche gar nicht darunter fallen mag jetzt ein Fluch oder ein Segen sein. Das ist theoretisch wertfrei von der Taxonomie. Aber der Vergleich über Branchen hinweg also man kann ein Unternehmen aus der

Energiebranche nicht mit einem Transportunternehmen oder mit einem Telekommunikationsunternehmen vergleichen, wenn sich den ATX anschaut und haben das gemacht, das sind so unterschiedliche Kennzahlen draußen, dass es eigentlich keinen Sinn macht, über Branchen hinweg zu vergleichen. Wir haben dann für uns mit unserer Branche, die ja relativ klar abgesteckt ist, versucht, diesen Vergleich zu machen. Und selbst da sind wirklich ganz große Unterschiede herausgekommen, weil es nicht auf die Branche ankommt, sondern wirklich auf die einzelnen Aktivitäten gesetzt werden und wenn dann einzelne Geschäftsfelder von einem Unternehmen nichts von der Taxonomie erfasst sind, dann hatten wir das gleiche mal 30% Unterschied in der Taxonomie Fähigkeit also eine Auswirkung hat, wenn man sich das Verhältnis fähig zu konform anschaut, das ist ja eigentlich die aussagekräftige Kennzahl würde ich jetzt mal sagen. Nicht die, die absolut Kennzahl, quasi die Taxonomie Konformität rauskommt, sondern dieser Vergleich zwischen Potential und tatsächlich. Jedenfalls diese Geschäftstätigkeiten, diese unterschiedlichen selbst in der gleichen Branche können auch schon riesige Auswirkungen haben. Also ich glaube, es ist ganz schwer, derzeit noch der irgendwelche Schlüsse aus diesen Kennzahlen zu ziehen, das ist so meine Meinung derzeit noch. Es wird sich sicher ändern, wenn es dann Kommentare gibt, oder Klarstellungen oder die FAQ noch besser werden oder die Regulatorik an sich überarbeitet wird. Aber aktuell ist es, glaube ich, sehr schwierig.

00:20:35 SPK_1

Wenn man sich das jetzt mal anschaut: Die Verordnung ist eingetreten. Man hat dann natürlich auch vorab schauen müssen oder screenen müssen welche Aktivitäten oder Tätigkeiten, die ich innerhalb von Unternehmen habe, ob die überhaupt Taxonomie konform/fähig sind oder ob die da überhaupt reinfallen. Wer war dafür im Unternehmen zuständig? War das das Controlling oder war das die Projektgruppe? Und wie ist man da so grob vorgegangen? Also wie war die Herangehensweise?

00:21:11 SPK_2

Die Aktivitäten waren Teil von unserer Aufgabe als Projekt, das ist mein Kollege aus dem Controlling, aus dem Rechnungswesen und ich haben das gemacht. Wir haben dann aber mit den Fachabteilungen, also für uns, die Gebäude, die Fahrzeuge und beim Fuhrpark die Kriterien uns angeschaut, ob wir darunterfallen, wie das zu uns passen könnte, und sind dann aber auch noch sehr stark in den externen Austausch gegangen. Über Arbeitsgruppen, die wir aus der Branche haben, da gab es dann auch Taxonomie Arbeitsgruppen und haben uns da sehr ausgetauscht, welche Aktivitäten eigentlich für uns in Frage kommen. Vor allem weil das bei uns jetzt so war, dass diese NASCE Codes, auf

die in der Regulatorik verwiesen wird, für uns nicht ausreichend war. Da wäre ein Bruchteil von unserer Tätigkeit abgedeckt gewesen, in der Beschreibung der Aktivitäten war aber klar, dass wir uns auch in anderen Aktivitäten noch wiederfinden können. Effektiv waren es dann 4 Aktivitäten, die quasi unsere Hauptaktivitäten sind, die unser Geschäftsmodell abdecken. Und das haben wir dann auch in den Branchen Verbänden, also in unseren Arbeitsgruppen, so vereinheitlicht oder haben wir dann uns dort geeinigt, dass das die Aktivitäten sind, in denen wir uns sehen und haben dann mit dieser externen Sicht und mit dem Internet Experten diese Findung gemacht, wo wir überall hineingehören, in die Taxonomie. Das interessante ist, dass es bei der Tochtergesellschaft auch etwas anders gemacht wird als in Österreich und da haben wir uns auch noch abgestimmt und angeschaut, ob das grob abweichende vielleicht mit reinfällt oder nicht. Aber mein Kollege im Rechnungswesen, der ist ja sehr gut drinnen in den Geschäftsmodellen von den anderen.

00:23:31 SPK_1

Okay. Haben sie technische Hilfsmittel oder werden technische Hilfsmittel in Zukunft auch verwendet, um diese Aktivitäten zu identifizieren? Oder gibt es im Hinblick auf die Berichterstattung technische Hilfsmittel, vielleicht Felder im ERP-System, dass man diese Zahlen gleich kennzeichnen kann? Welche Aktivitäten dann unter die EU-Taxonomie fallen. Werden in Zukunft solche Hilfsmittel verwendet oder muss die Einteilung in Zukunft noch händisch gemacht werden?

00:24:22 SPK_2

Also ich sage es mal so für das erste Jahr war es so, dass wir im Jänner erst unsere Modelle fertig hatten, wo wir dann wussten, welche Zahlen wir verwenden müssen. Wir hatten quasi ja nur ein halbes Jahr Zeit, um das zu screenen. Die Regulatorik war da und wir hatten keine Zeit die Berichte in die ERP-Systeme zu integrieren. Wir haben ja schon für die ESG-Berichterstattung bereits SAP-Lösungen gehabt haben. Jetzt im ersten Jahr, wo wir nur über die fähigen Aktivitäten berichten mussten, war eine Integration noch nicht möglich. Wir haben auf ein Excel-Sheet umgesattelt und haben Fragestellungen aufgestellt, wo wir die Daten herbekommen, also von welchen Fachbereichen. Wir haben dann, mehr oder weniger, händisch diese Daten abgefragt. Jetzt im zweiten Berichtsjahr müssen wir tiefer in die technischen Gegebenheiten reingehen, dass wir da nicht mehr Informationen abfragen müssen und die Infos, die wir als Basis verwenden möglichst gut automatisiert abfragen können und nicht alles über Excel abarbeiten müssen. Beim Umsatz war es für uns wichtig, dass wir einen gewissen Verteilungsschlüssen anwenden. Einerseits einen Kostenverteilungsschlüssel, aber auch andere Verteilungsschlüssel. Das

war eben in Verbindung mit den Informationen, die wir aus dem ESG-Reporting gebraucht haben. Dann haben wir die Anforderungen, die halt technisch tiefer runtergegangen sind (Fahrzeugtypen bspw.), in das ESG-Reporting integriert und haben so dann quasi eine automatisierte Auswertung vom ESG-Reporting übernehmen können, um diese Verteilungsschlüssel abzuziehen. Beim Rest war auch noch relativ viel Handarbeit mit diesen Excel. Das ist ein bisschen tiefer runtergegangen in den Fragestellungen wieder dabei, weil wir auch sehr lange gebraucht haben, um dann auch die die Parameter quasi festzulegen. Welche Informationen brauchen wir, welche Auslegungen müssen wir treffen? Bei den technischen Kriterien? Und das war dann ebenfalls wieder nicht möglich, dass in dem Jahr dann in die ERP-Systeme hineinzuziehen. Das langfristige Ziel ist es natürlich, denn die Excel sind einfach fehleranfälliger und auch der Dokumentationsaufwand ist wesentlich höher, als wenn ich das einfach als Auszug aus dem SAP runterholen kann. Wir haben jetzt teilweise schon begonnen, also die dann beim Capex also ich bin jetzt nicht die Expertin ja, sag ich gleich dazu, aber wir haben da mit dem Tag schon begonnen im Anlagenverzeichnis, dass wir da gewisse Maschinen verliehen haben, quasi bei den Fahrzeugen, die fallen in diese Kategorie. Diese Fahrzeuge fallen in diese Kategorie. Diese Fahrzeuge erfüllen dies und jenes. Bevor es dann ins SAP geht, ist es noch in unserer Fuhrpark-Software drin, wo wir schon einiges integriert haben. So ist es uns möglich einfachere Abfragen zu haben, um es dann mit den anderen Anlagennummern zu vergleichen. Beim Capex und Umsatz mussten wir sehr viel Handarbeit betreiben, um die Daten zusammenzufinden und zusammenzufügen.

Wie gesagt hatten wir diesen Verteilungsschlüssel, die halt über das ESG Reporting dann schon einige Schlüssel, dann direkt an uns geliefert bekommen haben. So also ist es ein Weg. Wir wissen auch, dass es anders werden wird und anders werden muss, aber aufgrund dieser unsicheren Regulatorik Lage haben wir jetzt auch dann immer noch sehr viel Zeit darauf verwendet das fertig zu interpretieren, quasi bevor wir das dann in die Systeme wirklich übertragen, aber das ist schon das Ziel, dass das künftig mal ein bisschen anders laufen wird also, und das sind jetzt schon die Prozesse, die halt so langsam ins Rollen kommen. Aber am Ende sind wir da bei weitem noch nicht.

00:29:03 SPK_1

Ich glaube, es ist schwierig, wenn man sich jetzt da so auf die auf die technischen Lösungen versteift, dass alles so definiert und pflegt, und dann gibt es irgendwo Änderungen in der Regulatorik und dann, rein theoretisch, muss man eigentlich nochmal von vorne anfangen, oder? Also überlegt man sich dann schon eher wie viel Aufwand man hier reinstecken will?

00:29:21 SPK_1

Mach ich ein bisschen was aber alles noch nicht, weil im Endeffekt, wenn man sagt, in einem halben Jahr ist es wieder anders. Dann habe ich rein theoretisch die Arbeit auch ein bisschen umsonst gemacht, oder? Aber könnte man eigentlich zusammenfassend sagen technologische Lösungen werden in Zukunft dann sicher auch große Rolle spielen oder sag mal habe ich auch schon gehört, dass man ganz am Anfang also die ganze Umstellung ist natürlich sehr viel manuelle Arbeit dabei also auch diese zu identifizieren und auch Verteilungsschlüssel zu finden. Aber dann, wenn man sagen wir mal einen Prozess drin ist und auch ein bisschen Erfahrung gesammelt hat, was fällt wo runter z.B.: Ich glaub, das macht es dann auch viel einfacher und auch beim Pflegen für diese technischen Lösungen, oder?

00:30:11 SPK_2

Ja, auf jeden Fall also dieses Jahr. Was ist bei den Umweltziele rausgekommen? Die werden uns nicht betreffen, das heißt, unser Modell wird einfach gleichbleiben. Das heißt, wir haben jetzt unser Wissen, welche Aktivitäten wir haben. Wir wissen, welche technischen Kriterien wir füllen müssen, und es gibt vielleicht noch ein, zwei signifikante Kriterien, wo es noch ein bisschen Unsicherheit gibt. Aber im Endeffekt haben wir unser System und das System ist, oder unsere Methodologie quasi, ist auch zu einem Großteil abgestimmt oder passt doch mit dem unsere Peers zusammen, und das ist, das hat jetzt schon eine gewisse Routine reinbekommen, weil wir nicht mehr alles umwerfen müssen, vorausgesetzt, es kommt noch irgendwas, aber wir gehen jetzt einmal nicht davon aus, dass wir für dieses Jahr auch für nächstes Jahr jetzt großartige Veränderungen haben werden in unserer Methodik. Wir müssen jetzt haben wir die Ausgangsbasis meiner geschaffen und jetzt können wir dann Stück für Stück weiter gehen und schauen, wie wir Verbesserungsmethoden hineinbekommen.

00:31:17 SPK_1

Könnte man die Annahme treffen, wenn man diesen Teil schon automatisiert hat, also die Datenabfrage, dann ist das irgendwo auch eine Sicherstellung, dass die Qualität der Daten gut ist, oder? Wenn ich jetzt zum Beispiel jedes Jahr die Daten oder Verteilungsschlüssel manuell rauspicken muss, ist die Gefahr sehr hoch, dass da Fehler auftreten und die Qualität der Daten nicht gut ist, oder?

00:31:50 SPK_2

Ja, auf jeden Fall also, wo es möglich ist, sollten wir immer versuchen, manuelle Schritte zu reduzieren. Wir haben bereits in unseren Finanzberichten und dem ESG-Projekt eine gewisse Automatisierung etabliert. Es hat gezeigt, dass man die Zeit für andere Dinge verwenden, anstatt irgendwelche Dinge ins Excel einzutippen. Im Excel muss man auch noch die Daten kontrollieren, es kann sich etwas verschieben und die Daten stimmen nicht mehr. Wenn man das automatisiert, wird auch sehr viel Zeit und Ressourcen frei, die man für andere Dinge verwenden kann also wir sind jetzt dann auch bei dem ESG-Projekt, wenn ich das Vergleiche jetzt schon bei dem angelangt, dass wir halt sehr viel, zwar noch nicht ganz automatisch, haben aber zumindest etwas automatisiert haben. Gewisse Kontrollschritte sind einfach automatisiert drinnen. Es können gewisse Flüchtigkeitsfehler nicht mehr so einfach passieren.

Und jetzt kann man viel mehr in dieses Interpretation stecken und in die Kennzahl hineingehen, sich erklären und überlegen warum ist das so und was kann man machen? Also, das ist dann ein anderes Level of Demand und das ist was, wo wir mit der Taxonomie, glaube ich noch ein bisschen hinkommen müssen, weil es halt so neu ist, aber das ist definitiv der Weg und das Gute ist, dass wir halt auch jetzt schon eine etablierte und gut funktionierende Projektgruppe haben, wo einfach unterschiedliche Personen aus Abteilungen im kontinuierlichen Austausch sind, wo man dann solche Sachen auch einfach angehen kann, weil man halt schon dieses diese Gruppe quasi dahinter hat, die die laufenden Systemen arbeitet und das kann man bei uns, glaube ich ganz gut nutzen, dann auch diese laufenden Verbesserungen zu machen. Ja, und wir werden schauen, wie lange es dauert und welche Schritte dann alle nötig sind, aber klar ist, dass es mehr in Richtung Automatisierung geht. Das muss es auch, weil sonst ist es zeitlich nicht schaffbar. Aktuell haben wir ein jährliches Reporting und auf lange Sicht werden wir auf ein Quartals-Reporting hinsteuern, doch dafür müssen die Prozesse einfach schlanker werden. Da kann man nicht alles immer in diesem Aufwand betreiben, mit dieser vielen händischen Arbeit wird sich das nicht ausgehen.

00:34:15 SPK_1

Abseits der EU-Taxonomie macht die Post schon lange was mit dem Thema der Nachhaltigkeit. Hat es bereits davor schon Auswirkungen auf das Controlling oder das Berichtswesen gegeben?

