ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mengen, Andreas; Heinrichs, Florian; Daun, Fabian

Research Report

Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung mit der Wesentlichkeitsanalyse

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 40-2026

Provided in Cooperation with:
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences

Suggested Citation: Mengen, Andreas; Heinrichs, Florian; Daun, Fabian (2026) : Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung mit der Wesentlichkeitsanalyse, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 40-2026, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Koblenz

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/340832

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

HOCHSCHULE KOBLENZ

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Wissenschaftliche Schriften Nr. 40/2026

Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung mit der Wesentlichkeitsanalyse

Prof. Dr. Andreas Mengen
Florian Heinrichs, M.Sc.
Fabian Daun, M.Sc.

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung mit der Wesentlichkeitsanalyse

von

Prof. Dr. Andreas Mengen
Florian Heinrichs M.Sc.
Fabian Daun M.Sc.

Vollbeleg: Mengen, Andreas; Heinrichs, Florian; Daun, Fabian:
Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung mit der Wesentlichkeitsanalyse, in:
Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Nr. 40 - 2026

Koblenz, Mai 2026
ISSN 1868-3711
Alle Rechte vorbehalten.
© Prof. Dr. Andreas Mengen, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe des „Wissenschaftlichen Schriften“ werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung
Prof. Dr. Andreas Mengen
Prof. Dr. Holger Philipps
Hanna Salomo

NACHHALTIGKEIT IN DER STEUERUNG

Die zunehmenden gesetzlichen Anforderungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verfehlen ihre Wirkung nicht: Das Thema „Management der Nachhaltigkeit“ nimmt in der öffentlichen Debatte, in der Wissenschaft und in der Unternehmenspraxis einen immer größeren Raum ein. Unternehmen haben erkannt, dass sie ohne aktives Nachhaltigkeitsmanagement kaum in der Lage sind, den Anforderungen ihrer Stakeholder gerecht zu werden.

Die Vorgaben der EU zum Nachhaltigkeitsreporting machen eine Überprüfung der „doppelten Wesentlichkeit“ ganz unterschiedlicher Nachhaltigkeitsthemen zum Dreh- und Angelpunkt des Nachhaltigkeitsmanagements und der Berichterstattung. Aber wie erstellt man in der Praxis eine solche Wesentlichkeitsanalyse, welche Kennzahlen lassen sich aus dieser ableiten und wie finden diese ihren Weg in die Unternehmenssteuerung?

Wer an einer Antwort auf diese und weiterführende Fragen interessiert ist, dem sei die Lektüre des vorliegenden Beitrags empfohlen.

INHALTSVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Schriften 3

Nachhaltigkeit in der Steuerung 4

1 Einleitung 6

2 Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Unternehmenssteuerung 7

2.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung 7

2.2 Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle 10

3 Vorgehen zur Analyse der Wesentlichkeit 13

3.1 Vorschlag einer Durchführungscheckliste 13

3.2 Anwendungsbeispiel Telekommunikationsunternehmen 16

4 Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmenssteuerung 19

4.1 Ableitung von Zielen und Kennzahlen aus der Wesentlichkeitsanalyse als Bestandteile der Unternehmenssteuerung 19

4.2 Umsetzungsstand in der Praxis 20

5 Zusammenfassung 23

Literaturverzeichnis 24

Autorenportraits 27

Schriftenverzeichnis 29

1 EINLEITUNG

In den letzten Jahren hat die Relevanz des Nachhaltigkeitsreportings für Unternehmen signifikant zugenommen. Dies ist nicht nur eine Reaktion auf vermehrte regulatorische Auflagen, sondern auch auf das wachsende Bewusstsein von Öffentlichkeit und Stakeholdern für nachhaltiges Wirtschaften (vgl. Fornasari & Traversi, 2024, S. 117f.). Mit der Einführung der neuen EU-Richtlinie zur Coprorate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden Unternehmen künftig noch stärker in die Pflicht genommen, detaillierte und standardisierte Nachhaltigkeitsinformationen offenzulegen (vgl. CSR, 2025).

Ein aktives Management der Nachhaltigkeit (NH) ist dafür erforderlich. Bleibt dieses aus, wird das spätestens beim NH-Reporting öffentlich und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Unternehmen von ihren Stakeholdern abgestraft werden. So wird heute z.B. ein Automobilzulieferer kaum einen Auftrag erhalten, wenn er nicht darlegen kann, dass NH in seiner Unternehmensführung fest verankert ist.

Für Unternehmen ergibt sich daraus das Erfordernis, neben finanziellen Parametern auch NH-Indikatoren in die Unternehmenssteuerung zu integrieren, um ein umfassendes und zukunftsorientiertes NH-Management zu gewährleisten (vgl. Hermann, 2024; Sailer, 2023).

Aber wo sollte ein aktives Management der NH ansetzen? Hier kann die in der CSRD enthaltende Wesentlichkeitsanalyse helfen, mit der sich für das Unternehmen und seine Stakeholder besonders relevante Themenfelder identifizieren lassen. Diese bilden dann eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von NH-Zielen und davon abgeleiteten NH-Kennzahlen, die wiederum Eingang in die Unternehmenssteuerung finden sollten.

Der vorliegende Beitrag will in diesem Kontext Antworten auf folgende Fragen geben:

- Was ist eine Wesentlichkeitsanalyse und welche Schritte sind erforderlich, um eine solche durchzuführen?
- Wie kann eine Integration von NH-Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung erfolgen und wie ist der aktuelle Stand bei ausgewählten Unternehmen?

Insbesondere für die Grundlagen des Beitrags in Kapitel 2 wurde auf einschlägige Literatur zurückgegriffen. Der Anspruch eines vollständigen Literaturreviews besteht nicht. Die vorgestellte Checkliste zur Wesentlichkeitsanalyse in Kapitel 3 wurde durch eigene Überlegungen entwickelt. Vor allem Kapitel 4 basiert auf 16 Unternehmensgesprächen, die unter Verwendung eines Interviewleitfadens mit NH-Experten geführt wurden. Weitere sieben Gespräche erfolgten mit Wirtschaftsprüfern, die sich aktuell mit dem Thema NH-Reporting befassen. Alle Gespräche haben insofern nur explorativen Charakter und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität.

2 GRUNDLAGEN DER NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG UND DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

2.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung

Im Jahr 2021 kündigte die EU-Kommission im Rahmen des European Green Deals neugefasste CSR-Richtlinien an, die unter dem Kerngedanken der „Sustainable Finance“ stehen (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S. 18; Müller et al., 2021, S. 1323). Die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) - Richtlinie zur CSR-Berichterstattung der EU soll durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ersetzt werden (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S. 48).

Die im April 2021 angekündigte CSR-Richtlinie wurde 2023 von der EU-Kommission bestätigt und auf EU-Ebene verabschiedet (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S. 48). Die nationalen Regierungen hatten bis zum 06. Juli 2024 Zeit, die Richtlinie in nationales Recht, angepasst an die nationalen Gegebenheiten, umzusetzen (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S. 48f.; Zwirner & Boecker, 2024).

