



Prof. Dr. Marko Reimer | Prof. Dr. Utz Schäffer

# ESG-Steuerung – Anspruch und Wirklichkeit

Highlights aus der Studie des WHU Controller Panels (2024)

# Ergebnisse in Kürze: Management Summary

## ESG-Steuerung – Anspruch und Wirklichkeit

- » Unternehmen können das Thema ESG ganz unterschiedlich adressieren.
- » **In den meisten Unternehmen wird ESG noch immer als Kosten- und Reportingthema gesehen.**
- » Nur ein Bruchteil der kleinen und mittleren Unternehmen sieht ESG als ein Thema mit Steuerungsrelevanz an – bei den großen sind es mehr als die Hälfte.
- » Die Mehrheit der Unternehmen unterliegt spätestens 2026 der CSRD-Berichtspflicht - es überrascht, dass ein Viertel der Studienteilnehmer hierzu nicht auskunftsfähig ist.
- » Nur in der Hälfte der Unternehmen gibt es für das Thema Nachhaltigkeit einen unternehmensweit Verantwortlichen.
- » Das Thema Nachhaltigkeit ist primär in einer separaten Nachhaltigkeitsabteilung oder im Top Management verankert.
- » Im Controlling ist das Thema Nachhaltigkeit eher selten primär verankert.
- » Nicht immer haben die wichtigsten Stakeholder auch den stärksten Einfluss auf die Nachhaltigkeitsagenda – es dominiert der Gesetzgeber.

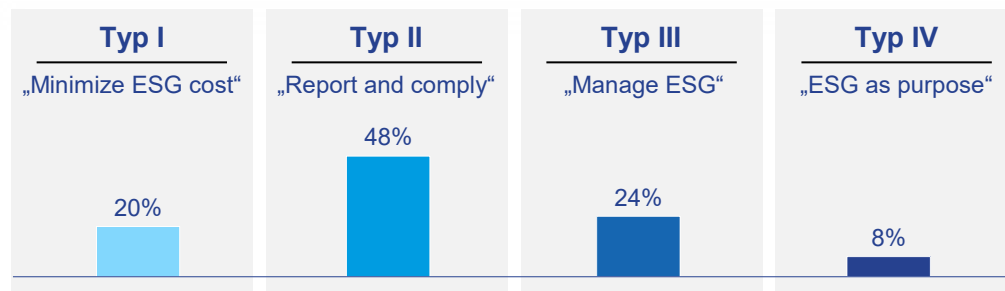
- » **Die regulatorischen Anforderungen führen zu erhöhtem Handlungsdruck, aber nicht zu einem erhöhten Bewusstsein für die Notwendigkeit nachhaltigeren Wirtschaftens.**
- » Die größten Herausforderungen beim Aufbau des ESG-Reportings sind knappe Ressourcen und hohe Komplexität.
- » Wenn ESG-Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung zum Einsatz kommen, liegt die Anzahl der genutzten ESG-Kennzahlen im Median bei fünf.
- » Nur in 33% der Unternehmen reflektieren steuerungsrelevante ESG-Kennzahlen auch die zentralen Forderungen der wichtigsten Anspruchsgruppen.
- » 67% der Unternehmen erfassen ihre Emissionen – rund 40% der Unternehmen vom Typ III und IV berücksichtigen sogar Scope 3.
- » 26% der Unternehmen haben keinerlei Emissionsziele gesetzt oder geplant – 33% haben neben einem kurz-/mittelfristigen auch ein langfristiges Net Zero Ziel.
- » Der Anteil der Unternehmen mit konkreten, quantifizierten ESG-Zielen hat sich seit 2021 mehr als verdoppelt – 30% der Unternehmen haben aktuell keine ESG-Ziele.

- » In Unternehmen vom Typ III und IV werden E-Ziele als ambitionierter angesehen als S-Ziele und G-Ziele.
- » **In 31% der Unternehmen sind ESG-Ziele Teil der variablen Vergütung – häufig wird dabei nicht nur das Top Management incentiviert.**
- » Für 67% der Unternehmen müssen sich Investitionsprojekte finanziell rechnen - eine explizite Berücksichtigung von ESG-Aspekten findet selten statt.
- » Nur wenige Controller sind der Ansicht, dass Nachhaltigkeitsaspekte bei Investitionsentscheidungen angemessen berücksichtigt werden.
- » 2021 war Nachhaltigkeit nur in 12% der Unternehmen stark verankert – heute gilt das immerhin für 22%.
- » **In den Augen der Teilnehmer identifiziert sich das Top Management deutlich stärker mit dem Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens als die Mitarbeiter.**
- » Trotz der durchaus wahrgenommenen Bedeutung und des akuten Handlungsdrucks läuft das Thema ESG an 25% der Controlling-Abteilungen komplett vorbei.
- » Nur ein Drittel der Controllerbereiche sieht sich als „Single Source of Truth“ für ESG-Kennzahlen.