00:34:51 SPK_2

Genau also wir haben seit über 10 Jahren Nachhaltigkeitsberichte, waren auch schon alle

deswegen betroffen und mit der der neuen Nachhaltigkeits-Unternehmensstrategie ist es dann auch ein Teilaspekt in diesem Masterplan, den wir uns gesetzt haben bis 2030, gewesen, dass wir das Kennzahlen Reporting verbessern wollen und daraus ist dann diese Projektgruppe entstanden, die sich um die ESG-Kennzahlen kümmert und das hat schon ein ordentliches Shift hineingebracht erst einmal, dass wir diese ganzen technischen Verbesserungen machen konnten, dass wir das zentral Reporting aufgebaut haben, dass wir in unseren in den Vorstandssitzungen ganz regulär das Quartals-Reporting zu den ESG-Kennzahlen auch inkludiert haben. Wir hatten erst heute hatten wir Vorstandssitzung, wo im normalen Programm über ESG-Kennzahlen laufend eben, dann noch diskutiert wird. Das Thema Nachhaltigkeit im Controlling ist mittlerweile sehr groß, es gibt bereits einen eigenen ESG-Controller, der sich nur mit diesem Thema beschäftigt. Wie gesagt, wir haben jetzt einerseits des Quartals- und das Jahres Reporting, was sehr stark in der Hand auch vom Controlling liegt, wo die sehr stark involviert sind. Es kommt jetzt dann das Thema Planung immer stärker. Da sind wir gerade dabei, das aufzubauen, dass wir auch die ESG-Kennzahlen planen, dass wir dann noch schauen können, wie stehen wir da bei den langfristigen Zielen, die wir auch haben. Plus die ESG-Kennzahlen sind jetzt auch Teil von der Vergütung vom Vorstand und vom oberen Management, bis runter zum mittleren Management und das sind alles Dinge, die machen es einfach erforderlich, dass man sich die Kennzahlen nicht mehr irgendwie in einem Excel zusammenschustern muss, das muss dann schon wirklich Hand und Fuß haben und da sind wir sehr froh, dass das jetzt im Austausch mit Controlling passiert, weil das ist ja die eigene Aufgabe, dass man sich um Kennzahlen und um die Steuerung kümmert. Und es zeigt, dass wir das schon gut gemacht haben in den letzten Jahren. Früher hatten wir noch mit unseren Excel gekämpft und mittlerweile sind wir auf einem ganz anderen Level. Wir arbeiten mit dem Nachhaltigkeits-Team zusammen, die das Know-How und die Interpretationen zu den Kennzahlen mitbringen. Das war schon ein sehr guter Schritt, den wir gemacht haben. Bei den Kolleginnen aus dem Controlling ist das Thema Nachhaltigkeit doch ein sehr aktuelles Thema, das ist vielleicht auch nicht überall so der Fall, aber bei uns im Haus ist es wirklich sehr gut angekommen. Wie gesagt gibt es jetzt eigene ESG-Controller, die sich mit diesen Themen einfach beschäftigen im Daily Business und auch in unseren Beteiligungen im Ausland wird es immer wichtiger, dass die Controller vor Ort sich auch mit diesen Themen auseinandersetzen, weil sie einfach essenziell sind für die Berichterstattung, die wir auf Konzernebene haben und das läuft eigentlich wirklich gut bei uns. Es sind wirklich gutes Vorzeige- und Erfolgsprojekt würd ich jetzt mal sagen.

00:38:37 SPK_1

Das sind ganz gute Ansätze. Also je früher man anfängt, desto besser steht man natürlich auch in Zukunft dar, weil wenn es zu Verschärfungen kommt und man hat bisher nichts bzw. fast nichts gemacht, dann kommt sehr viel auf einen zu und das alles zu stemmen wird dann sehr schwer bzw. fast unmöglich.

00:39:04 SPK_2

Ja, das Thema ist also auch die Prüfung, die dann verpflichtend wird. Wir lassen uns jetzt seit über 10 Jahren schon extern prüfen. Wir haben im letzten Jahr, so übers Jahr 21, auch einen Reasonable Dance gemacht für ausgewählte Kennzahlen. Also für die CO² Kennzahlen Scope 1 Scope 2 für Österreich haben wir uns über eine Reasonable Assurance drüber getraut und das ist schon noch mal ein anderes Kaliber, wenn man auch die Aussicht hat, dass es künftig mal in diese Richtung gehen wird. Für alle Kennzahlen ist das nichts, was man einfach so macht. Das ist schon mit Systemen verbunden, die dahinter dann aufgebaut werden müssen. Mit Arbeitsanweisungen mit Dokumentationsaufwand, das ist schon mal ein anderes Kaliber, wenn man auch weiß, dass das in Zukunft angedacht ist, dass es in die Richtung gehen sollen. Im Endeffekt ist die Aussage gewesen, das soll in Richtung Level Finanz Reporting gehen und mit dem Wissen im Hinterkopf muss man sich, glaube ich, schon sehr gut drauf vorbereiten, weil das dauert. Jahre, bis man zu diesem Level kommen kann. Wir haben das jetzt einmal für eine oder zwei ausgewählten Kennzahlen gemacht und das war nicht lustig. Da ist schon sehr viel dahinter, um auch dann durch eine Prüfung durchzukommen. Da steckt schon sehr viel Aufwand dahinter und es dauert Jahre, bis man dieses Level erreicht hat.

00:40:42 SPK_1

Ja das stimmt. Ich bin auch der Meinung, dass man da schon früh anfangen muss. Betrifft die EU-Verordnung nun nur die Post oder gibt es auch Auswirkungen auf die Lieferkette, bzw. Lieferanten oder auch Kunden? Thema z.B.: der Fuhrpark. Gibt es da Anforderungen von der Post an bspw. VW oder Ford.?

00:41:45 SPK_2

Uns ist jetzt konkret nichts herangetragen worden. Was jetzt konkret mit der Taxonomie zusammenhängt, also dass Kunden auf uns zukommen und uns irgendwelche Vorgaben dahingehend machen, das nicht. Aber von unserer Seite natürlich sehr wohl, also wir gehen jetzt eben das Thema an: Wie gestalten wir Ausschreibungen für unsere Gebäude,

für unsere Reifen, für unsere Fahrzeuge? Das ist schon was, wo wir die Auswirkungen unsere Lieferkette haben. Von der Kundenseite, die an uns herantreten, ist es noch auf einem anderen Level. Da geht es dann eher um CO² im Großteil. Also wieviel CO² stößt mein Paket aus, wenn ich es mit euch verschicke und diese granulare Berechnung. Das sind eher Dinge, die dann zu uns kommen. Aber von unserer Seite aus natürlich ja, so wird es auch in die Ausschreibungen integriert, ob wir das dann tatsächlich so beauftragen die andere Frage, aber wir machen jetzt die ersten Ausschreibungen.

00:43:16 SPK_1

Wie stellen Sie sicher, dass solche Anforderungen auch eingehalten werden? Gibt es vielleicht irgendwelche technischen Datenblätter oder Spezifikationen?

00:43:39 SPK_2

Mhm ja, dass eine ist, dass wir bei gewissen Themen davon ausgehen, dass wir das erfüllen, aber wir haben keine Nachweise dafür. Bisher hatten wir nicht die Handhabe darüber bzw. wollten das die Leute nicht machen, weil das natürlich mit Kosten bei ihnen verbunden ist. Also das eine ist, dass wir da einfach Nachweispflichten dann integrieren möchten künftig, dass gewisse Nachweise uns einfach entweder auf Anfrage oder einfach so auch übermittelt werden müssen und das andere ist, dass gewisse technische Spezifikationen einfach bestellt werden, die dann aus unserer Sicht quasi mit der Ausschreibung oder mit irgendwelchen Lieferscheinen oder was auch immer dann abgedeckt sind. Das wären so die 2 Kategorien sag ich jetzt mal.

00:44:47 SPK_1

Um jetzt aktuell hat man ja den Scope bei der Taxonomie auf die ersten zwei Umweltziele.

Es soll in Zukunft dann natürlich auch weitere Vorgaben geben, die dann auch auf die weiteren Ziele sich beziehen.

Gibts doch von ihrer Seite aus schon irgendwelche Vorbereitungen oder hat man sich schon irgendwie darauf eingestellt oder vorbereitet?

00:45:30 SPK_2

Ja, also, wir haben uns an den Konsultationen beteiligt, haben uns da einerseits über unseren Branchenverband, andererseits auch teilweise nur quasi wir als Post versucht uns auf dem Laufenden zu halten.

Bei den jetzigen konkreten Umweltzielen da gab es jetzt einerseits schon vor einiger Zeit eine Konsultation, jetzt ist es der Entwurf muss ich nochmal rausgegangen mit quasi vor

finalen Zielen, die jetzt schon gibt und da finden wir uns eigentlich nicht wieder und das war auch abzusehen bei unserer Branche, weil wir teilweise schon mit unserem Umsatz mit über 90% in die Klima Kriterien reinfallen. Da ja war zu erwarten, dass da nicht besonders viel für uns von Relevanz sein wird. Vielleicht finden wir noch eine Aktivität, die unser Geschäftsmodell betrifft, aber das was wir bisher geprüft haben, ist für uns nicht wirklich relevant.

00:47:26 SPK_1

OK ja, das wars jetzt eigentlich. Gibt es sonst noch irgendwelche besonderen Herausforderungen, die aufgetreten sind, die jetzt noch die Umstellung betreffen?

00:47:55 SPK_2

Ja also die größte Herausforderung ist die unklare Regulatorik. Das war für uns das schwierigste und das zweite halt auch, wo man die Nachweise herkriegt. Ich habe das vorher kurz schon angeschnitten, dass wir in den Ausschreibungen einfach Nachweispflichten integrieren müssen oder in den Verträgen mit den Lieferanten, weil die an sich davon ausgehen, dass gewisse technische Kriterien durch gängige Regulatorik eigentlich abgedeckt sind in der EU. Aber wir können es halt nicht nachweisen, dass es so ist und diese Datenbeschaffung ist einfach schwierig für uns gewesen. Das Thema Lieferkette im Sinne von das wäre ja auch Frächter beschäftigen oder externe Dienstleister halt, die für uns Arbeiten verrichten. Das wird auch noch mal eine Herausforderung und wir müssen dort dann Maßnahmen implementieren, die unsere Taxonomie Konformität unterstützen. Einfach viele Dinge, die für unseren Umsatz relevant sind, liegen nicht in unserer Entscheidungsgewalt, d.h. wir müssen unsere Lieferanten bzw. externen Dienstleister dazu bringen auf diese Kriterien umzustellen. Das wird sicher auch noch schwierig werden.

XY AG

Branche: Infrastrukturgesellschaft

Interviewpartner: Herr/Frau XY, zuständig für Umsetzung der EU-Taxonomie

Datum des Interviews: 15.05.2023

00:00:00 SPK_1

Vielleicht könnten sie kurz erzählen, was ihre ersten Berührungspunkte waren mit der EU-Taxonomie. Vielleicht auch, wie man da in der Firma damit umgegangen ist. Welche Abteilungen waren konkret involviert?

00:00:47 SPK_2

Meine ersten Berührungspunkte waren eben wie ich zur ÖBB-Infrastruktur gewechselt bin, in die Nachhaltigkeitsabteilung. Ich bin jetzt seit September 2022 dabei. Die Taxonomie musste für das Geschäftsjahr 2021 angewendet werden und das Projekt wurde federführend von uns im Controlling und Rechnungswesen geleitet. Als ich dazu gekommen bin, habe ich das Thema gleich voll übernommen. Ich habe mich da freiwillig engagiert und insbesondere die Ausarbeitung der Anforderungen und die verschiedenen Themen wie Klima, Risikoanalyse, usw. waren sehr spannend.

Die Einführung der Taxonomie war sehr spannend. Anfangs dachten meine Kollegen, dass es ausreichen würde, einfach Umsatz- und Zahlenangaben zu machen, aber in der Praxis stellte sich heraus, dass es nicht so einfach ist. Es wurde schnell klar, dass eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist. Es reicht nicht aus, nur Nachhaltigkeit und Controlling einzubeziehen. Bei uns sind fast alle Abteilungen, insbesondere die großen Geschäftsbereiche wie Energie, Verkehr und Immobilien, beteiligt. Jede Abteilung bringt ihre Fachkenntnisse ein, und natürlich arbeiten auch Controlling, Rechnungswesen und Nachhaltigkeit eng zusammen. Es ist also eine intensive abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich.

00:02:32 SPK_1

Wie hat die EU-Taxonomie das Controlling im Unternehmen beeinflusst? Gibt es da vielleicht Prozesse die stärker betroffen waren als andere?

00:03:04 SPK_2

Grundsätzlich haben sich an unseren Prozessen keine Änderungen ergeben. In unserer Organisation sitzen die Controlling-Abteilungen in den einzelnen Geschäftsbereichen und werten dort Daten wie Umsatz, Kennzahlen, CAPEX, OPEX usw. aus. Es ist jedoch schwierig, diese Daten in einem umfassenden Kontext mit den wirtschaftlichen Aktivitäten zu verknüpfen. Es reicht nicht aus, einfach standardisierte Berichte mit Zahlen zu generieren. Stattdessen müssen wir bestimmte Auswertungslogiken und komplexe Pivot Tabellen verwenden, um die Daten zu analysieren. Das bedeutet, dass wir ein separates

Berichtswesen aufbauen mussten, um die Anforderungen der Taxonomie zu erfüllen. Es ist also nicht einfach eine Frage von Knopfdruck, um die erforderlichen Informationen zu erhalten.

00:04:05 SPK_1

Also war das Screening der Aktivitäten die größte Herausforderung?

00:04:15 SPK_2

Besonders bei den Opex-Kosten gestaltet sich die Zuordnung zu den verschiedenen Wirtschaftsaktivitäten als herausfordernd. Bei uns werden viele Kostenarten basierend auf Aufträgen abgerechnet, was die Angelegenheit etwas komplex macht. Es fällt schwer, die Opex-Kosten den einzelnen Wirtschaftsaktivitäten zuzuordnen. Zum Beispiel ist es schwierig zu bestimmen, ob eine bestimmte Instandhaltungsaufgabe zu einer Photovoltaik-Anlage, einem Wasserkraftwerk oder einer Immobilie gehört. Auch die Zuordnung von Wartungsarbeiten und ähnlichem gestaltet sich schwierig. Hier liegen die Hauptschwierigkeiten.

00:04:49 SPK_1

Sie hatten Pivot Tabellen erwähnt. Welche technischen Hilfsmittel hat man verwendet um die Zahlen z.B.: dem Umsatz oder CAPEX zuzuweisen?

00:05:15 SPK_2

Die Kolleginnen im Controlling haben hauptsächlich auf Standardberichte und -auswertungen zurückgegriffen. Dabei mussten wir oft detaillierte Informationen erfragen, um herauszufinden, welche Daten wichtig sind und wie sie zugeordnet werden können. Wir konnten bestimmte Filter in den Standardberichten setzen und teilweise auch Schlüssel verwenden, um die Daten zuzuordnen. Unser Hauptziel war es, die Berichte mit unserem Berichtstool zu generieren und dann die Daten mit Excel weiterzuverarbeiten. Wir verfügen derzeit nicht über ein eigenes Online-Tool, das automatisiert Taxonomie-Berichte erstellt.