Die CSRD erweitert die Anforderungen an die NH-Berichterstattung von Unternehmen im Vergleich zur bisherigen NFRD erheblich und zielt darauf ab, einen einheitlichen Berichtsstandard auf EU-Ebene einzuführen (vgl. Deutscher Nachhaltigkeitskodex, 2025; Mazar & Gnändiger, 2021; McGowan, 2024). Durch die neu eingeführte Richtlinie erhofft sich die EU, einen gewissen Druck von außen bzw. der Stakeholder auf die Unternehmen auszuüben, um das gesteckte Ziel der Klimaneutralität zu erreichen (vgl. Grewenig, 2022, S. 1). Durch die verpflichtende Einbindung des NH-Berichts in den Lagebericht verfolgt die EU das Ziel, die Integration nachhaltigkeitsbezogener Aspekte in die umfassende Darstellung der wirtschaftlichen Situation von Unternehmen zu verbessern (vgl. Müller, 2024b).

„Nachhaltigkeitsreporting betrifft Zug um Zug immer mehr Unternehmen.“

Die CSRD-Richtlinie weitet die Berichtspflicht auf rund 50.000 Unternehmen in der EU aus – eine deutliche Erhöhung im Vergleich zur bisherigen Non-Financial Reporting Directive (NFRD), die nur etwa 11.000 Unternehmen betraf (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S.49; Wirtschaftsprüferkammer, o.D.). In Deutschland steigt die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen von bisher rund 500 auf etwa 15.000 (vgl. Wirtschaftsprüferkammer, 2025). Die Umsetzung erfolgt schrittweise. Ab 2024 müssen große kapitalmarktorientierte Unternehmen, die bereits unter die NFRD fielen, berichten (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S.50). Ab 2025 gilt die Pflicht für alle anderen großen Unternehmen, die mindestens zwei der drei Kriterien erfüllen: mehr als 250 Beschäftigte, über 40 Mio. € Umsatz oder mehr als 20 Mio. € Bilanzsumme (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S.50). Ab 2026 werden schließlich auch kapitalmarktorientierte KMU, Banken und Versicherungen einbezogen, bevor ab 2028 auch Drittstaaten-Unternehmen mit einem Umsatz über 150 Mio. € in der EU und mindestens einer bedeutenden EU-Niederlassung folgen (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S.50; Müller, 2024a).

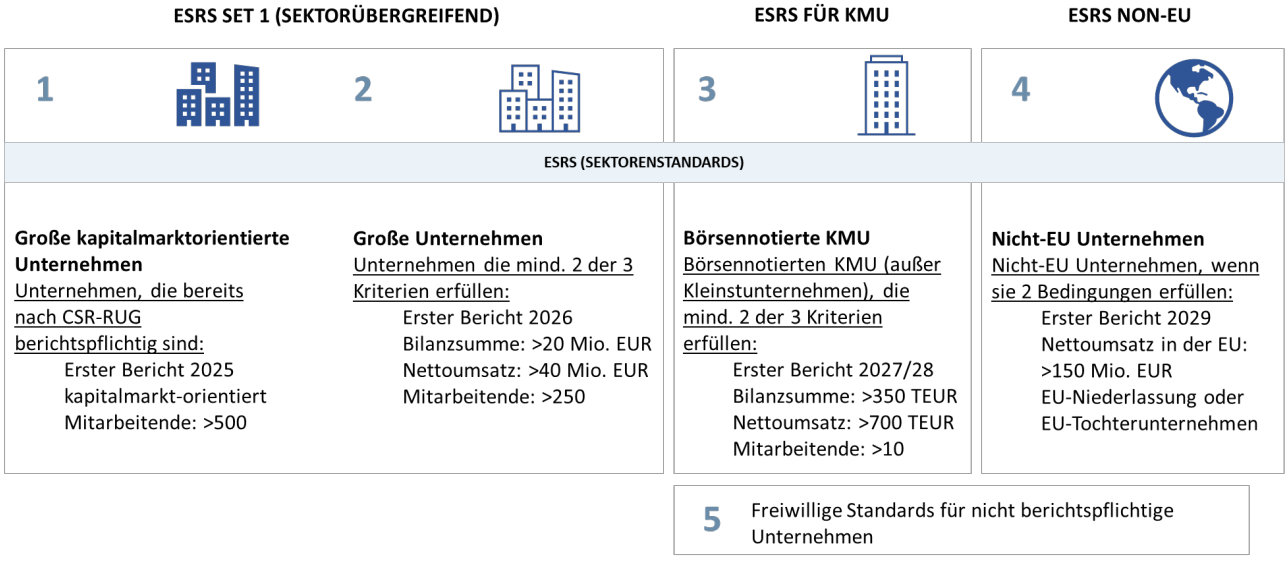
Im Rahmen der EU-Omnibus-Verordnung verfolgt die Europäische Kommission das Ziel, die Bürokratielasten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu reduzieren und die

Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Wirtschaftsraums zu stärken (vgl. IHK, 2026). Hierzu legte die EU-Kommission im Februar 2025 Vorschläge zur Vereinfachung und zeitlichen Anpassung der CSRD vor, obwohl viele Unternehmen bereits umfassende Vorbereitungen auf die ursprünglichen Berichtspflichten getroffen hatten (vgl. Noerr, 2025). Die vorgeschlagenen Änderungen befinden sich seither im Trilogverfahren zwischen der EU-Kommission, EU-Parlament und EU-Rat (vgl. IHK, 2026).

„Die EU-Kommission hat die Bürokratielast erkannt und steuert gegen. Der Anwendungsbereich der Berichtspflicht wird zunächst verringert."

Auf dieser Grundlage wurde am 9. Dezember 2025 eine politische Einigung erzielt, wobei diese Einigung bislang vorläufig ist und noch der formellen Billigung durch Parlament und Rat sowie der Veröffentlichung im EU-Amtsblatt bedarf (vgl. IHK, 2026). Kern der Einigung ist eine erhebliche Einschränkung des Anwendungsbereichs der CSRD (vgl. IHK, 2026). Künftig sind nur noch Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitenden und 450 Mio. Euro Nettoumsatz berichtspflichtig, Finanzholdinggesellschaften sind ausgenommen (vgl. IHK, 2026). Dadurch reduziert sich der Kreis der betroffenen Unternehmen um rund 90 Prozent (vgl. IHK, 2026). Kleinere Unternehmen fallen somit vollständig aus der verpflichtenden Anwendung heraus und können lediglich freiwillig nach dem Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME) berichten (vgl. IHK, 2026). Trotz dieser Verengung des Anwenderkreises enthält die Einigung eine Review Clause, die eine spätere erneute Ausweitung des Anwendungsbereichs ermöglicht (vgl. IHK, 2026). Darüber hinaus plant die EU-Kommission eine deutliche Reduktion der inhaltlichen Berichtspflichten, insbesondere durch die Verringerung verpflichtender Datenpunkte sowie den Verzicht auf sektorspezifische ESRS-Standards (vgl. Noerr, 2025).

Darstellung 1: Entwicklung der Berichtspflicht – aktueller Stand ohne geplante Entlastungen



Quelle: Kirchoff et al., 2024, S.50

Die CSRD verlangt, dass Unternehmen ihre NH-Berichte extern veröffentlichen und an relevante Stakeholder kommunizieren (vgl. CSR, 2025). Die Berichte sind integraler Bestandteil des Lageberichts und müssen somit im Jahresabschluss offengelegt werden (vgl. Lerner, 2023, S. 64). Sie werden insbesondere an Investoren, Finanzinstitute, Analysten, und die breite Öffentlichkeit gerichtet, um Transparenz über nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen zu schaffen (vgl. Behncke et al., 2017, S. 35). Zudem müssen die Berichte von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer oder einer akkreditierten Prüfstelle geprüft werden, um die Einhaltung der Berichtspflichten sicherzustellen (vgl. Lerner, 2023, S. 64). Diese Offenlegungspflicht soll sicherstellen, dass Kapitalmärkte und Interessengruppen fundierte Entscheidungen auf Basis verlässlicher Nachhaltigkeitsinformationen treffen können.

Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), entwickelt von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), sind ein verbindliches Regelwerk der EU für die NH-Berichterstattung von Unternehmen im Rahmen der CSRD (vgl. Lerner, 2023, S. 65). Sie sind in zwölf Standards unterteilt, die in zwei übergeordnete allgemeine (ESRS 1-2), fünf umweltbezogene (ESRS E1-E5), vier sozialbezogene (ESRS S1-S4) und eine governancebezogene (ESRS G1) Berichtsanforderung gegliedert sind (Lerner, 2023, S. 66).
Die zu berichtenden Themen umfassen Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG), einschließlich Klimawandel, Umweltverschmutzung, biologische Vielfalt, Wasser- und Meeresressourcen sowie Kreislaufwirtschaft (vgl. Müller & Müller, 2024, Umweltbundesamt, 2025). Ziel der CSRD in Verbindung mit den ESRS ist es, eine strukturierte, einheitliche, vergleichbare und transparente Offenlegung von NH-informationen sicherzustellen, um die NH-Leistung von Unternehmen messbar, nachvollziehbar als auch vergleichbar zu machen (vgl. Kirchhoff et al., S. 51).

„Mit der Wesentlichkeitsanalyse werden die für das Unternehmen bedeutendsten Nachhaltigkeitsthemen identifiziert und priorisiert.“

Die Wesentlichkeitsanalyse, oft auch Materialitätsanalyse genannt, ist ein methodischer Prozess, der darauf abzielt, die für ein Unternehmen bedeutendsten NH-Themen, basierend auf der Relevanz und den Erwartungen verschiedener Stakeholder, zu identifizieren und zu priorisieren (vgl. Behncke et al., 2017, S. 40). Das Konzept der doppelten Wesentlichkeit ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung (vgl. Hermann, 2024). Es wurde mit der CSRD-Richtlinie eingeführt und leitet Unternehmen dazu an, die Wesentlichkeit von NH-Aspekten aus zwei Perspektiven zu betrachten. Zum einen ist die finanzielle Wesentlichkeit (Outside-In Perspektive; Financial Materiality) zu berücksichtigen, welche die Auswirkungen von NH-Themen auf die finanzielle Leistung des Unternehmens umfasst (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S. 177; Kirchhoff et al., 2024, S. 181). Zum anderen ist die Impact-Wesentlichkeit (Inside-Out Perspektive; Impact Materiality) zu berücksichtigen, welche die Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft beleuchtet (vgl. Kirchhoff et al., 2024, S. 178). Diese doppelte Wesentlichkeit soll sicherstellen, dass sowohl die finanziellen als auch die gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte in der Berichterstattung umfassend abgedeckt werden. Darüber hinaus trägt die Wesentlichkeitsanalyse dazu bei, dass

Unternehmen ihre nachhaltigen Ziele effektiver verfolgen und ihre NH-Strategie kontinuierlich verbessern können (vgl. Scholz, o.D.).

Mit der Einführung der CSRD sind neue und komplexe Berichtsthemen hinzugekommen, die für Unternehmen mehr Pflichten als zuvor mit sich bringen. Diese Herausforderungen müssen von vielen der befragten Unternehmen in naher Zukunft bewältigt werden. Kurzfristig zeigt sich eine gemischte Resonanz. Eine Hälfte der Unternehmen äußerte sich positiv, während die andere sich eher negativ zu den kurzfristigen Auswirkungen der CSRD äußert. Langfristig betrachtet ergibt sich jedoch ein deutlich positiveres Bild. Die klare Mehrheit der Unternehmen bewertet die langfristigen Auswirkungen der NH-Berichterstattung als positiv, während nur eine Minderheit die negativen Aspekte betont. Die positiven Rückmeldungen heben häufig die gesteigerte Transparenz, Vergleichbarkeit sowie langfristige strategische Vorteile, die Stärkung der Stakeholder-Beziehungen und die Beibehaltung von Wettbewerbsvorteilen hervor. Die negativen Rückmeldungen beziehen sich hauptsächlich auf die erhöhte Komplexität, den gesteigerten bürokratischen Aufwand, den hohen Ressourcenbedarf, Unsicherheiten in der Umsetzung und die Wahrnehmung als regulatorische Last, die vom eigentlichen Kerngeschäft ablenkt.

2.2 Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle

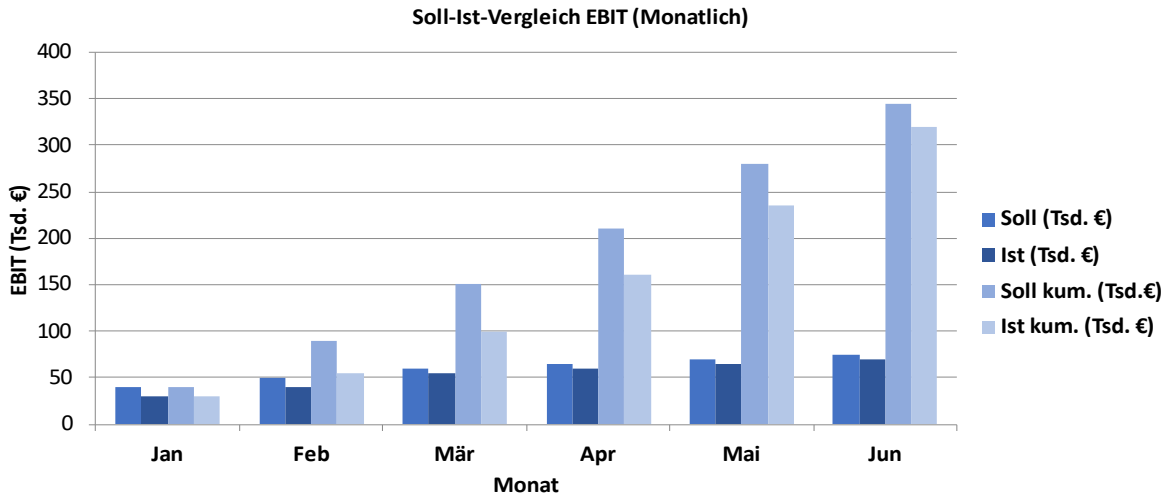
Die Unternehmenssteuerung erfolgt durch eine enge Verknüpfung von Planung und Kontrolle. Controlling wird als spezielle Form der Führung verstanden, die darauf abzielt, Entscheidungen zielgerichtet vorzunehmen und deren Erfolgswirkungen zu überwachen (vgl. Gänßlen et. al, 2012, S. 2f.). Die Planung legt dabei die strategische Ausrichtung fest, während die Kontrolle sicherstellt, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Abweichungen werden analysiert, um frühzeitig Anpassungen vorzunehmen und die Planung zu optimieren (vgl. Gänßlen et. al, 2012, S. 3). Das Controlling agiert somit nicht nur als Informationsversorger, sondern gewährleistet auch die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben (vgl. Horváth, 2013, S. 204). Es dient als Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und den operativen Ebenen und trägt zur effektiven Koordination der Gesamtorganisation bei (vgl. Weber & Schäffer, 2022, S. 34f.). Diese koordinative Funktion des Controllings richtet sämtliche Akteure auf ein gemeinsames Unternehmensziel aus und stärkt damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Horváth, 2013, S. 205). Weber und Schäffer heben hervor, dass das Controlling als Teilbereich der Führung verantwortlich für die erfolgszielbezogene Steuerung und die konsequente Zielausrichtung des Unternehmens ist (vgl. Weber & Schäfer, 2022, S. 23).