# Ergebnisse in Kürze: Highlights der Studie

» In den meisten Unternehmen wird ESG noch immer als Kosten- und Reportingthema gesehen

ESG-Philosophie des Unternehmens



» Die regulatorischen Anforderungen führen zu erhöhtem Handlungsdruck, aber nicht zu einem erhöhten Bewusstsein für nachhaltigeres Wirtschaften

Auswirkungen der regulatorischen Anforderungen in Unternehmen



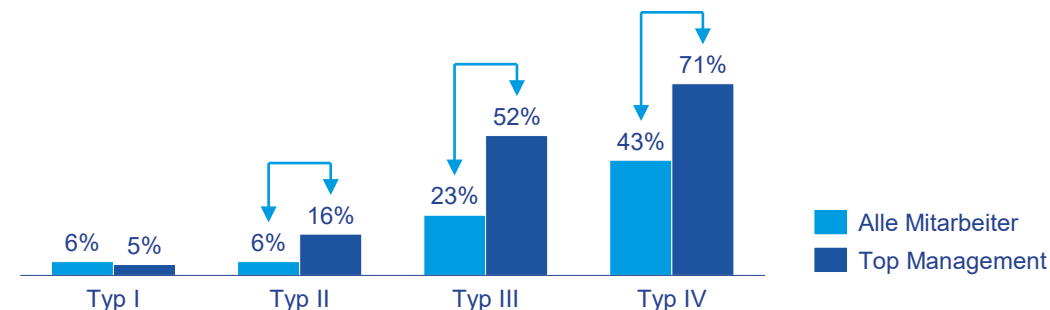
» In 31% der Unternehmen sind ESG-Ziele Teil der variablen Vergütung – häufig wird dabei nicht nur das Top Management incentiviert

ESG-Ziele als Bestandteil der variablen Vergütung im Unternehmen



» In den Augen der Teilnehmer identifiziert sich das Top Management deutlich stärker mit dem Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens als die Mitarbeiter

Hohe Identifikation mit dem Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens





Das Institut für Management und Controlling der WHU ist eines der führenden Forschungsinstitute in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Controlling. Unter der Leitung von Prof. Dr. Lukas Löhlein, Prof. Dr. Marko Reimer und Prof. Dr. Utz Schäffer bündelt das Institut die zahlreichen Lehr- und Forschungsaktivitäten der beteiligten Hochschullehrer und Doktoranden. Dabei steht das IMC für eine enge Zusammenarbeit mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Praxis.

Wir sind davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis für beide Seiten Mehrwert stiftet. Entsprechend hat unsere Forschung einen starken empirischen Fokus.

Unsere wichtigsten Formate für eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmenspraxis:

- » Das **Center for Controlling and Management (CCM)** führt seit dem Jahr 2000 die Controllingleiter führender deutscher Großunternehmen und ihre Controller zu einem intensiven fachlichen Austausch an der WHU zusammen.
- » Das **WHU Controller Panel** wurde 2007 als Initiative des IMC in Kooperation mit dem ICV gegründet und bietet seither wissenschaftlich fundierte Analysen und praxisrelevante Benchmarks zu allen wichtigen Facetten des Controllings. Rund 1.000 CFOs und Controller nehmen regelmäßig an unseren Studien teil.
- » Mit unserer jährlichen Konferenz **WHU Campus for Controlling** bieten wir die Möglichkeit, neueste Trends im Controlling vor Ort in Vallendar zu diskutieren. Das Ziel der Veranstaltung ist es, einen intensiven Dialog zwischen Controllingpraxis und Controllingforschung zu fördern.
- » Mit der meistzitierten Fachzeitschrift für Controlling und Management im deutschsprachigen Raum setzen wir die Forderung nach einem stärkeren Austausch zwischen Wissenschaft und betriebswirtschaftlicher Praxis um. Die **Controlling & Management Review** soll Plattform für einen lebendigen Diskurs zwischen den beiden Bereichen sein.

Prof. Dr. Marko Reimer

Prof. Dr. Utz Schäffer

## ESG-Steuerung – Anspruch und Wirklichkeit

### Highlights aus der Studie des WHU Controller Panels (2024)

Eine Veröffentlichung der WHU – Otto Beisheim School of Management

**WHU – Otto Beisheim School of Management**  
Institut für Management und Controlling (IMC)  
Burgplatz 2 | D-56179 Vallendar  
E-Mail: [imc@whu.edu](mailto:imc@whu.edu)  
[www.whu.edu/controlling](http://www.whu.edu/controlling)



International  
Association  
of Controllers

Die Befragung fand in Kooperation mit dem **Internationalen Controller Verein (ICV)** statt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der Studienteilnehmer. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung der Direktoren des Instituts für Management und Controlling Prof. Dr. Marko Reimer und Prof. Dr. Utz Schäffer erlaubt.

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © WHU 2024

Wenn Sie CFO oder Controller sind und Interesse haben, an unseren Studien teilzunehmen, registrieren Sie sich jetzt kostenfrei beim WHU Controller Panel:

→ <https://lnkd.in/eWC56nv2>