Wir haben die Berichte generiert und sie so weit wie möglich gefiltert. Anschließend mussten wir wahrscheinlich manuell die Daten zusammentragen und verarbeiten. Ich hatte bereits vermutet, dass dies der Fall ist. Aber ich glaube, wir sind nicht die einzigen,

die damit zu kämpfen haben. Am Anfang müssen wahrscheinlich viele Leute auf ähnliche Weise arbeiten, wenn es um technische Hilfsmittel geht. Vielleicht gibt es jedoch zukünftige Pläne, um dies automatisierter zu gestalten und uns dabei zu unterstützen, die Informationen zu erhalten.

Es gibt derzeit ein konkretes Projekt in Bezug auf die Taxonomie. Wir haben jedoch beschlossen, vorerst abzuwarten, bis die neuen Umweltstandards veröffentlicht werden. Erst dann können wir den Prozess der Analyse der Wirtschaftsaktivitäten erneut starten und feststellen, welche zusätzlichen Anforderungen zu beachten sind. Sobald wir diese Aspekte geklärt haben, werden wir überlegen, wie wir sie in unsere Berichterstattung integrieren können. Es ist möglich, dass wir bestimmte Kennzeichnungen oder Merkmale verwenden müssen, um sicherzustellen, dass unsere Berichte den Taxonomie-Anforderungen entsprechen. Es wird also Änderungen geben, aber derzeit gibt es noch keine konkreten Pläne, da die Taxonomie selbst noch in Bewegung ist. Wir müssen auch die finanziellen Ressourcen berücksichtigen, um solche Änderungen umzusetzen.

00:07:17 SPK_1

Ist auch nicht zielführend da jetzt schnell irgendetwas einzuführen und in einem Jahr kann man das wieder umschmeißen.

00:07:34 SPK_2

Bei uns geht es nicht nur darum, einen neuen Bericht zu erstellen. Wir müssen tief in die Datenbasis eintauchen und die Kriterien in unserer Auftragsabrechnung festlegen, um sicherzustellen, dass am Ende des Tages ein genauer Bericht generiert wird. Es ist zu erwarten, dass dieser Prozess noch einige Jahre dauern wird, da es eine umfangreiche Arbeit ist, die Datenbasis anzupassen und die erforderlichen Kriterien zu definieren. Es erfordert Zeit und sorgfältige Planung, um sicherzustellen, dass am Ende ein zuverlässiger Bericht erstellt wird.

00:07:56 SPK_1

Sie haben ja jetzt erstmals die Aktivitäten identifiziert. Wie wird das dann in den nächsten Jahren gehandhabt?

00:08:29 SPK_2

Die wirtschaftlichen Aktivitäten im Zusammenhang mit den ersten beiden Umweltzielen, nämlich Klimaschutz und Klimawandel, sind gesetzlich festgelegt. Wir befinden uns derzeit im Prozess der Datenerhebung und Feinabstimmung, insbesondere hinsichtlich der Auswertung von Kennzahlen. Allerdings können bestimmte Aspekte der wirtschaftlichen Aktivitäten noch von FQS (Fragen und Antworten) vor der Kommission geklärt werden, um die Auslegung zu präzisieren. Nun, da wir uns im Jahr 2023 befinden, konzentrieren wir uns auf die Umweltziele 3 bis 6. Es ist wichtig, diese Ziele zu überprüfen und zu prüfen, ob es noch weitere wirtschaftliche Aktivitäten gibt, die berücksichtigt werden müssen. In diesem Fall müssten wir den Prozess erneut starten und untersuchen, welche Umsätze, CAPEX und OPEX den entsprechenden wirtschaftlichen Aktivitäten zugeordnet werden können. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Umweltziele, über die wir bereits Bericht erstatten, festgelegt sind und sich nicht mehr ändern werden.

00:09:21 SPK_1

Wie ist man bei Ihnen mit den Kriterien umgegangen? Teilweise sind diese ja recht schwammig formuliert und es gibt immer wieder Grauzonen, wo man nicht weiß wie man diese Aktivität dann definieren soll. Haben Sie hier auch Hilfe von externem Partner in Anspruch genommen?

00:09:46 SPK_2

Als Beamter haben wir einen Prozess durchlaufen und diesen auch dokumentiert. Der Prozess beginnt in der Regel im Controlling, Rechnungswesen oder im H-Team. Gemeinsam haben wir ein Screening durchgeführt, um die relevanten Wirtschaftsaktivitäten zu identifizieren und die erforderlichen Kriterien festzulegen. Dabei haben wir eng mit den verschiedenen Geschäftsbereichen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen erfüllt werden. Dies bildete die Grundlage unserer Vorgehensweise. In Zukunft werden wir prüfen, ob noch Feinjustierungen erforderlich sind, um den Prozess weiter zu verbessern.

00:10:31 SPK_1

Hatten Sie auch Austausch mit anderen Unternehmern der gleichen Branche oder gibt es Branchengruppen, wo man sich austauschen kann?

00:10:46 SPK_2

Wir haben zu bestimmten Themen auch einen Austausch mit anderen Unternehmen gehabt. Im Immobilienbereich lief es recht gut, aber bei der Schienenverkehrsinfrastruktur haben wir uns schwergetan, da wir einer der wenigen Akteure in Europa sind, die bereits gemäß der Taxonomie Bericht erstatten müssen. Andere Bahngesellschaften kommen zu uns und prüfen, wie wir die Auslegung handhaben. Ich sollte auch erwähnen, dass wir externe Partner hatten, die uns teilweise während des Prozesses unterstützt haben. Dennoch haben wir schnell festgestellt, dass es viele Auslegungsfragen und Grauzonen gibt, mit denen wir uns selbst auseinandersetzen mussten. Daher haben wir eine konservative Auslegung gewählt und lieber etwas nicht als "grün" ausgewiesen, um auf der sicheren Seite zu sein. Es gibt immer noch viele Unsicherheiten. Der Austausch mit anderen Unternehmen, insbesondere in den Grauzonen, hat uns natürlich geholfen. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, da einige möglicherweise einen progressiveren Ansatz verfolgen. Am Ende des Tages muss das Management jedoch hinter den getroffenen Entscheidungen stehen.

00:12:10 SPK_1

Hat es bei Ihnen bereits Änderungen in Hinblick auf Nachhaltigkeit gegeben, wo es auch Auswirkungen auf das Controlling gab? Oder war die EU-Taxonomie ein erster Ansporn dafür?

00:12:31 SPK_2

Ich muss sagen, das größte Nachhaltigkeitsprojekt, das wir in letzter Zeit im Controlling durchgeführt haben, war die Behandlung von Klimarisiken und anderen ESG-Risiken. Dieses Thema wird in Zukunft weiterhin relevant sein. Das Risikomanagement ist bei uns im Controlling und Rechnungswesen angesiedelt, und in diese Richtung werden unsere zukünftigen Bemühungen gehen. Bezüglich der Kennzahlen war dies bisher ein erster Schritt, aber in Zukunft werden wir voraussichtlich weitere Kennzahlen einführen, die außerhalb des Finanzberichtswesens zur Unternehmenssteuerung verwendet werden.

00:13:14 SPK_1

Hat sich im Hinblick auf die Entscheidungsfindung oder Zielsetzung im Unternehmen aufgrund der EU-Taxonomie etwas geändert?

00:13:50 SPK_2

In der Unternehmensstrategie haben wir derzeit keine explizite Verankerung der taxonomiekonformität, da sich die Anforderungen und Konformitätskriterien ständig ändern. Es ist ein dynamischer Prozess, der von Jahr zu Jahr unterschiedlich sein kann. Neue Wirtschaftsaktivitäten werden eingeführt, während sich die Vorschriften ändern, was dazu führen kann, dass die Konformität schwankt oder sich verschlechtert. Wir haben keine festen Unternehmensziele in diesem Bereich definiert, aber wir haben den Anspruch, so konform wie möglich zu sein. Es ist jedoch auch wichtig, dass unsere Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll sind. Zum Beispiel würden wir im Immobiliensektor keine Unsummen an Steuergeldern investieren, nur um ein grünes Image zu erhalten. Es muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit geben. Eine zukünftige Herausforderung besteht darin, den Kriterienkatalog für eine nachhaltige Transformation zu nutzen und zu prüfen, wie er in unsere allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie integriert werden kann. Es geht nicht darum, Investitionen ausschließlich zur Konformität zu tätigen, sondern um eine umfassende und stimmige Herangehensweise an Nachhaltigkeit.

00:15:07 SPK_1

Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den externen Partnern durch die EU-Taxonomie verändert? Gibt es da von Ihrerseits bereits Anforderungen?

00:15:33 SPK_2

Wir befinden uns derzeit in der Evaluierungsphase, da wir im ersten Jahr der Konformität Herausforderungen und Probleme festgestellt haben. Ein Problem besteht darin, dass wir Nachweise von Lieferanten benötigen, die uns aktuell fehlen. Wir arbeiten daran, unsere Ausschreibungsprozesse anzupassen und Wege zu finden, um die erforderlichen Informationen von unseren Lieferanten zu erhalten. Wir nutzen die Erfahrungen aus dem ersten Jahr, um unsere Prozesse und Ausschreibungen zu verbessern. Insbesondere im Bereich Abfall und im Immobiliensektor stoßen wir auf Schwierigkeiten. Es ist eine Herausforderung, Nachweise zu erbringen, dass bestimmte Chemikalien nicht in Baustoffen enthalten sind. In der Branche wird es daher in Zukunft noch viele Entwicklungen geben, um diese Anforderungen zu erfüllen.

00:16:28 SPK_1

Wie stellen Sie dann fest, dass diese konform liefern? Haben Sie da irgendwelche technischen Datenblätter oder Spezifikation?

00:16:46 SPK_2

Verstehe, es ist also noch in der Phase der Planung und Umsetzung, und es werden derzeit Diskussionen geführt, um zu überlegen, wie diese Ziele umgesetzt werden können. Aufgrund der Komplexität unserer verschiedenen Geschäftsbereiche wird es wahrscheinlich in jedem Bereich unterschiedlich aussehen. Es ist also noch in der Arbeitsphase, um spezifische Maßnahmen zu entwickeln.

00:17:06 SPK_1

Gibt es sonst irgendwelche Auswirkungen, vielleicht auch kundenseitig? Die man jetzt vielleicht merkt aufgrund von der Taxonomie.

00:17:16 SPK_2

Bisher haben Sie noch keine direkten Rückmeldungen oder Anfragen bezüglich der Konformität erhalten, da der Geschäftsbericht gerade erst veröffentlicht wurde. Es gibt bisher noch keine offensichtlichen Auswirkungen oder Anfragen zu diesem Thema.

00:17:30 SPK_1

In Zukunft sollen ja dann neben den ersten 2 Umweltzielen auch noch weiter hinzukommen. Haben Sie sich auf diese schon vorbereitet?

00:17:50 SPK_2

Im April wurden die Entwürfe von der EU-Kommission veröffentlicht. Wir haben die Konsultationsfrist genutzt, um diese Entwürfe zu prüfen und zu analysieren. Dabei haben wir kritische Punkte identifiziert und überlegt, wie wir unsere Wirtschaftsaktivitäten entsprechend anpassen können. Derzeit sind wir in einem laufenden Prozess der Vorbereitung, da wir wissen, dass wir bis zum Jahresende in der Lage sein müssen, über dieses Ziel zu berichten. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass es Verzögerungen oder

Änderungen geben kann. Wir arbeiten aktiv daran, uns darauf vorzubereiten und das gesamte System zu überprüfen.

00:18:33 SPK_1

Sie haben ja nun die ganzen Aktivitäten gescreent und auch die Daten dazu erhoben. Wie stellen Sie in Zukunft sicher, dass die Qualität der Daten für die Berichterstattung passen?

00:19:02 SPK_2

Das Unternehmen legt Wert auf kontinuierliche Prozessverbesserung. Wir sind erleichtert, dass wir das erste Jahr erfolgreich bewältigt haben, und ich denke, dass es vielen Unternehmen ähnlich geht. Wir sind jedoch auch selbstkritisch und wissen, dass bis 2028 eine ausreichende Prüfungssicherheit erreicht werden muss. In den nächsten fünf Jahren müssen wir unsere Kennzahlen auf das Niveau bringen, das bereits für unsere Finanzkennzahlen gilt. Wir sind uns dieser Aufgabe bewusst und werden kontinuierlich an kleinen Arbeitspaketen arbeiten, um Probleme zu identifizieren, unsere Stärken zu nutzen und uns zu verbessern. Es ist ein langfristiger Prozess, der über die nächsten Jahre hinweg stattfinden wird.

00:19:44 SPK_1

Gibt es vielleicht noch irgendwelche Herausforderungen die herausgestochen sind bei der Umsetzung?

00:19:58 SPK_2

Die Kennzahlen, insbesondere Opex, stellten eine besondere Herausforderung dar, da sie sich von unseren allgemeinen Opex-Kennzahlen unterschieden. Es war schwierig, zu verstehen, warum bestimmte Opex-Kennzahlen verwendet wurden. Eine weitere Herausforderung bestand darin, die technischen Bewertungskriterien mit den finanziellen Kennzahlen zu verknüpfen, insbesondere bei den Themen Abfall und Energie. Es war ein komplexer Prozess, bei dem wir Informationen zusammenführen, dokumentieren und analysieren mussten. Es war eine spannende Zeit, aber wir haben es gut gemeistert. In Zukunft werden sich alle großen Unternehmen, die darüber berichten, dieser Herausforderung stellen müssen, da oft nicht alle benötigten Daten verfügbar sind.

Derzeit arbeiten wir im Konzern oft noch mit Schätzungen, aber wir streben eine Verbesserung der Datenqualität an, um diese Lücke zu schließen.

00:21:26 SPK_1

Das wird in Zukunft sicher noch ein spannendes Thema. Bin gespannt wie es Zukunft so weitergeht. Es gibt ja schon Unternehmen die sich wirklich gut vorbereitet haben und dann auch andere die nicht so viel Arbeit da reingesteckt haben. Es bleibt also spannend.

00:22:07 SPK_2

Es ist verständlich, dass Unternehmen, die bisher keine Erfahrung mit Nachhaltigkeitsberichterstattung haben, vor Herausforderungen stehen. Die Erstellung nicht-finanzieller Erklärungen und die Anpassung an die Taxonomie erfordern zusätzliche Ressourcen, insbesondere in großen Unternehmen. Es kann sein, dass es an Manpower und finanziellen Ressourcen mangelt, um diese Aufgaben umzusetzen. Als einzelne Person ist es nicht realistisch, den ganzen Tag ausschließlich damit beschäftigt zu sein. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung, und es kann schwierig sein, alle Anforderungen zu erfüllen. Allerdings werden die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung voraussichtlich alle Unternehmen betreffen, insbesondere solche, die Immobilien besitzen oder Fahrzeuge betreiben. Es ist wichtig, sich auf die relevanten Aktivitäten zu konzentrieren und schrittweise Fortschritte zu erzielen.