„Kennzahlen verdichten Zusammenhänge und machen diese messbar.“

Ein zentrales Element der Unternehmenssteuerung ist die Nutzung von Kennzahlen, denn nur messbare Ziele können effektiv kontrolliert werden. Kennzahlen sind quantitative Daten, die bewusst eine Verdichtung komplexer betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge darstellen und dadurch eine fundierte Entscheidungsfindung ermöglichen (vgl. Weber & Schäffer, 2022, S. 179). Diese lassen sich in monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen

unterteilen, wobei erstere beispielsweise Rentabilität und Erfolg messen, während letztere Aspekte wie Servicequalität oder Krankheitsquoten erfassen (vgl. Weber & Schäffer, 2022, S. 180). Ein umfassendes Kennzahlensystem sorgt für eine konsistente Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele und ist somit ein entscheidendes Koordinationsinstrument (vgl. Horváth, 2013, S. 204). Vorgabewerte für Kennzahlen ergeben sich dabei aus den unternehmerischen Plan- und Sollzahlen (vgl. Reichmann, 2017, S. 40). Die Nutzung von Kennzahlen erleichtert somit Soll-Ist-Vergleiche, um Abweichungen zu analysieren und geeignete Korrekturmaßnahmen einzuleiten (vgl. Weber & Schäffer, 2022, S. 181).

Darstellung 2: Beispiel eines Soll-Ist Vergleichs eines Halbjahres



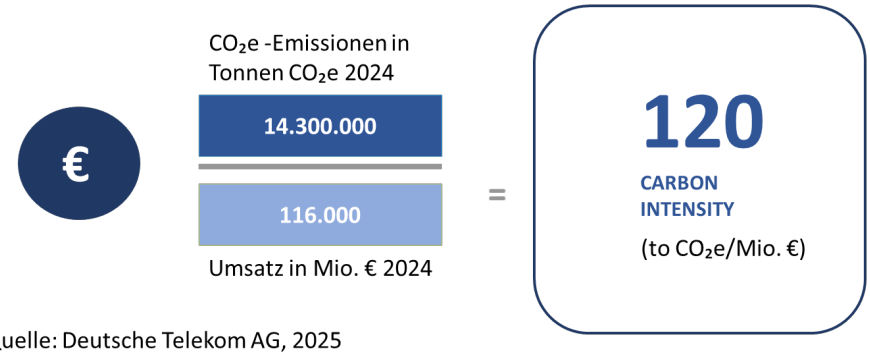
Quelle: Eigene Darstellung

Darstellung 2 veranschaulicht einen solchen Vergleich anhand des Gewinnes vor Zinsen und Steuern (EBIT). Das Diagramm zeigt auf Monatsbasis den jeweiligen vereinbarten Zielwert (Soll) in Balkenform und legt den tatsächlich erreichten Wert (Ist) als Balken daneben. So lässt sich visuell sofort ableiten, wie es um die Zielerreichung steht und ob Handlungsbedarf besteht. Zusammenfassend sind Kennzahlen essenziell für die Steuerung, da sie quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form darstellen und eine objektive Grundlage für Entscheidungen bieten (vgl. Reichmann, 2017, S. 39f.).

Die Unternehmenssteuerung entwickelt sich stetig weiter, sodass neben klassischen Kennzahlen zunehmend nachhaltigkeitsorientierte Indikatoren herangezogen werden. Nachhaltigkeit wird als integraler Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet, weshalb im Controllingprozess auch ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden müssen (vgl. Sailer, 2022, S.40). Nachhaltigkeitskennzahlen ergänzen die bisherige Steuerung, indem sie neben finanziellen Indikatoren auch ökologische und soziale Aspekte einbeziehen (vgl. Sailer, 2022, S. 181). Beispielsweise können Kennzahlen zur Recyclingquote, Emissionswerte oder Fluktuationsraten verwendet werden, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung messbar zu gestalten (Sailer, 2022, S. 181).

Darstellung 3: Beispiel für eine Nachhaltigkeitskennzahl

Deutsche Telekom, Jahr 2024, Werte gerundet: Carbon Intensity



Quelle: Deutsche Telekom AG, 2025

Darstellung 3 zeigt die praktische Anwendung einer solchen Nachhaltigkeitskennzahl durch ein deutsches Telekommunikationsunternehmen. Hier wird der Gesamtwert der konzernweiten CO2-Emmisonen in Relation zum Gesamtumsatz in Millionen (Mio) gestellt, sodass der CO2-Fußabdruck pro Mio. Umsatz dargestellt wird. Basierend auf diesem Wert können Planwerte definiert und kontrolliert werden. Solche Kennzahlen müssen zudem Bestandteil von Anreizsystemen werden, um die nachhaltige Zielerreichung zu fördern und damit einen langfristigen Unternehmenserfolg, auch auf ökologischer und sozialer Ebene, sicherzustellen. Durch eine gezielte Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren können Unternehmen nicht nur ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, sondern auch langfristig wirtschaftliche Vorteile sichern (vgl. Sailer, 2022, S.15f). Die Verbindung zwischen Nachhaltigkeitszielen und operativen Entscheidungsprozessen stellt jedoch eine Herausforderung dar, die durch gezieltes Controlling bewältigt werden muss (vgl. Sailer, 2022, S. 14f.).

3 VORGEHEN ZUR ANALYSE DER WESENTLICHKEIT

3.1 Vorschlag einer Durchführungscheckliste

Das Ziel der Wesentlichkeitsanalyse ist es, die für das Unternehmen relevantesten finanziellen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte der Unternehmenstätigkeit zu identifizieren, um diese in die Unternehmenssteuerung zu integrieren und anschließend im Lagebericht zu veröffentlichen.

1. NH-Strategie

Um eine gute Wesentlichkeitsanalyse durchführen zu können, ist es von Vorteil, bereits eine NH-Strategie im Unternehmen etabliert zu haben (vgl. Wohleb, 2024). Dadurch besitzen die Unternehmen bereits eine Vision und haben interne NH-Ziele für die Zukunft gesteckt und haben in der Vergangenheit bereits wichtige Themen identifiziert. Viele Unternehmen haben jedoch keine Strategie entwickelt und führen zunächst die Wesentlichkeitsanalyse durch und entwickeln darauf aufbauend eine Strategie (vgl. Wohleb, 2024).