00:23:00 SPK_1

Es hat ja im Dezember ein FAQ von der EU gegeben. Da hat man ja nicht wirklich viel Zeit gehabt für die Umsetzung. Wie ist es Ihnen da ergangen?

00:23:20 SPK_2

Nach meiner Rückkehr aus dem Urlaub habe ich mich Anfang Januar sofort mit den 200 Seiten der FQS (Fragen und Antworten) auseinandergesetzt und geschaut, was das für unser Unternehmen bedeutet. Besonders im Immobilienbereich gab es eine Vielzahl von FQS, was die Komplexität des Themas verdeutlichte. Es war herausfordernd, da wir uns bewusst waren, dass Änderungen in der Kennzahlenerfassung auch eine Anpassung der Berichterstattung in den Geschäftsbereichen erfordern. Es war wichtig, mit den Führungskräften darüber zu sprechen und ihre Perspektive einzubeziehen. Die zeitliche

Veröffentlichung der EU-Kommission war interessant, da es den Eindruck erweckte, dass sie ihre Veröffentlichungen zu Zeiten planten, wenn die meisten Menschen nicht verfügbar sind, wie zu Weihnachten oder Ostern.

00:24:11 SPK_1

Es gab ja auch nicht wirklich Vorlaufzeit oder?

00:24:49 SPK_2

Ja, es war eine herausfordernde Aufgabe. Glücklicherweise konnten wir alles lösen und es lief letztendlich gut. Es war jedoch immer mit einem Zeitdruck verbunden. Dies ist eine der Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Taxonomie-Thema. Die EU-Kommission und andere Behörden benötigen oft lange Zeit, um Verordnungen und Richtlinien zu veröffentlichen. Dann haben Unternehmen nur wenige Monate Zeit, um diese umzusetzen. Es wäre vorteilhaft, wenn die Verordnungen breit verfügbar wären und Unternehmen bereits 2025 darauf zugreifen könnten. Dies würde zu einer größeren Klarheit und Effizienz führen. In Bereichen wie der Infrastruktur müssen wir jedoch immer auf dem neuesten Stand sein und uns aktiv beteiligen

00:25:44 SPK_1

Ein Versuchsprojekt praktisch.

00:25:48 SPK_2

Es gibt sowohl Vor- als auch Nachteile in Bezug auf die Auslegung und Umsetzung der Standards. Einerseits können wir unsere eigenen Interpretationen vornehmen und diese in Einklang mit anderen Unternehmen bringen, um einen gewissen Standard zu erreichen. Andererseits könnte dies dazu führen, dass unsere Herangehensweise von den etablierten Standards abweicht. In Österreich sind wir gut aufgestellt, aber die Entscheidungsfindung kann herausfordernd sein, insbesondere wenn man auf externe Berater angewiesen ist, die möglicherweise das gleiche Wissen haben wie wir selbst. Man muss letztendlich alle Entscheidungen selbst treffen und sicherstellen, dass alles dokumentiert und vor der Prüfung geprüft wird. Es gibt immer noch einen gewissen Spielraum für freiwillige Berichterstattung, aber es ist wichtig sicherzustellen, dass wir den Standards gerecht werden.

00:26:35 SPK_1

Dann haben wir auch schon wieder alle Fragen durch. Vielen Dank für Ihre Zeit und noch einen schönen Tag!

00:26:46 SPK_2

Danke, wünsche ich Ihnen auch.

Z AG

Branche: Technologiekonzern

Interviewpartner: Herr/Frau Z, zuständig für Umsetzung der EU-Taxonomie

Datum des Interviews: 30.05.2023

00:00:34 SPK_1

Dann würde ich sagen starten wir mal also kurz so was waren ihre ersten Berührungspunkte mit der Taxonomie? Wie ist man dort bei der Einführung damit umgegangen und vielleicht auch kurz erwähnen welche Abteilungen waren da auch im Unternehmen involviert ist immer ganz interessant zu wissen.

00:00:54 SPK_2

Bei uns waren verschiedene Abteilungen involviert, darunter das Konzernrechnungswesen, Investor Relations und das Umweltmanagement. Diese Bereiche haben den Kern der Konzernseite gebildet, die sich um das Thema kümmerte. Da wir ein globaler Konzern mit 300 Unternehmen sind und nicht alles zentral gesteuert wird, haben wir Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen einbezogen, die das Geschäft besser verstehen.

Es ist einfach nicht möglich, Unternehmen zu bewerten, von denen man nicht einmal genau weiß, was sie tun. Daher haben wir nur Mitarbeiter aus den Abteilungen einbezogen, die direkt mit den jeweiligen Unternehmen arbeiten.

Meine ersten Berührungspunkte mit dem Thema waren in Fachzeitschriften, in denen immer wieder darüber gesprochen wurde. Wir haben uns dann mit dem Thema beschäftigt und überlegt, wie wir es angehen sollen. Am Anfang war es nicht ganz klar, ob das Thema hauptsächlich im Rechnungswesen oder im Nachhaltigkeitsbereich angesiedelt ist. Es war das erste Mal, dass dies überall ein wenig Beachtung fand. Also haben wir uns eingelesen, um zu verstehen, was im Rechnungswesen auf uns zukommt und was wir tun müssen, um es umzusetzen.

Dann haben wir uns online abgestimmt und zwischen den Abteilungen zusammengearbeitet, um die Aufgabenverteilung zu optimieren und sicherzustellen, dass jeder sein Spezialgebiet bearbeiten kann.

00:03:02 SPK_1

Welche Rolle hat das Controlling da gespielt?

00:03:09 SPK_2

Grundlegend keine. Da keine okay also, ich kann jetzt nur von AG Seite sprechen, dort keine Rolle gespielt. In den Divisionen Unternehmen, eventuell schon aber AG Seite. Also wir steuern aktuell noch nicht nach EU-Taxonomie. Wir wissen noch nicht einmal was gut, was schlecht am Ende des Tages.

Das muss sich erst etablieren. Und erst danach können wir dort und da wollen wir hin und das wollen wir schaffen.

00:03:51 SPK_1

Hat es da in der Vergangenheit bereits irgendwelche Veränderungen bezgl. Nachhaltigkeit gegeben? Also abseits der EU-Taxonomie?

00:04:05 SPK_2

Aktuell sind wir in ein großes Projekt involviert, bei dem wir zwei Hochöfen auf Elektroöfen umstellen wollen. Es handelt sich um eine Milliardeninvestition. Die EU-Taxonomie spielt dabei momentan keine wesentliche Rolle, da das Projekt bereits vor Beginn der Planung gestartet wurde und wir uns jetzt in der Umsetzungsphase befinden.

Wie bereits erwähnt, bestand bereits zuvor der Druck und der Wunsch, grüner zu werden und Alleinstellungsmerkmale zu generieren. Aus diesem Grund haben wir uns für diese Milliardeninvestition im Bereich der Elektroöfen entschieden. In jeder Division gibt es immer wieder Investitionen, bei denen Energieeinsparung und ähnliche Aspekte natürlich

wichtig sind. Als Konzern sind wir bereit, viel Geld in solche Initiativen zu investieren. Allerdings haben wir derzeit noch keine direkten Auswirkungen der EU-Taxonomie festgestellt.

00:05:33 SPK_1

Es gibt ja jetzt verschiedene Aktivitäten, die man identifizieren muss. Wie ist man da bei Ihnen vorgegangen?

00:05:48 SPK_2

Grundsätzlich ist unser Unternehmen sehr spezialisiert und wir haben fünf verschiedene Produkte, die jedoch relativ homogen sind. Daher haben wir jedes Produkt als eine separate Wirtschaftstätigkeit betrachtet und sie in entsprechende Kategorien eingeordnet. Zum Beispiel gehört die Herstellung von Stahl zu einer Kategorie, die naheliegend für uns ist. Dann haben wir die Güterbeförderung im Eisenbahnverkehr als eigene Kategorie, da wir ein eigenes Unternehmen haben, das Erz und fertige Stahlprodukte transportiert. Zudem haben wir die Schienenverkehrsinfrastruktur als Kategorie identifiziert, da wir als Division ein umfassender Anbieter von Bahnsystemen sind, einschließlich Weichen, Signaltechnik und Wartung. Diese Kategorie wurde unter der Nummer 6.14 in die Taxonomie eingeordnet. Es könnte sein, dass mit den neuen Umweltzielen weitere Unterkategorien hinzukommen, aber das ist noch nicht endgültig festgelegt.

Wir haben einen gewissen Druck aufgrund unserer diversifizierten Geschäftstätigkeiten, von denen etwa 40% nicht in die Taxonomie passen. Insbesondere im Bereich der Herstellung von Eisen und Stahl haben wir das Umweltziel auf den entscheidenden Verarbeitungsschritt nach dem Stahlwerk fokussiert. Andere Produktionsbereiche wie die Schienenverkehrsinfrastruktur haben wir jedoch noch nicht in der aktuellen EU-Taxonomie gefunden, daher enthalten unsere Aktivitäten in diesem Bereich einen relativ hohen Anteil an nicht taxonomiefähigen Tätigkeiten.

Wir haben uns Unternehmen angesehen, die in ähnlichen Wirtschaftsbereichen tätig sind, um eine Verbundenheit festzustellen. Wenn wir beispielsweise eine neue Produktionshalle errichten, prüfen wir, ob sie mit unseren bestehenden Tätigkeiten verbunden ist. Gleiches gilt für den Bau eines neuen Verwaltungsgebäudes oder eines Kindergartens für die Mitarbeiterkinder, was wir derzeit gerade tun.

00:08:41 SPK_1

Wie ist meine vorgegangen? Jetzt zum Beispiel, wenn man sagte, wie komme ich zu den Zahlen? Hat man da schon technische Hilfsmittel, hat man da schon Möglichkeiten, dass irgendwie im ERP-System zu kennzeichnen oder war da noch sehr viel manuelle Arbeit dabei?

00:08:59 SPK_2

Wir haben uns entschieden, nicht mehr manuell vorzugehen, sondern unser Finanzinformationssystem zu nutzen, um unseren Konzernabschluss zu erstellen. In diesem System sind wichtige Themen wie Umsatzerlöse, Capex und Opex enthalten. Wir haben auch Forschung und Entwicklung berücksichtigt und den Konzernabschluss entsprechend erstellt. Zudem haben wir kurzfristige Leasingverträge betrachtet. Um den Finanzbericht zu vervollständigen, mussten wir noch Informationen zu Wartung und Reparatur von Sachanlagen, Gebäudesanierungsmaßnahmen und Schulungen für Mitarbeiter erhalten. Dafür haben wir drei Konten angelegt und eine Beschreibung für die Unternehmen erstellt, damit sie wissen, worüber sie berichten müssen. Diese Informationen haben wir an die Unternehmen weitergegeben, sie haben diese ausgefüllt und zurückgeschickt. Anschließend haben wir eine Überprüfung auf Richtigkeit vorgenommen. Bei Wartungs- und Reparaturkosten für Sachanlagen haben wir festgestellt, dass einige Angaben falsch oder unvollständig waren und haben diese korrigiert. So sind wir vorgegangen.

00:10:47 SPK_1

Bei der Identifizierung habe ich jetzt schon gehört gehabt, dass es aufgrund von schwammig definierten Vorgaben zu Schwierigkeiten gekommen ist. Wie ist es Ihnen dabei ergangen?

00:11:23 SPK_2

Wir haben überlegt, ob wir unsere Metallform-Division, die für die Automobilindustrie liefert, in die Kategorie "33 - Herstellung von CO2-Fahrzeugen" einordnen sollten. Diese Frage wurde längere Zeit diskutiert, bis klare Vorgaben kamen, die besagten, dass Zulieferer nicht unter Kategorie 33 gemeldet werden müssen. Wir hatten weitere Fragen, wie weit wir dies auf andere Bereiche übertragen sollten und wo wir es quasi herausrechnen müssen. Letztendlich sind wir bei etwa 40% unserer Tätigkeiten gelandet, die nicht den Anforderungen der Taxonomie entsprechen. Wir warten nun auf die

endgültige Veröffentlichung der Umweltziele und prüfen, welche Unternehmen und Tätigkeiten noch berücksichtigt werden müssen. Da unser Geschäftsjahr verschoben ist und wir den Stichtag 31. März haben, müssen wir auch beachten, dass im Januar Unternehmen mit einem anderen Stichtag zurückkommen. Es ist schwierig, darauf zu reagieren, wenn der Abschlussprozess bereits abgeschlossen ist.

00:13:14 SPK_1

Haben Sie auch externe Partner, bspw. Consulting Firmen, zu Rate gezogen?

00:13:34 SPK_2

Wir haben uns mit unserem Wirtschaftsprüfer abgestimmt, nicht nur beratend, sondern auch um Feedback zu unserem Plan einzuholen. Wir haben auch einen externen Berater hinzugezogen, der uns Empfehlungen gegeben hat, wie wir vorgehen sollten. In einer laufenden Abstimmung mit unserem Wirtschaftsprüfer haben wir dann besprochen, ob unser Vorgehen für sie in Ordnung ist oder ob sie weitere Anpassungen wünschen.

00:14:24 SPK_1

Gibt es aufgrund der EU-Taxonomie bereits Zielsetzungen?

00:14:41 SPK_2

Wir haben bisher keinen aktuellen Vergleich durchgeführt und müssen erst sehen, wohin die Reise geht. Ein Vergleich über verschiedene Branchen hinweg ist aus unserer Sicht nicht möglich. Innerhalb unserer Branche könnten wir jedoch einen Vergleich durchführen, aber dafür fehlen uns noch veröffentlichte Zahlen. Wir werden weiterhin beobachten, was am Ende des Tages passiert und welche Zahlen veröffentlicht werden. Unser Ziel ist es natürlich, dass sich diese Zahlen verbessern, insbesondere in Bezug auf das Projekt, über das ich zuvor gesprochen habe und das hoffentlich bald abgeschlossen sein wird.

00:15:44 SPK_1

Man geht davon aus, dass die EU-Taxonomie eine Auswirkung auch auf das Thema Finanzierung und Investition haben wird, z.B.: je höher die eigenen KPIs sind, desto besser die Konditionen. Haben Sie hierzu schon etwas gemerkt?

00:16:13 SPK_2

Ähm ich nicht ähm, denke aber was irgendwas geben würde, dass da, dass die zumindest davon gehört hätte, aber ganz ausschließen kann ich es nicht.

00:16:31 SPK_1

Hat es schon Auswirkungen auf die Geschäftspartner oder Kunden gegeben? Also im Hinblick auch auf die Beschaffung, dass man hier bspw. spezielle Anforderung hat.

00:16:52 SPK_2

Wir befinden uns oft am Anfang der Lieferkette, da wir Stahl herstellen. In der Regel erhalten wir Anfragen von Kunden, die von uns eine Bestätigung verlangen, dass der von uns gelieferte Stahl mit der Taxonomie konform ist. Es ist jedoch derzeit nicht erforderlich, einen Schritt zurückzugehen, da die Erzmine nicht von der EU-Taxonomie abgedeckt wird. Es ist also nicht festgelegt, dass der CO₂-Ausstoß maximal X beträgt.

00:17:40 SPK_1

Gibt es für die Bestätigung bereits irgendwelche Datenblätter? Oder wie hat man das gelöst bzw. bestätigt?

00:17:54 SPK_2

Soweit ich weiß, haben wir in einer Abteilung bereits Anfragen von Kunden erhalten, die die Taxonomie-Konformität betreffen. Wir haben dies jedoch relativ pragmatisch behandelt und mit einem unterschriebenen Dokument bestätigt, dass das Produkt den Anforderungen entspricht und "grün" ist.

00:18:28 SPK_1

Gab es bei der Implementierung Herausforderungen, die da besonders schwierig waren?

00:18:46 SPK_2

Ein Projekt, das über vier Disziplinen hinweg geht, stellt immer eine Herausforderung dar. Wir müssen herausfinden, welche Aufgaben in welchem Bereich liegen. Es gibt viele Unsicherheiten in diesem Thema und unser Chef wird wirklich gefordert. Wir sind uns

nicht sicher, was wir berichten müssen und wie wir mit den großen Herausforderungen umgehen sollen. Es ist schwer zu sagen, wie man es interpretieren soll. Ein wichtiger Aspekt ist zum Beispiel die Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie und ihre Beteiligung an der Herstellung von CO2-freien Fahrzeugen. Es kann sein, dass Informationen dazu erst spät verfügbar sind.

Kann es sein, dass man viele Jahre mit Macht verbunden ist? Diese Frage ist nicht klar formuliert und es ist schwierig, darauf eine eindeutige Antwort zu geben.

00:19:48 SPK_1

Jetzt aktuell gibt es ja die ersten 2 Umweltziele bei der EU-Taxonomie und es werden jetzt noch weitere folgen. Hat man sich schon darauf vorbereitet?

00:20:04 SPK_2

Wir hatten im Hinterkopf, dass noch weitere Informationen kommen würden, aber wir konnten uns nicht richtig darauf vorbereiten, da sie zu spät eingetroffen sind. Wir haben uns grob überlegt, wo wir möglicherweise einsteigen könnten und was für uns interessant sein könnte. Allerdings hatten wir bisher nicht genug Zeit, um tiefgehend in diese Themen einzutauchen. Es gibt Unternehmen in unserer Division, die möglicherweise nicht taxonomiefähig sind und in diese Kategorie fallen könnten. Aber wir sind noch nicht so weit fortgeschritten, um dazu genauere Aussagen machen zu können.

00:21:04 SPK_1

Die Frage mit der Qualität der Berichterstattung haben sie glaube ich schon beantwortet, wenn man sagt, sie kriegen sehr viel oder eigentlich fast alles ausschließlich automatisch aus dem System raus da, da ist eigentlich schon sichergestellt, dass die Qualität auch passt, weil das eigentlich schon Standard System ist.

00:21:23 SPK_2

Ja, wir haben bereits das Standard-Finanzsystem implementiert, daher haben wir jetzt Zugriff auf die Finanzzahlen. Trotzdem führen wir weiterhin Vergleiche durch und schauen uns bestimmte Aspekte genauer an. Zum Beispiel betrachten wir die Schulungskosten im

Verhältnis zu den Personalkosten und analysieren die Ausgaben für die Wartung und Reparatur von Sachanlagen im Vergleich zum Sachanlagevermögen.

Zusätzlich haben wir einen zweiten Schritt unternommen und uns mit den Umweltzielen auseinandergesetzt. Dies war ein aufwendiger Prozess, bei dem wir uns detailliert mit Anlage A befasst haben und die einzelnen Produktionsstandorte überprüft haben. Dabei haben wir das Risiko bewertet und überlegt, wie wir mögliche negative Auswirkungen verhindern können.

Auch die Anlagen Bis B haben wir in diesem Zusammenhang gründlich geprüft, um sicherzustellen, dass alles ordnungsgemäß verläuft.

00:22:32 SPK_1

Gibt es von ihrer Seite irgendwas, was sie gerne ergänzen würden

00:22:38 SPK_2

Wir haben erkannt, dass ein Umdenken erforderlich ist und wir müssen nun darüber nachdenken, wie wir uns anpassen können. Es ist wichtig für uns, die Veröffentlichungen und Vorgaben anderer Unternehmen zu berücksichtigen. Wir müssen herausfinden, wie wir unsere Fähigkeiten und Konformität am besten einbringen können.

Derzeit arbeiten wir an einer Prozessverbesserung, um zu sehen, wo wir uns verbessern können, wo wir möglicherweise standardisieren können und wie wir Daten effektiver sammeln können. Da es sich um eine querschnittliche Angelegenheit handelt, hat jeder Fachbereich seine eigene Datensammlung. Im Finanzbereich haben wir bereits unser Finanzsystem an das Umweltthema angepasst. Wir schauen uns an, ob wir möglicherweise Skaleneffekte nutzen können, um den Prozess effizienter zu gestalten und nicht mit fünf verschiedenen Quellen arbeiten müssen, die wir mühsam zusammenführen müssen. Derzeit gibt es jedoch noch nicht viele Unternehmen, die sich intensiv mit diesem Thema befassen.

00:24:08 SPK_1

Nicht sehr viel, das stimmt ja, das stimmt. Der Vorteil wo Sie haben wir jetzt aktuell rausließ ist, dass sie sehr viel aus dem System schon rausholen können, wenn sie einen großen Vorteil gegenüber anderen also, wenn die so höre, da wird noch viel oder wird jetzt aktuell wieder mit Excel gearbeitet.

00:24:29 SPK_2

Zum jetzigen Zeitpunkt extrahieren wir die Finanzdaten, stellen die Umweltdaten zur Verfügung und berechnen sie dann in Excel, um festzustellen, wie viel konform und wie viel fähig ist. Es ist sicherlich eine Überlegung wert, ob es andere Möglichkeiten gibt, dies zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Derzeit haben wir jedoch noch kein Tool gefunden, das uns diese Aufgabe abnehmen kann.

Ich glaube, dass solche Tools möglicherweise noch nicht weit verbreitet sind und dass Unternehmen noch nicht genug Zeit hatten, darauf zu reagieren. Es gibt bereits Softwarelösungen, die wir uns angesehen haben, aber ich persönlich denke, dass sie eher für kleinere Unternehmen geeignet sind. Für ein Unternehmen mit 300 Tochtergesellschaften in 50 Ländern auf 5 Kontinenten stellt dies eine größere Herausforderung dar.

00:25:36 SPK_1

Dank für ihre Zeit für die wirklich sehr interessanten Infos.

00:25:55 SPK_1

Vielen Dank für Ihre Zeit und die interessanten Informationen.

00:26:28 SPK_2

Danke, Wiederhören.

F AG

Branche: Fasernhersteller

Interviewpartner: Herr/Frau F, zuständig für ESG Reporting

Datum des Interviews: 31.05.2023

00:00:36 SPK_1

Was wären was waren so die ersten Berührungspunkte mit der Taxonomie? Wie ist man dort bei der Lenzing AG damit umgegangen? Welche Abteilungen waren in dem Prozess bzw. Einführungsprozess involviert?

00:00:50 SPK_2

Die ersten Berührungspunkte waren eigentlich laufend mit den Veröffentlichungen der EU. Nach den konkreten Veröffentlichungen, also im Amtsblatt der EU, haben wir das Thema genauer analysiert. Das Thema wurde dann immer präsenter, interessanter und wir haben uns dann mehr damit auseinandergesetzt. Wir haben dann dazu Ressourcen geschaffen, d.h. wir haben im Finanzbereich dann eine Stelle genehmigt bekommen, die sich dann konkret mit der Taxonomie beschäftigt hat. Sie hat sich dann die Verordnung genau durchgelesen und geschaut, welche Aktivitäten sind da gelistet. Wir haben dann innerhalb einer Working Group festgelegt, welche dieser Aktivitäten auf uns zutreffen.

Welche Abteilungen sind konkret betroffen? Die Sustainability-Abteilung spielt dabei eine zentrale Rolle, da sie den Gesamtüberblick über das Nachhaltigkeitsthema in unserer Gruppe hat. Sie unterstützen uns bei der Festlegung der Aktivitäten und der Bestimmung der Kriterien. Sie haben also einen umfassenden Überblick über das Thema. Die Abteilung Communication und Public Affairs ist ebenfalls involviert. Sie sind ständig im Kontakt mit unseren Stakeholdern und kümmern sich um die Öffentlichkeitsarbeit in diesem Zusammenhang. Die Abteilung Strategy überprüft kontinuierlich, ob das Thema Nachhaltigkeit mit dem übereinstimmt, was in unserer Strategie implementiert wurde.

Eine bedeutende Rolle spielt auch die Abteilung Quality Safety and Health, da sie konkret dafür verantwortlich sind, die Aktivitäten festzulegen. Sie sorgen praktisch für die Abstimmung der taxonomiefähigen Aktivitäten. Dabei erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit dem Accounting. Es ist erwähnenswert, dass das Controlling in ihrer Masterarbeit den Fokus eindeutig auf die EU-Taxonomie im Bereich Controlling gelegt hat. Bei uns liegt die

Verantwortung für die EU-Taxonomie grundsätzlich im Bereich des Financial Reporting, und das Controlling spielt dabei eine wichtige Rolle als Datenlieferant für relevante Zahlen und Informationen.

00:04:06 SPK_2

Genauso ein bisschen wir schauen eher in die Zukunft bezüglich Themen, die sich daraus ergeben.

00:04:14 SPK_2

Die Aufgabe des Accounting ist dann in dem Zusammenhang der Koordinator sozusagen, der die ganzen Daten aufbereitet, sie um die KPIs kümmert und den Bericht quasi aufbaut. Und dann gibt es eben diverse Abteilungen, die eben, wo es als Datenlieferanten zur Verfügung stehen die Energie, Forstwirtschaft, das Controlling oder die Konsolidierung. Dass wir das ganze eben dann in KPIs zusammenfügen zu können, das ist aktuell vor allem so, weil wir das eben systemseitig noch nicht entsprechend implementiert haben, aber da wird dann vor allem dem Controlling auch eine bedeutende Rolle zukommen.

00:04:55 SPK_1

Ich glaube, da sind sie nicht die einzigen, also da haben noch viele andere auch damit zu kämpfen. Noch viel manuelle Arbeit, ja und wenn wir jetzt aus der Sicht von Controlling sehen würde, welche Prozesse sind am stärksten betroffen? Jetzt von der ganzen Änderung?

00:05:13 SPK_2

Was wir sehen und ist das vorher in Richtung Investitionsprozesse nach vorne gelagert relevant ist. Eben, wie die Melanie schon gesagt hat, ist die IST-Berichterstattung sozusagen passiert und dort wo man die Steuerung sehen kann, sind die Investitionsentscheidungen, die dann in ihrer Seite Auswirkungen auf die Ergebnisbeiträge haben.

00:05:38 SPK_1

Hat es in der Vergangenheit bereits schon irgendwelche internen Änderungen gegeben bezüglich Nachhaltigkeit? Schon bevor der ganzen EU-Verordnung Innerhalb vom Unternehmen?

00:05:58 SPK_2

Das Unternehmen hat einen sehr starken Fokus in Bezug auf die Nachhaltigkeit, heißt es in der Strategie, sehr fest verankert und implementiert. Und wir führen schon ganz lang freiwillig an Nachhaltigkeitsbericht. Wir sind dann im Zuge vom NaDiVeG Gesetz haben wir innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts diese nicht-finanzielle Erklärung eingeführt.

Generell ist bereits sehr früh etwas in diesem Bereich passiert.

00:06:55 SPK_1

Wie ist da so die Rolle vom Controlling, wenn man sich diese ganze Nachhaltigkeitsberichterstattung anschaut?

00:06:57 SPK_2

Also jetzt außerhalb von der EU-Taxonomie und innerhalb von der künftigen CSRD sozusagen?

00:07:05 SPK_1

Genau.

00:07:05 SPK_2

Also wir bekommen die Anfragen vom Accounting, von der Sustainability-Abteilung und von Communications-Abteilung. Wir beantworten die Anfragen, je nachdem was daherkommt. Bezüglich Themen, die wir im Controlling schon konkret schon länger behandeln, ist einfach die Planung. Diese haben wir auf Themen, die die EU-Taxonomie abgreift schon seit 2019 angepasst. Also wir planen immer noch die Investitionen fünf Jahre nach vorne und haben hier einen Fokus dahingehend, dass diese in Einklang mit unserer Strategie sind. Wir investieren stark in CO²-reduzierende Maßnahmen und haben da unsere Projekte. Diese werden auch einem Ranking unterzogen. D.h. je höher der Beitrag zur CO² Reduktion ist, desto wichtiger ist es für uns.

Auch bestehende Investitionen seit 2018 haben auch inhaltlich den großen Fokus das zu verbessern, also wir haben Produktionsanlagen zum Beispiel am Standort in X, die sind über 30 teilweise sogar 40 Jahre alt. Natürlich, wenn man dort dann Ersatzort und oder in eine Ersatzinvestition investiert, wird man da automatisch diese Vorschriften besser einhalten können und eben weiter nach vorne gerichtet. Das ist einer der wesentlichen Punkte, die wir aus der EU-Taxonomie ableiten, der Punkt EU-BA, die Abkürzung für EU Best-Available-Technology. Wo wirklich von den Operations-Abteilungen, also von den Standorten selbst, die Beurteilung dahingehend getroffen wird, welche Investitionen muss man tätigen, um die Produktion als solches aufrechterhalten zu dürfen? Und dies wird in den nächsten Jahren immense Investitionserfordernisse benötigen und dementsprechend ist das da in aller Munde und in den in den Planungsprozessen ein ganz, ganz wesentlicher Schwerpunkt.

00:09:29 SPK_1

Also können wir sagen, der Hauptaugenmerk dann vom Controlling liegt wirklich dann in der Planung?

00:07:05 SPK_2

Genau.

00:09:36 SPK_1

Okay gut, ja also jetzt gibts ja die Verordnung und da muss man ein Screening durchführen, d.h. welche Tätigkeiten Aktivitäten fallen unter taxonomiefähig oder taxonomiekonform. Wie ist man da vorgegangen?

00:10:00 SPK_2

Wir sind einfach so vorgegangen, dass wir die Aktivitäten durchgegangen sind. Man hat dann in Working Groups festgelegt und geschaut welche Aktivitäten betreffen uns dabei. Alle Aktivitäten haben die NACE Codes dabei und man hat das Hauptaugenmerk darauf gelegt, welche betreffen da die Firma X. Man muss hier erwähnen, dass in diesem Zusammenhang nur wenige Aktivitäten uns betreffen. Unsere Hauptezeugung ist hier überhaupt nicht betroffen, nur sehr wenige Themenfelder. Also es betrifft konkret nur 3 Punkte und zum einen den Punkt Elektrizität, dann aber die Kraft Wärme, das steht in

unserem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht die Kraft-Wärme-Kopplung mit Erneuerbaren nicht fossilen gasförmigen flüssigen Brennstoffen und einmal mit Bio Energien.