2. Stakeholderidentifikation und -bewertung

In der Vorbereitungs- und Planungsphase müssen Verantwortlichkeiten geklärt und ein Projektteam, bestehend aus Mitarbeitern relevanter Abteilungen und optional externen Beratern, erstellt werden, das die Analyse durchführen soll. Zunächst müssen interne und externe Stakeholder identifiziert und anschließend nach der größten Relevanz für das Unternehmen priorisiert bzw. kategorisiert werden. Die Meinung der relevantesten Stakeholder sollte in der anschließenden Wesentlichkeitsbewertung stärker gewichtet werden als die weniger relevanter Stakeholder. So kann beispielsweise die Einschätzung von Investoren im Hinblick auf finanzielle Aspekte höher gewichtet werden als die von Nichtregierungsorganisationen (NGO) (vgl. Hermann, 2024).

3. Identifikation wesentlicher NH-Themen

Im nächsten Schritt folgt die Identifizierung der potenziell wesentlichen Themen. Orientierungshilfe können hierbei internationale Standards und regulatorische Anforderungen wie bspw. die ESRS, die Global Reporting Initiative (GRI), die UN-Ziele zur nachhaltigen Entwicklung (SDG), die EU-Taxonomie oder das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) geben. Ebenfalls können Branchenstandards und die Abstimmung mit Wettbewerbern, z.B. über Verbandsarbeit, helfen, wesentliche Themen zu identifizieren. Das Ergebnis sollte eine Longlist mit den identifizierten möglichen wesentlichen Themen sein, die in folgenden Schritten priorisiert werden (vgl. Drude, 2025; EFRAG, 2024, S. 21ff.).

4. Priorisierung und 2-dimensionale Bewertung der NH-Themen auf Basis der Longlist

Im Anschluss werden die in der Longlist aufgeführten Themen durch externe Stakeholder bewertet. Zunächst wird die Relevanz der Themen auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) aus Stakeholdersicht mittels eines Fragebogens bewertet, um die vorher identifizierten, potenziell wesentlichen Themen nach ihrer Relevanz für die Stakeholder zu priorisieren.

Anschließend erfolgt eine Bewertung in zwei Dimensionen. In der ersten Dimension (Impact-Materiality) werden durch die Stakeholder die Auswirkungen der einzelnen Themen auf die Umwelt und die Gesellschaft auf einer Skala von 1 (gering) bis 5 (sehr hoch) bewertet. In der zweiten Dimension (Financial Materiality) wird der finanzielle Einfluss der einzelnen Themen auf das Unternehmen auf einer Skala von 1 (gering) bis 5 (sehr hoch) beurteilt. Zudem können die Stakeholder auf dem Fragebogen in ein freies Feld zu jedem Thema kommentieren, weshalb die Bewertung so durchgeführt wurde.

Des Weiteren können Themenvorschläge geäußert werden, die in der Longlist nicht vorhanden sind, um so weitere wesentliche Themen identifizieren zu können, die noch nicht in der Longlist berücksichtigt wurden.

Wichtig ist zudem, dass die Stakeholder nur die Themen bewerten, zu denen sie auch spezifisches Fachwissen besitzen. Nicht alle Befragten weisen zu allen Themen eine geeignete Expertise auf. Somit eignen sich bspw. Investoren eher, um die finanzielle Wesentlichkeit zu bewerten und NGOs oder Wissenschaftler eher zur Bewertung der Impact-Wesentlichkeit (vgl. Drude, 2025).

5. Interne Validierung der Befragungsergebnisse durch das Projektteam

Nach der Stakeholder-Befragung erfolgt die interne Validierung der wesentlichen Themen durch das NH-Projektteam. Diese Validierung dient der Qualitätssicherung und Konsistenzprüfung der Stakeholder-Befragung, die durch starke Subjektivität beeinflusst worden sein könnte. Ebenfalls wird durch diesen Schritt gewährleitet, dass die unternehmerische Perspektive sowie geltende regulatorische Anforderungen in die Analyse und die Entscheidungsfindung mit eingebunden werden. Die Ergebnisse der Stakeholder-Befragung werden zusammengeführt und mit der Unternehmensstrategie abgeglichen. Zudem sollte ein Abgleich der wesentlichen Themen mit Literatur und Fallstudien durchgeführt werden. Falls notwendig können einzelne Themen intern intensiver aufbereitet und nachjustiert werden.

6. Einordnung der NH-Themen in die Wesentlichkeitsmatrix

Im letzten Schritt werden die einzelnen Themen einer finalen Bewertung unterzogen, um diese in eine Wesentlichkeitsmatrix einsortieren zu können.

Darstellung 4:
Beispielhafte Stakeholderbefragung mit Ergebniskommentierung und -bewertung

Thema	Stakeholder-Bewertung (Durchschnitt)	Kommentare	Interne Bewertung
CO_2 - Emission	4,8 (sehr hoch)	Investoren und NGOs geben hohes Gewicht	Strategisch sehr wichtig für Erreichung der Klimaneutralität
Kreislaufwirtschaft	3,4	Lieferanten betonen geringe Relevanz	Wichtig für den Ressourcenverbrauch und Compliance

Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst wird die **Impact-Bewertung (y-Achse)** durchgeführt, die vier wesentlichen Dimensionen berücksichtigt:

(1) den Schweregrad der Auswirkung,
(2) die Reichweite,
(3) die Unumkehrbarkeit der Auswirkungen sowie
(4) die Wahrscheinlichkeit des Auftretens.

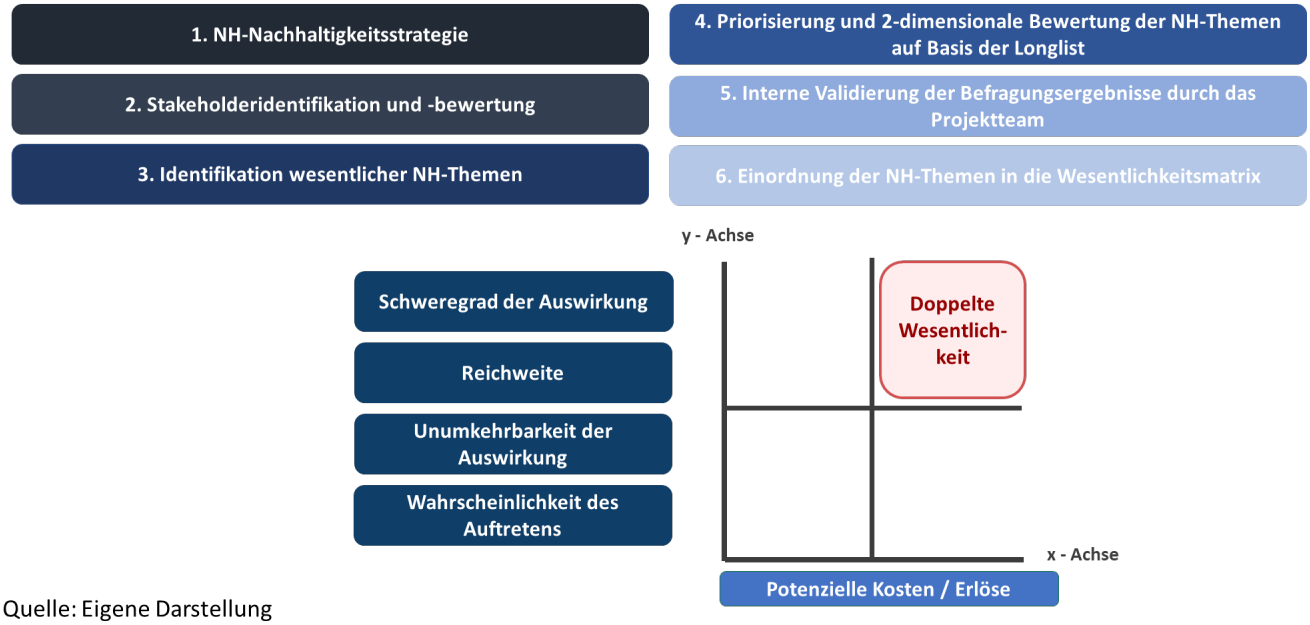
Der Schweregrad wird anhand messbarer Daten, wie bspw. CO_2-Emissionen oder der Anzahl betroffener Menschen, auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet. Die Reichweite unterscheidet zwischen lokalen und globalen Effekten, wobei beispielsweise CO_2-Emissionen als globales Problem gelten, während ein verschmutzter See eher lokale Auswirkungen hat. Die Unumkehrbarkeit der Auswirkungen wird durch die Erholungszeit der Umwelt oder langfristige soziale Schäden bestimmt, während die Wahrscheinlichkeit des Auftretens durch wissenschaftliche Prognosen oder Risikoanalysen ermittelt wird. Die Gesamtbewertung der Impact-Wesentlichkeit ergibt sich aus dem Durchschnitt der vier Faktoren, wobei Themen mit einem Wert über 3,5 als wesentlich eingestuft werden (EFRAG, 2024, S.28ff.).