Das ist fast ein wenig kritisch zu sehen, da unsere Strategie einen starken Fokus auf den Bezug Nachhaltigkeit legt, aber die Taxonomie nur sehr wenige Aktivitäten aktuell als taxonomiefähig ansieht.

00:11:34 SPK_1

Ist es bei Ihnen bei der Identifizierung der Aktivitäten zu Schwierigkeiten gekommen bzw. hat man sich hier schwergetan? Die aktuellen Vorschriften bieten ja sehr viel Auslegungsspielraum?

00:11:55 SPK_2

Genau also da gibt es relativ viel Interpretationsspielraum in ausgewählten Bereichen oder das ganze Thema, da es ständig Neuerungen gibt und dann gibt es Entwürfe und dann entsprechen die Entwürfe beispielsweise nicht den tatsächlichen Veröffentlichungen. Beispielsweise wurde die Faserproduktion als taxonomiefähig eingestuft. In der Veröffentlichung von den neuen Zielen ist sie jetzt nicht enthalten. Also da gibt es für Änderungen und laufende Anpassungen.

Und was auch ganz schwierig ist in diesem Zusammenhang ist, dass gute Kenntnisse über das Unternehmen und die ganzen Prozesse da sein muss, um wirklich zu wissen welche Aktivitäten treffen auf uns zu und da braucht man eben ganz viel Expertise, weil das kann man heute nicht alles wissen und da muss man laufend im Austausch sein mit ganz vielen verschiedenen Abteilungen, was dann auch zu Schwierigkeiten führt.

00:13:02 SPK_1

Jetzt haben Sie gesagt im Draft war das noch drin. Eben ihre Aktivitäten und dann bei der Veröffentlichung auf einmal nicht mehr. Hat es da von der Seite der EU irgendwelche Kommunikation gegeben, weil manchmal wird man sich wahrscheinlich irgendwo auch schon darauf vorbereiten und dann kommt auf einmal doch nicht.

00:13:56 SPK_2

Wir sind schon in die Richtung und haben uns mit der Umsetzung auseinandergesetzt und verschiedene Szenarien überlegt, wie es dann wirklich veröffentlicht werden könnte. Aber es ist natürlich ist noch im Endeffekt unnötige Arbeit und es wird sicher ja genau früher oder später gehen wir schon davon aus, dass es entsprechende Ziele geben wird, die auch unsere Faserproduktion abdecken und wo die chemische Industrie dann weiter gefasst in die Taxonomie aufgenommen wird. Aber das ist jetzt nicht so schnell passiert.

Ja wie erwartet also es war nicht ganz Sankt Cost sage mal, die man investiert haben und man hat begonnen, sich vorzubereiten, also wir haben nicht vollständig umgesetzt, aber natürlich besser man ist frühzeitig daran, wenn man hat nachher den Stress nach hinten hinaus ja.

00:14:13 SPK_1

Kommen bei der Identifizierung von den Aktivitäten auch Experten ins Spiel oder andere Mitglieder der gleichen Branche. Hat man sich mit denen ausgetauscht?

00:14:36 SPK_2

Also wir haben da Berater, externe Berater und Experten nebenher zugezogen und mit denen dann ein Projekt gestartet. Einerseits Berater, andererseits auch Prüfer. Also wir lassen unsere Nachhaltigkeitsberichte auch prüfen von dem her ist es quasi doppelt abgesichert.

00:14:56 SPK_1

Okay, perfekt, sie haben schon erwähnt, dass sie schon früher begonnen haben, das Thema Nachhaltigkeit zu betrachten und auch Unternehmensziele dahingehen ausgelegt. Hat sich dann zusätzlich durch die EU-Taxonomie noch mal was Zusätzliches ergeben? Gibt es vielleicht irgendwelche Ziele, die sie sich selbst gesetzt haben, jetzt auch aufgrund von der EU-Taxonomie?

00:15:27 SPK_2

Also durch die Taxonomie konkret nicht. Wir veröffentlichen eben diese 3 KPIs, die da gefordert sind, aber durch die EU-Taxonomie gibt es jetzt keine weiteren KPIs. Beispielsweise das Ziel Kreislaufwirtschaft, das jetzt neu hinzugekommen ist, das haben

wir grundsätzlich schon in unserer Nachhaltigkeitsstrategie verankert gehabt, aber das war jetzt nicht der hauptausschlaggebende Grund die Einführung der Taxonomie.

Das sind dann sowieso Bestrebungen des Unternehmens selbst, weil zum Beispiel ist die Kreislaufwirtschaft ein nachhaltiges Produkt, das damit noch nachhaltiger erzeugt wird.

00:16:13 SPK_1

Wenn man jetzt ein bisschen in die Zukunft schaut, hat man bei der ersten Umsetzung noch sehr viel händisch machen müssen. Sei es die Identifizierung der Aktivitäten oder auch die Ableitung der Zahlen. Ist hier in näherer Zukunft etwas geplant, hier technische Hilfsmittel einzusetzen?

00:16:39 SPK_2

Also wir haben ja erst vor kurzem darüber gesprochen. Ich glaube, der Markt gibt aktuell nicht viel technische Lösungen her und das Ganze ist natürlich sehr, sehr wenig standardisiert und es wird laufend nur mehr und dadurch ist das Ganze noch sehr manuell. Wir holen unsere Daten aus dem ERP-System mittels einer Datenbank, dann bilden wir eine Excel. Also alles ganz wenig standardisiert. Aber natürlich sollte die Zukunft irgendwie standardisierter sein und wir haben jetzt schon standardisierte Excel Templates geschaffen für alle unsere Standorte die betroffen sind, dass die das dann einheitlich Reporten. Aber künftig soll das automatisiert ablaufen. Das heißt, dass vor allem ERP-System entsprechende Haken gesetzt werden können. Zum Beispiel ja taxonomiefähiger Umsatz oder Capex und so weiter ja, dass man das quasi auf Knopfdruck herausholen kann, aber da sprechen wir von Zukunftsmusik.

Wenn einmal unser Kerngeschäft als taxonomiefähige Aktivität deklariert wird, dann können wir das auch entsprechend im System abbilden.

00:18:24 SPK_1

Die standardisierten Excel Templates helfen, dass die Qualität der Daten auch passt, oder?

00:18:28 SPK_2

Ja, da gibt es schon ein EKS, das eingerichtet ist, dass wir da im 4 Augen, Prinzip nochmal kontrollieren und einen Abgleich machen. Wie gesagt, wir haben auch dann die externe Prüfung noch.

00:18:52 SPK_1

Jetzt betrifft vielleicht im ersten Moment die EU-Taxonomie nicht alle Unternehmen, aber es könnte auch Auswirkungen auf, zum Beispiel, die Lieferketten haben, auf Partner und auf Lieferanten. Wie ist es bei Ihnen? Gibt es da schon Auswirkungen auf die Lieferanten oder Partner?

00:19:18 SPK_2

Also konkret in Bezug auf die Taxonomie nicht, aber generell haben wir ja schon erwähnt, dass wir sehr bestrebt sind entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf nachhaltige Beziehungen zu gehen und eben mal die Kreislaufwirtschaft zu fördern und da ist eben die Partnerschaft für den systemischen Wandel eigentlich der Kernpunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie und da legt man großen Wert auf die gesamte Kreislaufwirtschaft, in der Modeindustrie voranzutreiben. Wir sind Teil von ganz vielen Stakeholder Initiativen und schauen entlang der ganzen Wertschöpfungskette, dass das gefördert wird.

Ganz kurz am Rande: in einer Stakeholder Initiative ist es um ein Förderprojekt gegangen, das die AWS fördern wollte. Sie sind auf uns zugegangen und haben gesagt, wenn das Projekt taxonomiefähig ist, dann bekommen wir bessere Konditionen bei der Förderung. Da unser Kerngeschäft nicht taxonomiefähig ist, haben wir dadurch schlechtere Konditionen bekommen. Das sehen wir hier schon sehr kritisch, da es Institutionen gibt, die die Taxonomie als Benchmark heranziehen und Unternehmen benachteiligt werden, wenn ihre Aktivitäten nicht als nachhaltig nach der EU-Taxonomie eingestuft wird. Unsere ganze Produktion ist sehr nachhaltig, wir bekommen Auszeichnung von renommierten Institutionen, wie bspw. EcoVadis, und bekommen aber trotzdem verschlechterte Konditionen, weil die AWS nach der EU-Taxonomie bewertet.

00:22:55 SPK_1

Wenn man jetzt ein wenig in die Zukunft schaut, kommen sicherlich noch mehrere Anforderungen. Gibt es da schon Vorbereitungen?

00:22:55 SPK_2

So konkrete Maßnahmen sind nicht getroffen worden aber es gibt eben Themen, die wir eh schon angesprochen haben, dass man das im ERP-System automatisiert irgendwie umsetzen kann. Das ist ein ganz großer Punkt.

00:24:10 SPK_1

Ich habe des Öfteren einen Kritikpunkt gehört, wenn es jetzt um die Umsetzung der EU-Taxonomie geht und zwar seitens der EU, dass die Informationen recht spät an die Unternehmen rausgegangen sind. Wie war es ihnen?

00:24:20 SPK_2

Ja das war bei uns auch so. Bis zu einem gewissen Grad überschlägt sich die EU da jetzt mit den Regelungen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichtserstattung. Da muss man aktuell wirklich dranbleiben, ansonsten verliert man den Überblick. Wir stimmen unser immer mit den externen Beratern ab, um unserer Sorgfaltspflicht entsprechend nachzukommen. Es fordert schon einige Ressourcen im Unternehmen und ist eine große Herausforderung.

Fresenius AG

Branche: Medizintechnik- und Gesundheitskonzern

Interviewpartner: Herr Mohn, zuständig für die Einführung der EU-Taxonomie

Datum des Interviews: 31.05.2023

00:01:18 SPK_1

Wie waren so Ihre ersten Berührungspunkte mit der UE-Taxonomie? Wie ist man bei Ihnen mit der Veränderung umgegangen? Welche Abteilungen waren hier beteiligt?

00:01:47 SPK_2

Das Projekt ist im zweiten Halbjahr 2021 gestartet worden und ich bin etwa zweieinhalb Jahren daran beteiligt. Es wurde auf Konzernebene initiiert, um die Einbeziehung der Tochtergesellschaften zu ermöglichen. In dem Projekt waren verschiedene Abteilungen vertreten, darunter Konzern-Controlling, Leitung Accounting, Investor Relations Sustainability und Konzernkommunikation. Ich habe mich insbesondere mit der Datenerhebung und -analyse befasst, während sich die Sustainability-Abteilung auf regulatorische Aspekte konzentrierte. Im Laufe der Zeit wurden die Anforderungen erweitert, insbesondere in Bezug auf die Taxonomie-Konformität. Weitere Bereiche wie Risk und Integrity (Compliance) wurden ebenfalls eingebunden. Es gibt regelmäßige interne Meetings und Beratung durch KPMG. Das Kernteam wird je nach Bedarf erweitert, um die Beteiligung einzelner Segmente und deren spezifische Fachbereiche sicherzustellen. Das Hauptthema des Projekts in Bezug auf die Daten betrifft das Rechnungswesen.

00:06:07 SPK_1

Wenn sie das Thema jetzt aus Controlling Sicht sich anschauen. Welche Veränderungen hat jetzt die EU-Taxonomie mit sich gebracht wird Controlling eventuell vielleicht auch welche Prozesse sind da jetzt am stärksten betroffen oder auch generell betroffen?

Und vielleicht auch für die Zukunft? Welche werden noch betroffen sein?

00:06:38 SPK_2

Zu Beginn des Projekts war die Datenerhebung eine herausfordernde Aufgabe. Da das Unternehmen dezentral aufgestellt ist, gibt es Einschränkungen beim Zugriff auf verfügbare Daten. Obwohl die Systemlandschaft hauptsächlich auf SAP basiert, gibt es auch Tochterunternehmen, die möglicherweise unterschiedliche ERP-Systeme nutzen, insbesondere wenn diese durch Akquisitionen hinzugekommen sind. Ein Beispiel dafür ist Chiron Saluti, die spanische Kliniktochter, bei der die Struktur noch nicht vollständig vereinheitlicht ist.

Um den Anforderungen der EU-Taxonomie gerecht zu werden, wurden Datenpunkte und Merkmale identifiziert, die relevant sind, insbesondere im Bereich der ökonomischen Aktivität. Diese Daten wurden entweder durch die Einrichtung von Datenpaketen oder die systemische Integration erfasst, wobei letzteres unterschiedlich gehandhabt wurde. Bei den Segmenten wurden solche Merkmale eingebunden, während bei Fresenius Medical Care beispielsweise ein AP-Konsolidierungstool namens SEMBCS für das Reporting auf Ebene der ökonomischen Aktivitäten etabliert wurde.

Im Prozess des Projekts gab es Veränderungen im Standardreporting, das jährlich erweitert wird, um den Vorgaben der EU-Taxonomie zu entsprechen. Aktuell liegt der Fokus hauptsächlich auf den Berichtsanforderungen, während zukünftig ein integriertes System angestrebt wird, das relevante Informationen aus den legalen Daten zieht, beispielsweise beim Aktivieren eines Anlagegegenstands. Diese Informationen sollen dann teilweise auch im Controlling, z.B. bei der Kostenstellenrechnung (KB), automatisch bereitgestellt werden.

Es ist wichtig zu beachten, dass das Projekt sich noch in einer fortlaufenden Phase befindet und die Entwicklung des Controllings noch bevorsteht. Aktuell erfolgt das Reporting hauptsächlich zum Jahresende, entsprechend den Anforderungen. Das Controlling hat sich daher noch nicht gravierend verändert, aber weitere Entwicklungen und Veränderungen werden erwartet. Wenn Sie noch weitere Fragen oder Ergänzungen vorhanden sind, stehe ich gerne zur Verfügung.

00:10:46 SPK_1

Wie machen Sie aktuell die Datenerhebung? Bekommen Sie das durch ein Standardreporting heraus oder müssen Sie sich die Daten händisch holen?

00:11:06 SPK_2

Es gibt verschiedene Unterscheidungen, die wir treffen können, basierend auf der Datenbasis und den Berichtsanforderungen. Im Legal Reporting, das quartalsweise und zum Jahresende erfolgt, werden geprüfte Daten verwendet. Diese Daten werden aus dem SAP-System extrahiert und wir haben kein Problem, darauf zuzugreifen. Wir können beispielsweise den Umsatz und die Investitionsgrundgesamtheit aus diesen Daten ableiten. Ein wichtiger Fokus liegt auf den ökonomischen Aktivitäten und den Bewertungen für Eligibility und Alignment. Für Projekte wie Capex verwenden wir Projektlisten, die in SAP-basierten Systemen wie Helios Deutschland und Kabi geführt werden. Dort wurden Ergänzungen vorgenommen, um die ökonomische Aktivität zu erfassen. Die Investitionsprojekte werden systemisch erfasst und die relevanten Informationen werden automatisiert gemeldet, um das Eligibility Assessment halbautomatisch durchzuführen. Die Segmentstruktur erschwert jedoch eine einheitliche Vorgehensweise, sodass verschiedene Ansätze angewendet werden, wie beispielsweise bei der Farm mit ihren verschiedenen Geschäftsbereichen.

Aktuell werden die Daten entweder direkt aus dem SAP-System oder über Paketabfragen von Tochtergesellschaften bezogen. Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen, wie beispielsweise bei der Abfrage von Geschäftsbereichen und Lift-Gesellschaften. Der etablierte Prozess basiert auf den vorhandenen systemischen Möglichkeiten, aber ich persönlich habe eine andere Vision für die Zukunft.

00:14:15 SPK_1

Wie ist man bei Ihnen beim Prozess der Identifikation der Aktivitäten vorgegangen?

00:14:41 SPK_2

Gerne erkläre ich es anhand eines Beispiels aus diesem Jahr. Es gibt neue Umweltziele, die vierundneunzig Umweltziele, und in diesem Zusammenhang gibt es neue ökonomische Aktivitäten, die für KB relevant sind. Diese Aktivitäten beziehen sich auf den Umsatz von pharmazeutischen Produkten, sowohl fertige Produkte als auch Bestandteile, die medizinisch wirksam sein können. Zudem gibt es eine weitere ökonomische Aktivität, die sich auf elektronische Geräte und Medizintechnik bezieht.

Zur Analyse dieser neuen ökonomischen Aktivitäten haben wir uns mit Unterstützung von KPMG Projektebene näher damit befasst. KPMG hat eine Vorauswahl getroffen und wir haben diskutiert, welche Themen uns betreffen könnten. Wir haben die Beschreibungen

der Aktivitäten aus dem Entwurf des Delegierten Rechtsakts oder aus der endgültigen Version betrachtet. Bei den bestehenden Umweltzielen haben wir alle durchgegangen und schließlich etwa 5 bis 10 relevante Aktivitäten ausgewählt. Ein Beispiel aus dem letzten Jahr waren die verschiedenen Gebäudeaktivitäten wie Neubau, Renovierung oder Gebäudeankauf.

Bei der Datenerhebung stießen wir auf Herausforderungen, insbesondere bei der Beschaffung von externen Informationen. Ein Thema wie Transport oder E-Mobilität wurde als nicht wesentlich erachtet, da wir nur wenige Elektrofahrzeuge besitzen und Schwierigkeiten hatten, Informationen wie CO₂-Emissionen oder Reifenabrieb zu erhalten. Bei Fresenius Kabi haben wir eine umfangreiche Produktdatenbank namens "F Kagan", die auch Umsatzdaten enthält. Gemeinsam mit KB haben wir uns darauf konzentriert, die ökonomische Aktivität mit dem NACE-Code (Europäische Statistik-Klassifikation der Wirtschaftszweige) zu verknüpfen.

Zunächst haben wir die NACE-Codes betrachtet, die relevante Aktivitäten beschreiben, und dann haben wir diese Codes mit den Produktgruppen bzw. Produkten von Kabi verbunden. Derzeit arbeiten wir daran, fast 100% der Produkte zuzuordnen. Es ist jedoch nicht einfach, da es sehr detailliert ist und Fachwissen über die Produkte erfordert.

00:19:16 SPK_1

Gab es bereits vor der EU-Taxonomie Veränderungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit? Oder war die Verordnung ein Anstoß?

00:19:44 SPK_2

Es gibt bereits Initiativen, die jedoch in den einzelnen Segmenten unterschiedlich umgesetzt werden. Zum Beispiel in Helios Deutschland gibt es Bemühungen in Richtung energieeffiziente Gebäudestrukturen. Allerdings reichen diese Maßnahmen aufgrund der spezifischen Krankenhausgebäude oft nicht aus, um mit der EU-Taxonomie übereinzustimmen. Der Energiebedarf ist immer noch zu hoch, und das stellt eine Herausforderung dar. Das Ziel ist es, sich in diese Richtung zu entwickeln, aber es geht unabhängig von der EU-Taxonomie bereits voran, sowohl in Deutschland als auch in Spanien. Zum Beispiel werden Krankenhäuser teilweise mit Photovoltaikanlagen ausgestattet, um ihren Energiebedarf zu decken.

Wenn es um Produkte geht, bewegt man sich bereits in Richtung Produktdesign. Dennoch muss man ehrlich sagen, dass dies bisher nicht führend war. Es wird entscheidend sein, dass das Management eine Entscheidung trifft, wie es weitergehen soll. Es ist meine persönliche Meinung, dass man nicht darum herumkommen wird. Ich glaube auch, dass Fresenius früher oder später Prozesse etablieren muss, in denen bestimmte Merkmale und Kennzahlen, einschließlich der EU-Taxonomie und des CO₂-Ausstoßes, relevant sind. Diese müssen in Investitionsentscheidungen einfließen und nicht nur wirtschaftliche Betrachtungen wie die DCF-Methode oder strategische Überlegungen berücksichtigen.

Bei uns betreuen wir auch Investitions- und Akquisitionsprojekte, und wir haben Gespräche mit unseren Kollegen bei KB geführt, um zu überlegen, welche nachhaltigen Kennzahlen für uns relevant sind und wie wir sie implementieren können. Wir möchten beispielsweise sicherstellen, dass ab einer bestimmten Größenordnung eine Tochtergesellschaft wie Helios Deutschland in ein bestimmtes Gremium geht und dort standardmäßig bestimmte Kennzahlen melden muss. Dadurch könnten wir Entscheidungen auf Basis dieser Kennzahlen treffen. Dieser Prozess ist jedoch noch nicht abgeschlossen, es gibt bisher nur Entwürfe und es muss noch implementiert werden.

00:23:16 SPK_1

Also gab es vorher bereits Auswirkungen auf das Controlling? Hat man sich vorher schon Kennzahlen überlegen müssen?

00:23:30 SPK_2

Das Controlling hat sich meiner Meinung nach erweitert und umfasst nun auch nachhaltige Kennzahlen und Energiethemen. Als Wirtschaftsingenieur mit technischem Hintergrund finde ich das persönlich sehr positiv. Es gibt nun Berührungspunkte und Bewertungen von Kennzahlen, die über die reinen Finanzkennzahlen hinausgehen. Es wird ein neues Team im Konzern-Controlling geben, das sich hauptsächlich mit übergeordneten Daten und Systemer-Fähigkeiten befasst. Dieses Team wird sich intensiv mit Themen wie der EU-Taxonomie und dem nachhaltigen Berichtswesen nach CSRD ab dem Jahr 2024 beschäftigen.

Die Aufgabe besteht darin, diese Themen abzubilden, zu vereinheitlichen und in unsere Tochterunternehmen zu integrieren. Es müssen Entscheidungen zur Systemauswahl getroffen werden, um ein integriertes System zu etablieren. Obwohl es aktuell Herausforderungen gibt, ist dies ein Ziel, an dem wir arbeiten. Es ist definitiv eine

Veränderung, die bereits durch die EU-Taxonomie und das Thema Systemfähigkeit angestoßen wurde.

Persönlich finde ich diese Entwicklung großartig und sehe es als Teil meiner zukünftigen Aufgaben an, in diesem Bereich zu arbeiten. Es ist wahrscheinlich, dass ich sowohl im neuen Team als auch weiterhin im regulären Controlling tätig sein werde, allerdings wird das traditionelle Controlling für Fresenius Helios in Zukunft eine veränderte Rolle spielen. Für mich persönlich hat sich durch die EU-Taxonomie und das Thema Systemfähigkeit bereits eine Veränderung ergeben.

00:26:06 SPK_1

Gab es Controlling Prozesse, die man im Hinblick auf die EU-Taxonomie angepasst hat?

00:26:19 SPK_2

Die Datenerfassung in diesem erweiterten Controlling-Prozess gestaltet sich schwierig. Unter Controlling stelle ich mir eigentlich auch eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsaspekte und Steuerungsmaßnahmen vor, was derzeit jedoch nicht der Fall ist. Das gegenwärtige Controlling konzentriert sich hauptsächlich auf Berichterstattung und die Erfüllung von Anforderungen.

Da wir nun neue Daten haben, hat sich vor allem die Datensammlung und -zusammenführung verändert. Wenn wir dies als Controlling-Prozess bezeichnen wollen, hat sich hier bereits etwas getan. Jedoch fehlt noch der Aspekt des tatsächlichen Steuerns, was für mich in Richtung Zukunft gehen sollte.

00:27:48 SPK_1

Gibt es aktuelle Zielsetzungen aufgrund der EU-Taxonomie?

00:28:00 SPK_2

Es gibt noch keine Management- oder strategischen Entscheidungen darüber, wie das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit umgestellt oder neu ausgerichtet werden soll und welche Bedeutung das Thema Nachhaltigkeit zukünftig beispielsweise bei Investitionsentscheidungen haben wird. Wir sind in dieser Hinsicht noch nicht weit fortgeschritten. Das Problem liegt derzeit hauptsächlich auf der strategischen Umstellung des Unternehmens im Allgemeinen, wobei das Thema Nachhaltigkeit eher sekundär zu sein scheint.

Allerdings wurde das Thema EU-Taxonomie bereits vom Aufsichtsrat angesprochen. Es gab eine explizite Frage, ob wir zwar umsatztechnisch steuerfähig sind, aber nur einen geringen Anteil an taxonomiekonformen Umsätzen oder Investitionen haben. Die Frage wurde bereits an uns herangetragen und spielt natürlich eine Rolle. Es geht darum, wie unser Ziel in Zukunft aussehen soll. Sollen wir sicherstellen, dass unser umsatzsteuerfähiges Geschäft auch weitgehend taxonomiekonform ist? Ist das unser Ziel oder nicht?

Persönlich finde ich das Thema Klimawandel und Nachhaltigkeit äußerst relevant und denke, dass jeder seinen Beitrag leisten sollte. Das kann ich absolut unterstützen. Jedoch spielen in einem großen Unternehmen auch viele andere Faktoren eine Rolle. Daher wird zwar danach gefragt, aber es wurden bisher noch keine konkreten Entscheidungen getroffen. Leider habe ich persönlich keinen Einfluss darauf. Diese Entscheidungen werden auf Managementebene getroffen und es bedarf Personen, die das Thema ansprechen. In einem Großkonzern kann das jedoch langwierig sein.

00:30:35 SPK_1

In Zukunft wird wahrscheinlich vermehrt darauf geschaut, wie die Kennzahlen zur EU-Taxonomie im Unternehmen sind. Das wird dann vermehrt Auswirkungen auf die Kapitalaufnahme oder auch Investitionen haben, oder?

00:31:09 SPK_2

Intern haben wir bereits Diskussionen geführt, insbesondere in Bezug auf Investitionsentscheidungen und die aktuelle Art der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Es könnte durchaus überlegt werden, ob wir bei EU-Taxonomie-konformen Investitionen in unserer Modellierung und Berechnung des internen Zinsfußes zusätzliche Komponenten berücksichtigen. Zum Beispiel könnten wir einen Rabatt oder Bonus in unsere Zinssätze einbeziehen, die wir auf Basis unseres gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatzes (WACC) ermitteln und in unseren Modellen verwenden. Dadurch könnten wir nachhaltige Investitionen belohnen und als Steuerungselement etablieren, was durchaus sinnvoll wäre.

Jedoch glaube ich persönlich, dass es noch eine Weile dauern wird, bis solche Ansätze bei uns wirklich umgesetzt werden. Es ist eine persönliche Einstellung und Veränderungen in dieser Hinsicht benötigen Zeit und Umsetzungsbereitschaft.

00:32:18 SPK_1

Die Vergleichbarkeit muss man glaube ich auch kritisch sehen. Man kann nicht alle Branchen oder Unternehmen miteinander vergleichen.

00:33:46 SPK_2

Wir stoßen immer wieder an Grenzen, insbesondere wenn es darum geht, Produkte einzukaufen, die den Anforderungen der EU-Taxonomie entsprechen. Nehmen wir zum Beispiel Hardware wie Computer oder Medizintechnik. Wie können wir überhaupt herausfinden, ob diese Produkte taxonomiekonform sind? Intern haben wir bereits häufig darüber diskutiert, und auch unsere Berater bringen das Thema zur Sprache. Wir fragen uns, wann ein EU-Taxonomie-Label eingeführt wird, das uns dabei helfen würde. Stellen wir uns vor, Dell hätte beispielsweise den Latitude, der als taxonomiekonform ausgewiesen ist. Das wäre großartig, aber dann müssten wir uns wieder informieren, ob Dell entsprechende Berichte veröffentlicht und in welchem Detailgrad. Es wäre hilfreich, wenn wir anhand eines Labels direkt erkennen könnten, ob etwas EU-Taxonomie-konform ist und somit passt. Das ist allerdings extrem schwierig, vor allem in Bezug auf Konformität, da es oft an Informationen mangelt. Wie kommen wir überhaupt an diese Informationen heran? Das ist ein aktuelles Anliegen für uns. Bei den neuen wirtschaftlichen Aktivitäten, die ich zuvor erwähnt habe, arbeiten wir derzeit an Fragebögen, die den jeweiligen Fachleuten zur Verfügung gestellt werden, um ihr Know-how einzubeziehen. Wir durchlaufen diesen Prozess, um einschätzen zu können, wie nah oder fern wir von der taxonomiekonformen Einhaltung entfernt sind. Bisher sind wir zum Beispiel noch relativ weit entfernt, wenn wir das Thema Gebäude betrachten.

00:36:12 SPK_1

Waren Sie in der Situation, wo Sie nicht sicher waren ob eine Aktivität konform oder fähig ist? Haben Sie sich da vielleicht mit jemandem abgestimmt?

00:36:53 SPK_2

Wir haben noch keine direkte Abstimmung mit unseren Mitbewerbern durchgeführt. Allerdings haben wir kürzlich mit Merkmal gesprochen, einer Kollegin von der Investor Relations-Abteilung. Sie hat die Geschäftsberichte von Wettbewerbern wie Rhön Klinikum und Merk durchgesehen, insbesondere in Bezug auf ihre Berichterstattung im Krankenhaussektor. Dabei haben wir festgestellt, dass die Herangehensweisen sehr unterschiedlich sind. Obwohl es Regulatorik gibt, gibt es immer noch viel

Interpretationsspielraum, was zu unterschiedlichen Ansätzen führt. Das ist niemandem vorzuwerfen, da die Richtlinien teilweise noch schwammig sind.

Wir haben das Glück, dass wir KPMG als Berater an unserer Seite haben, insbesondere in Bezug auf die EU-Taxonomie. Wir haben Experten, die uns bei der Einschätzung unterstützen und auch andere Beratungsunternehmen wie SPWC, Howard usw. um ihre Meinung bitten. Unser Ziel ist es, einen zukunftsfähigen und pragmatischen Ansatz zu finden, anstatt uns in endlosen Diskussionen zu verlieren.