Parallel dazu erfolgt die **finanzielle Wesentlichkeitsbewertung (x-Achse**), die potenzielle finanzielle Kosten und Erlöse betrachtet, die von einem potenziell wesentlichen Themenpunkt ausgehen. Dazu gehören Faktoren wie steigende CO_2-Kosten, regulatorische Anforderungen (z. B. Lieferkettengesetz) und Marktrisiken, etwa durch veränderte Kundenpräferenzen. Die Kostenrisiken werden ebenfalls auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei Werte bspw. über 5 % des Unternehmensumsatzes als hoch eingestuft werden. Der Gesamtwert wird durch die Multiplikation der Kostenrisiken mit der

Eintrittswahrscheinlichkeit berechnet. Themen mit einem Wert über 4 gelten als finanziell wesentlich (EFRAG, 2024, S. 33ff.).

Zuletzt werden die Ergebnisse in die Wesentlichkeitsmatrix übertragen. Themen, die sowohl finanziell als auch im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft wesentlich sind, werden im oberen rechten Quadranten als doppelt wesentlich eingestuft. Themen, die nur in einer der beiden Kategorien wesentlich sind, erscheinen entweder oben links (nur Impact-wesentlich) oder unten rechts (nur finanziell wesentlich). Themen im unteren linken Bereich werden als nicht wesentlich betrachtet. Die doppelte Wesentlichkeit ist besonders relevant, da sie anzeigt, welche Themen für das Unternehmen sowohl aus Nachhaltigkeits- als auch aus finanzieller Perspektive von hoher Bedeutung sind.

Darstellung 5: Checkliste zur Wesentlichkeitsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Anwendungsbeispiel Telekommunikationsunternehmen

Im folgenden Abschnitt wird der oben beschriebene recht allgemein dargestellt Prozess der Wesentlichkeitsanalyse aus der Sicht eines Telekommunikationsunternehmens veranschaulicht. Quelle hierzu sind die veröffentlichte Wesentlichkeitsanalyse eines Unternehmens, ein Gespräch mit dessen NH-Projektteam sowie eigene Überlegungen.

Das Unternehmen hat bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Fokus auf die digitale Inklusion aller Menschen in Deutschland bis 2040. Die Vorbereitung und Planung der Wesentlichkeitsanalyse beginnt mit der Zusammenstellung eines kompetenten Projektteams. Dabei wird in diesem Fall ein interdisziplinäres Team gebildet, das unternehmensinterne Vertreter aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Strategie, Finanzen und Compliance vereint. Als ersten Schritt werden die wichtigsten Stakeholder aufgelistet und

priorisiert. In diesem Fall könnten dies unter anderem Netzwerkausrüster, Geschäftskunden oder die Bundesnetzagentur sein.

Danach identifiziert das Projektteam potenziell wesentliche Themen und nutzt dafür die bereits in Kap. 3.1 beschriebenen Quellen. Ganz konkret könnte hier das Nachhaltigkeitsziel 9 der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (UN Sustainability Development Goals, kurz SDGs) herangezogen werden. Darin wird die Schaffung einer inklusiven Industrie und Infrastruktur gefordert, welche auch Telekommunikationsnetzwerke beinhaltet (Vereinte Nationen, 2025, S.1f.). Hieraus kann das Telekommunikationsunternehmen als potenziell wesentliches Thema den Ausbau des Breitbandnetzwerks in Deutschland ableiten und mit in seine Longlist aufnehmen, welche anschließend den Stakeholdern zur Bewertung vorgelegt wird.

„Unterschiedliche Stakeholder bekommen unterschiedliches Gewicht."

Nun bewerten bspw. ein Netzwerkausrüster und die Bundesnetzagentur, inwieweit das Thema, der Ausbau des Breitbandnetzwerkes in Deutschland, relevant für Umwelt und Gesellschaft als auch für die finanzielle Situation des Telekommunikationsunternehmens ist. Hierbei kann die Stimme der Bundesnetzagentur bei der Impact-Wesentlichkeit höher gewichtet werden, als die des Netzwerkausrüsters, da diese als regulatorische Behörde eine höhere Expertise in der Bewertung aus Sicht von Umwelt und Gesellschaft vorzuweisen hat.

Auf der anderen Seite könnte die Meinung des Netzwerkausrüsters auf der finanziellen Ebene höher gewichtet werden, weil dieser im operativen Geschäft täglich mit den finanziellen Chancen und Herausforderungen des Themas konfrontiert wird. In diesem Anwendungsbeispiel wird davon ausgegangen, dass der Ausbau des Breitbandnetzwerkes in Deutschland durch die externen Stakeholder als insgesamt sehr relevant eingestuft wurde und dies auch im Nachgang durch die interne Validierung bestätigt wurde.