Bisher haben wir uns vorsichtig verhalten. Wenn wir unsicher sind, lassen wir das Thema vorerst außen vor, anstatt etwas zwanghaft einzubeziehen und zu behaupten, es könnte taxonomiekonform sein. Wir haben auch Diskussionen über den Transportbereich geführt. Andere Unternehmen handhaben das möglicherweise anders. Wir haben uns entschieden, den Wesentlichkeitsansatz anzuwenden. Obwohl die EU-Taxonomie keinen Wesentlichkeitsansatz vorschreibt, betrachten wir Umsätze und Investitionen ab einem Prozent als wesentlich. Anhand unserer Zahlen aus dem letzten Jahr, z.B. einem Gesamtumsatz von 375.000.000 EUR, und den CAPEX von 30.000.000 EUR haben wir festgestellt, dass der Transportbereich weniger als 1% ausmacht und für uns somit nicht wesentlich ist.

Wir haben auch inhaltlich geprüft, ob der Transportbereich wesentlich ist. Dabei haben wir uns unsere Fahrzeugflotte und das Flottenmanagement genauer angesehen. Wir haben uns gefragt, ob wir Elektrofahrzeuge oder Hybridfahrzeuge haben. Hybridfahrzeuge sind bei uns nicht relevant, aber Elektrofahrzeuge schon. Wir versuchen, dies in unsere Betrachtungen einzubeziehen, da eine 1:1-Übernahme der Vorgaben der EU-Taxonomie uns keine klare Lösung bietet. Es ist eine komplexe Aufgabe, aber wir setzen uns weiterhin für eine fundierte und praxisorientierte Lösung ein.

00:41:20 SPK_1

Spielen technologische Lösungen aktuell eine große Rolle bei der Umsetzung?

00:41:45 SPK_2

Ja, also es geht nicht nur um die EU-Taxonomie, sondern allgemein um Nachhaltigkeitskennzahlen. Das betrifft sowohl ISG-Kennzahlen als auch zukünftig CSRD. Im Moment arbeiten wir daran, beispielsweise im Bereich ISG, relevante Kennzahlen zu definieren, die für die langfristige Anreizgebung unserer

Vorstandsmitglieder wichtig sind. Dafür müssen wir in diesem Jahr auch eine Prüffähigkeit sicherstellen, sodass wir nicht nur auf Excel basierte Lösungen angewiesen sind.

Wir haben einen internen IT-Dienstleister, die Fresenius Digital Technologies, der uns bei solchen Themen unterstützt. Vor kurzem hatten wir ein Treffen, um eine Zwischenlösung zu erarbeiten, da es in der Kürze der Zeit nicht möglich ist, alles vollständig zu integrieren. Dabei geht es um einen Data Lake, in dem Daten aus verschiedenen Systemen zusammengeführt werden und individuell genutzt werden können.

Ein weiteres Thema ist die Integration in unser SAP-Konsolidierungstool. Im letzten Jahr gab es Widerstand gegen eine solche Integration, und im Nachhinein denke ich, dass es gut war, dass wir es nicht durchgeführt haben. Denn das Tool ist derzeit hauptsächlich für finanzielle Konsolidierungszwecke ausgelegt, und es würde möglicherweise überfordert, wenn wir zusätzliche Funktionen hinzufügen. Deshalb könnte es in Zukunft in Richtung Data Lake gehen, möglicherweise mit Lösungen von Microsoft oder SAP.

00:44:08 SPK_1

Wie stellt man die Qualität der Daten sicher? Gibt es hier noch einen Validierungsprozess bei Ihnen?

00:44:45 SPK_2

Also, es handelt sich nicht um einen automatisierten Prozess, sondern um einen Prozess, der bei uns liegt. Im Rahmen der jährlichen Berichterstattung prüfen wir das Eligibility Assessment und die Zuordnung der einzelnen Projekte auf Teilsegmentebene, wie Kabi Fresenius, Helios usw. Die Daten werden uns übermittelt, und wir überprüfen sie auf Plausibilität. Wir schauen uns auch einzelne Projekte genauer an, ähnlich wie es letztendlich von PwC im Prüfungsprozess durchgeführt wird.

Um es an einem Beispiel aus dem letzten Jahr zu erklären: Einmal im Jahr veranstalten wir den sogenannten Pride Run, und wir haben quartalsweise Daten von Kiron Salut zur Verfügung. Mein Kollege und ich haben uns heute zum Beispiel die Leasing-Zugänge angesehen und einzelnen Anlagekategorien zugeordnet, wie Autos oder medizinische Ausrüstung. Anhand solcher Merkmale können wir relativ einfach feststellen, ob es sich um ökonomische Aktivitäten handelt oder nicht.

Wir führen solche Stichproben durch, aber aufgrund des Datenvolumens können wir nicht alles im Detail prüfen. Wir schauen uns an, ob es plausibel ist und ob die ökonomische Aktivität im Vergleich zum Vorjahr insgesamt passt. Das ist unser Plausibilitätscheck.

Allerdings haben wir personell im Moment nicht die Kapazitäten, um alles im Detail zu überprüfen. PwC hat im Rahmen des Dry Runs ebenfalls Stichproben durchgeführt. Unser Ziel ist es, den Dry Run abzubilden, der drei Viertel des Jahres umfasst. Wir haben nur noch ein Quartal zu überprüfen und stellen die Daten PwC zur Verfügung, die ebenfalls Stichproben ziehen.

PwC fragt gelegentlich auch nach Details, insbesondere im Hinblick auf Umsatzgrößen, die bisher nur in der Pharmabranche relevant waren und sich auf Neubauprojekte beziehen. Sie möchten gerne Quellenangaben haben, und wir konnten das bisher alles belegen. Es hat gut funktioniert und wir haben eng zusammengearbeitet. Im Moment gibt es jedoch keine Anfragen von Konzerncontrolling hinsichtlich Quellen. Das machen wir derzeit nicht, also nicht unterjährig.

00:47:48 SPK_1

Okay.

00:47:51 SPK_1

Die EU-Taxonomie hat ja nicht nur Auswirkungen auf die Unternehmen per se, sondern können hier auch Auswirkungen auf die Lieferkette auftreten. Gibt es bei Ihnen solche Auswirkungen?

00:48:18 SPK_2

Ich persönlich bin zu weit entfernt, um das gut beurteilen zu können. Wir haben jedoch Gespräche im Bereich Risk Integrity geführt, in denen es beispielsweise um die Sorgfaltspflicht in Lieferketten ging. Obwohl dies nicht direkt mit der EU-Taxonomie verbunden ist, ist es doch für die Mindestsicherheitsanforderungen im Rahmen der EU-Taxonomie relevant und nutzbar.

In unserem Unternehmen gibt es etablierte Prozesse, um Themen wie Kinderarbeit und ähnliche Angelegenheiten abzudecken. Das ist bei uns weitgehend etabliert. Allerdings bemerken wir, dass wir immer tiefer in diese Themen eintauchen müssen, insbesondere im Hinblick auf die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) und die Lieferkette, entweder davor oder danach. Der gesamte Zyklus spielt eine Rolle, sowohl im direkten Kunden- als auch im Lieferantenkontakt. Genauere Informationen dazu habe ich leider nicht, da ich selbst zu weit entfernt bin.

Wenn ich darüber nachdenke, welche Themen wir besprochen haben, ging es im Wesentlichen darum, dass wir im Rahmen der Alignment-Assessments die technisch geprägten "Substantial"-Kriterien, die "Significant Harm"-Kriterien und die "Minimal Safeguards" berücksichtigen. Dabei ging es auch um Prüfungen von Lieferanten und ähnliche Themen. Allerdings hat niemand direkt berichtet, dass sich durch die EU-Taxonomie oder andere Regulatorik bereits etwas Wesentliches verändert hat. Es gibt immer wieder Bewegung, aber speziell im Zusammenhang mit der EU-Taxonomie habe ich keine spezifischen Änderungen mitbekommen.

00:50:33 SPK_1

Gibt es Herausforderungen die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben sind?

00:50:59 SPK_2

Eine große Herausforderung für uns ist die Struktur von Fresenius. Die dezentrale Struktur macht es schwierig, die Daten verfügbar zu machen. Obwohl es teilweise zentral verfügbare Informationen gibt, haben die Unternehmungen von Fresenius auf Holding-Ebene oft nicht alle erforderlichen Daten. Das bedeutet, dass wir immer wieder tief in die Organisation eintauchen müssen, um an die Informationen zu gelangen. Zusätzlich erschwert die Regulatorik die Situation, da sie teilweise nicht konkret genug ist. Es gibt noch Anpassungen und Klärungen, die vorgenommen werden müssen. Die FAQs helfen zwar, aber manchmal sind sie auch interpretierbar. Es ist eine sich bewegende Masse, bei der nicht immer klar ist, was noch kommen wird und wann die endgültigen Vorschriften verfügbar sein werden. Es entstehen Fragen, die eingereicht werden können, und Rückmeldungen können Auswirkungen auf uns haben. Diese Unsicherheit und Unfassbarkeit stellen eine große Herausforderung für uns dar.

00:53:08 SPK_1

Aktuell gibt es ja die 2 Umweltziele, da kommen aber ja noch weitere hinzu. Haben Sie sich dazu schon vorbereitet?

00:53:35 SPK_2

Ja, also unser aktuelles Thema sind die Umweltziele. Die bestehenden Ziele laufen soweit gut, aber es gibt einige Möglichkeiten, sie anzupassen. Wir müssen strategisch darüber

nachdenken, ob wir Änderungen vornehmen wollen, und auch prüfen, ob es technisch überhaupt möglich ist. Ich erkläre es kurz: Es geht darum, dass wir aus den neuen Umweltzielen heraus neue Umsatzaktivitäten haben. Bisher hatten wir nur Umsatzaktivitäten im Bereich des Baus oder der Renovierung von Kliniken in verschiedenen Projekten, die Umsatz generieren. Jetzt sind bei KB neue Umsatzaktivitäten hinzugekommen.

Bei den Capex gibt es nun die Möglichkeit, entweder zu sagen, dass sie im Zusammenhang mit diesen Umsatzaktivitäten stehen und somit taxonomiefähig sind, oder sie als Capex C zu kategorisieren. Das bedeutet, dass wir beispielsweise in einer Produktionsstätte zu 100 % ein taxonomiefähiges Produkt herstellen und dann alle zugehörigen Capex als taxonomiefähig betrachten könnten.

Das Schwierige ist jedoch, dass es wahrscheinlich keine Produktionsstätte geben wird, die zu 100 % taxonomiefähigen Umsatz generiert. Das wirft die Frage auf, wie wir damit umgehen sollen und was mit dem Rest passiert. Bisher haben wir den Rest als CAPEX C behandelt, d. h. wir haben beispielsweise medizinische Geräte oder Renovierungsleistungen gekauft und dann diesen Projekten zugeordnet. Wir haben sie als nicht konforme, aber taxonomiefähige Umsatzaktivitäten betrachtet.

Im Moment gibt es eine Möglichkeit, viele dieser Umsatzaktivitäten über diese Kategorie zu erfassen. Allerdings sind wir uns noch nicht sicher, wie wir damit umgehen sollen. Es ist also ein komplexes Thema, an dem wir gerade arbeiten. Es wird noch einige Zeit dauern, bis wir eine Entscheidung treffen können. Dennoch müssen wir sicherstellen, dass wir alle Details verfügbar haben und unsere Projekte kennen, um sie entsprechend zu kategorisieren, wie wir es bisher getan haben.

00:56:41 SPK_1

Gibt es sonst noch etwas, was Sie zum Thema EU-Taxonomie gerne erwähnen bzw. ergänzen würden?

00:57:01 SPK_2

Im Moment stehe ich vor speziellen Herausforderungen im Bereich des Systemaufbaus, der Segmentstruktur und der Unterscheidung zwischen der Holding und den verschiedenen Bereichen. Ich frage mich, wo genau das vorhandene Know-how liegt. Es ist nicht immer leicht zu finden, vor allem wenn es um technische Details geht. Das betrifft besonders die Ausrichtung von Bewertungen.

Es ist schwierig, herauszufinden, wo das Wissen in unserem Unternehmen liegt. Man kann ja nicht alles wissen, besonders wenn es um technische Details geht. Es ist auch schwierig, die richtigen Personen mit dem erforderlichen Know-how zu finden. Das ist eine große Herausforderung. Man muss bis zu dem Punkt gelangen, an dem man die richtige Person gefunden hat. Dies geschieht normalerweise in einer Kaskade, beginnend mit der obersten Ebene, in diesem Fall bei Fresenius Kabi, und dann geht es hinunter zur Business Unit Nutrition, die sich mit der Ernährung befasst, einschließlich Trinknahrung und hochkalorischer Nahrung.

Normalerweise hatten wir Treffen mit dem CFOS, aber dann müssen die Informationen in der Organisation weitergegeben und die technischen Verantwortlichen kontaktiert werden. Diese sagen dann, wer der Experte ist. Es ist gut, wenn man die richtige Person kennt, aber das ist definitiv eine Herausforderung.

Die Frage ist also, wo das Know-how vorhanden ist. Im Allgemeinen haben wir festgestellt, dass wir zwar über die EU-Taxonomie sprechen, aber alles, was Nachhaltigkeitsberichte betrifft, wie ESG-CSR, ist noch nicht vollständig integriert. Alles hängt zusammen, und deshalb wurde dieses Team gegründet und das CSRD-Projekt initiiert. Es ist eine interessante Aufgabe, die sich auch mit Stellenbeschreibungen befasst. Obwohl es eine Linienfunktion ist, basiert sie stark auf Projektarbeit.

Ein großer Teil unserer Arbeit besteht darin, Projekte durchzuführen, da vieles noch nicht existiert, sondern erst aufgebaut werden muss.

00:59:44 SPK_1

Dann wären wir auch schon fertig. Ich bedanke mich recht herzlich und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

01:01:58 SPK_2

Danke ihnen auch.

Quellenverzeichnis

Quellen

https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/klimaschutz/Seite.1000200.html

https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf

<https://energiestatistik.enerdata.net/gesamtenergie/welt-verbrauch-statistik.html>

<https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/publikationen/rep0821.pdf>

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/ressourcennutzung-ihre-folgen> (21.04.2023)

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-social-responsibility-51589/version-384768> (21.04.2023)

<https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (12.05.2023)

<https://www.bmeia.gv.at/ministerium/aktuelles/sustainable-development-goals-sdg/>
(12.05.2023)

<https://www.consilium.europa.eu/de/policies/climate-change/paris-agreement/>
(12.05.2023)

https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/klimaschutz/1/Seite.1000325.html (12.05.2023)

<https://www.bmz.de/de/service/lexikon/un-konferenz-fuer-umwelt-und-entwicklung-rio-konferenz-1992-22238> (12.05.2023)

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235/version-370809>
(12.05.2023)

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 06.07.2023

Christoph Frölich