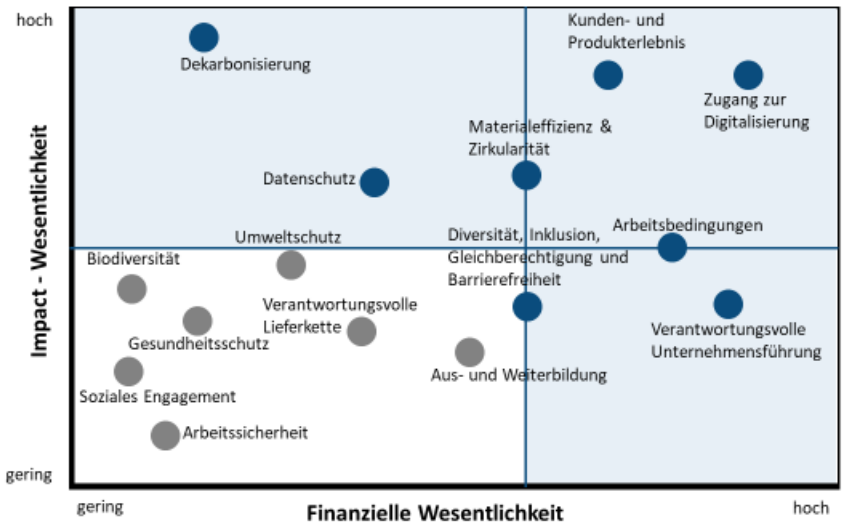
Nun gilt es dieses Thema intern zu bewerten und anschließend in der Wesentlichkeitsmatrix einzuordnen. Beginnend mit der Impact-Wesentlichkeit auf der y-Achse kann das Ausmaß als sehr hoch eingeschätzt werden und damit mit einer 5 bewertet werden. Dies lässt sich damit begründen, dass im Jahr 2024 noch immer 3,4 Millionen Menschen in Deutschland über langsame Internetanschlüsse (unter 50 Megabit pro Sekunde) verfügten und diese von einem Netzausbau aktiv betroffen wären (Schamberg, 2024). Bei der Reichweite ist 4 eine angemessene Einstufung, da der Breitbandausbau keine weltweiten Auswirkungen hat, sich diese aber trotzdem auf ganz Deutschland beziehen. Auch die Unumkehrbarkeit der Auswirkungen wäre mit 4 Punkten zu bewerten, da der Breitbandausbau langfristig bestehen bleibt und digitale Teilhabe fördert. Ein Rückbau ist unwahrscheinlich, jedoch könnten fehlende Wartung oder technologische Veränderungen die Wirkung langfristig beeinflussen. Die Wahrscheinlichkeit des Breitbandausbaus ist mit 5 Punkten zu bewerten, da er bereits aktiv vorangetrieben wird. Staatliche Förderprogramme, steigende Nachfrage und technologische Innovationen machen eine flächendeckende Umsetzung nahezu

unausweichlich. Damit läge die Gesamtbewertung mit 4,5 Punkten über der definierten Schwelle von 3,5 und ist auf der y-Achse als wesentliches Thema einzuordnen.

Bei der Bewertung der finanziellen Wesentlichkeit auf der x-Achse sind die potenziellen finanziellen Kosten oder Erlöse durch den Breitbandausbau zu betrachten. Kurzfristig entstehen dem Unternehmen durch den Aufbau der passenden Infrastruktur hohe Investitionskosten, welche jedoch in der langfristigen Betrachtung erhebliche Erlöse mit sich bringen werden. Diese könnten durch Einsparungen von Nutzungsgebühren für die Infrastruktur der Konkurrenz als auch durch das Vermieten der eigenen, neuen Netzwerkkapazitäten an andere Anbieter entstehen. Es wird angenommen, dass das fiktive Telekommunikationsunternehmen einen Jahresumsatz von 4 Milliarden Euro aufweist und durch den Breitbandausbau in der Zukunft mehr als 500 Millionen Euro Mehreinnahmen generieren kann. Diese Erlöse machen mehr als 10 % des Jahresumsatzes aus, weshalb man die finanzielle Auswirkung in diesem Fall mit 5 Punkten bewerten könnte und damit die definierte Schwelle von 4 Punkten überschritten wäre. Damit ist auch die finanzielle Wesentlichkeit neben der Impact-Wesentlichkeit gegeben.

Schlussfolgernd kann der Breitbandausbau in Deutschland als doppelt wesentlich im rechten oberen Quadranten der Wesentlichkeitsmatrix des fiktiven Telekommunikations-unternehmens angeordnet werden. Die untere Abbildung zeigt grafisch anhand einer gelungenen Wesentlichkeitsmatrix aus der Praxis, wie das Thema grafisch eingeordnet wird. Der Punkt des Breitbandausbaus ist Teil der digitalen Inklusion und kann hier in der Grafik mit dem NH-Thema „Zugang zur Digitalisierung“ gleichgesetzt werden.

Darstellung 6: Wesentlichkeitsanalyse eines Telekommunikationsunternehmens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung eines großen Telekommunikationsunternehmens

4 Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmenssteuerung

4.1 Ableitung von Zielen und Kennzahlen aus der Wesentlichkeitsanalyse als Bestandteile der Unternehmenssteuerung

Unternehmen, die eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchführen, identifizieren wesentliche NH-Themen, die sowohl für ihre Stakeholder als auch für den langfristigen Unternehmenserfolg von hoher Relevanz sind. Damit diese Analyse nicht nur eine theoretische Übung bleibt, sondern tatsächliche Steuerungswirkung entfaltet, müssen die ermittelten Aspekte in die Unternehmensstrategie integriert werden. Dies bedeutet, dass konkrete Maßnahmen abgeleitet, überwacht und kontinuierlich verbessert werden müssen.

Ohne gezielte Steuerung besteht das Risiko, dass identifizierte Nachhaltigkeitsaspekte zwar dokumentiert, aber nicht aktiv vorangetrieben werden. Ein zentraler Baustein dafür ist die Ableitung und Nutzung von Nachhaltigkeitskennzahlen, die den Erfolg oder Misserfolg nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen messbar machen (vgl. Sailer, 2022, S. 181). Unternehmen, die unter anderem eine Reduktion ihres CO_2-Ausstoßes als wesentliches Ziel definiert haben, können spezifische Kennzahlen wie bspw. den bereits in Kapitel 2.2 erwähnten Indikator für jährliche CO_2-Emissionen bezogen auf den Jahresumsatz heranziehen, um die Zielerreichung zu verfolgen und gegebenenfalls nachzusteuern.

> ***„Doppelt wesentliche Themen werden mit Kennzahlen erfasst und gemessen."***

Die Wesentlichkeitsanalyse des Telekommunikationsunternehmens aus Kapitel 3.2 hat den Zugang zur Digitalisierung über Breitbandausbau als doppelt wesentlich identifiziert (vgl. Darstellung 6). Hier ist eine Steuerungskennzahl denkbar, mit der die Anzahl der durch das eigene Netz erreichbaren Haushalte („homes passed") gemessen wird. Diese Zahl gibt an, wie viele Haushalte durch das Netz des Unternehmens entweder faktisch oder potenziell erreicht werden. Bei ersteren handelt es sich um bereits angeschlossene Kunden, bei zweiterem um solche, deren Anschluss mit dem aktuellen Netzausbau technisch problemlos möglich aber faktisch (noch) nicht erfolgt ist. Die Kennzahl Homes Passed und damit der Zugang zur Digitalisierung nimmt zu, wenn das Unternehmen sein Netz ausbaut.

Zur Steigerung der Materialeffizienz (vgl. Darstellung 6) kann der Ankauf und das Refurbishment von Endgeräten gemessen in Stück pro Jahr beitragen. Geräten kann so „ein zweites Leben" gegeben werden. Das Material wird länger genutzt. Im Entsorgungsfall ist die Rückgewinnung von Rohstoffen aus Altgeräten eine mögliche Nachhaltigkeitskennzahl. Eine Recyclingquote könnte z.B. angeben, welcher Anteil der Materialen in Neugeräten (in kg oder €) aus Altgeräten stammt. Dieses Nachhaltigkeitsthema hat das Potenzial, sowohl die ökologische als auch ökonomische Nachhaltigkeit zu verbessern.

Schließlich kann als Beispiel für nachhaltige Arbeitsbedingungen (vgl. Darstellung 6) die Zahl der Aus- und Weiterbildungsstunden pro Jahr herangezogen werden. Hier könnte ein Mindestwert festgelegt werden, der von den Stakeholdern als nachhaltig angesehen wird. Denkbar ist hier eine Größenordnung von 15 Stunden pro Mitarbeiter und Jahr.

Um die gewünschten Fortschritte bei nachhaltigen Zielen zu erreichen oder zumindest den aktuellen Status quo zu erhalten, bedarf es neben den geeigneten Steuerungsmechanismen auch gewissen Anreizsystemen. Ein Ansatz ist die Verknüpfung der Managementvergütung mit NH-Zielen, indem ein vordefinierter Anteil der variablen Vergütung vom Erreichen bestimmter ESG-Ziele abhängig gemacht (vgl. Matarrelli, 2023, S.401). Dies sorgt dafür, dass Führungskräfte neben wirtschaftlichen auch nachhaltigkeitsbezogene Unternehmensziele aktiv verfolgen.

4.2 Umsetzungsstand in der Praxis

Die in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse basieren auf insgesamt 23 Expertengesprächen. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Repräsentativität. Dennoch ergaben sich sehr interessante Erkenntnisse, die nicht verallgemeinert, aber dennoch als Denkanstöße genutzt werden können.

NH-Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung

Die Erhebung von NH-Kennzahlen ist in vielen der befragten Unternehmen bereits gängige Praxis. Allerdings variiert der Grad ihrer tatsächlichen Nutzung für die Steuerung betrieblicher Prozesse erheblich. Während einige Unternehmen NH-Kennzahlen aktiv als Entscheidungsgrundlage in ihre Unternehmenssteuerung integrieren, beschränken sich andere Organisationen bislang auf die Erfassung und Berichterstattung ohne eine direkte Kopplung an operative oder strategische Entscheidungsprozesse.

Die Interviews mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen zeigen, dass NH-Kennzahlen vor allem zur Einhaltung regulatorischer Vorgaben und zur externen Berichterstattung genutzt werden. Besonders im Kontext der CSRD und der EU-Taxonomie stehen Unternehmen unter wachsendem Druck, ihre NH-Leistung transparent zu machen. Hierzu werden zunehmend standardisierte Messgrößen verwendet, die den CO_2-Fußabdruck, Energieverbräuche und weitere ESG-Kriterien umfassen. Unternehmen mit einer hohen regulatorischen Betroffenheit, wie etwa in der Finanz- und Verpackungsindustrie, weisen hierbei die stärkste Integration auf. Ein befragter Verpackungshersteller berechnet bspw. seinen CO_2-Fußabdruck, indem der CO_2-Ausstoß pro Maschinenstunde erfasst wird. Dazu werden Inputs (z. B. Energie, Material) und Outputs (z. B. gefertigte Produkte, Abfälle) sowie Verluste in der Produktion berücksichtigt. Über die Zykluszeit einer Maschine aus dem Arbeitsplan kann der spezifische CO_2-Ausstoß eines Produktionsschritts dann ermittelt werden.

Jedoch bleibt die Verknüpfung von NH-Kennzahlen mit der operativen Unternehmenssteuerung eine Herausforderung. In vielen Unternehmen existieren zwar umfangreiche Datensätze zur Erfassung von Umwelt- und Sozialkennzahlen, jedoch werden diese nur selten in bestehende Steuerungssysteme eingebettet. Dies liegt unter anderem an der fehlenden Standardisierung der Messmethoden und der oft mangelhaften Verfügbarkeit belastbarer Daten. Eine weitere Herausforderung stellt die mangelnde Akzeptanz

nachhaltigkeitsbezogener Steuerungsgrößen im Top-Management dar, das oft primär auf finanzielle Leistungsindikatoren fokussiert ist. So bleibt die NH-Berichterstattung in vielen Fällen ein isolierter Bereich, der nicht direkt mit der allgemeinen Unternehmenssteuerung verknüpft ist.

Einige Unternehmen haben jedoch begonnen, NH-Kennzahlen gezielt in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren. Dies geschieht beispielsweise durch die Einführung von internen Dashboards, die Umweltauswirkungen in Echtzeit visualisieren, oder durch den Einsatz von NH-Ratings, die als Entscheidungsgrundlage für Investitionen genutzt werden. Besonders in Unternehmen mit stark regulierten Märkten zeigt sich eine verstärkte Bemühung, NH-Kennzahlen nicht nur zur Dokumentation, sondern auch zur strategischen Steuerung zu verwenden. Dennoch bleibt die Durchdringung dieser Ansätze in vielen der betrachteten Branchen gering.

Anreizgestaltung mit NH-Kennzahlen

Ein weiterer zentraler Aspekt der Integration von NH-Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung ist deren Einbindung in Anreiz- und Vergütungssysteme. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass finanzielle Anreize für NH-Ziele nur in wenigen Unternehmen existieren. Während börsennotierte Unternehmen vereinzelt Managementboni an ESG-Kennzahlen koppeln, bleibt eine umfassende Integration von NH-Kennzahlen in unternehmensweite Anreizsysteme bislang die Ausnahme. In der produzierenden Industrie finden sich zwar indirekte Anreize, bspw. durch Effizienzgewinne in der Ressourcennutzung oder regulatorische Vorteile, jedoch erfolgt in der Regel keine systematische Verknüpfung mit individuellen Leistungsvergütungen. Einige Unternehmen setzen auf partizipative Modelle, bei denen Mitarbeitende Vorschläge zur Verbesserung von NH-Maßnahmen einbringen können. Diese Vorschläge werden jedoch in den meisten Fällen nicht finanziell honoriert, sondern durch andere Anreize wie Anerkennung oder interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten gefördert.

Die geringe Verankerung von NH-Kennzahlen in Anreizsystemen lässt sich unter anderem auf Unsicherheiten hinsichtlich der Messbarkeit und Vergleichbarkeit von NH-Leistungen zurückführen. Während finanzielle Kennzahlen unmittelbar mit der Unternehmensperformance korrelieren, sind NH-Kennzahlen oft langfristiger Natur und weniger direkt in kurzfristige Unternehmensziele übertragbar. Dies erschwert die Gestaltung effektiver Anreizsysteme, die sowohl ökologische als auch wirtschaftliche Ziele berücksichtigen. Ein weiteres Hemmnis ist die Angst vor einer möglichen Fehlsteuerung, da es bislang an erprobten Benchmarks fehlt, die eine faire und realistische Zielsetzung ermöglichen. So bspw. ein Unternehmen aus der Verpackungsindustrie, welches nachhaltige Kennzahlen im Rahmen der CSRD ermittelt hat, diese jedoch nicht mit Anreizsystemen verknüpft. Gemessen werden unter anderem die Emissionen pro Maschinenstunde.

Dennoch gibt es erste positive Entwicklungen. Einige Unternehmen haben begonnen, NH-Ziele in ihre langfristigen Vergütungsstrategien aufzunehmen, indem sie variable

Vergütungskomponenten mit ESG-Kennzahlen verknüpfen. In der Finanzbranche werden bspw. CO_2-Reduktionsziele in die Bewertung von Unternehmensanleihen aufgenommen, wodurch ein finanzieller Anreiz für nachhaltige Transformationen geschaffen wird. Auch in der Automobilindustrie gibt es erste Ansätze, NH-Ziele zu incentivieren. Ein Automobilzulieferer gibt an, dass das Unternehmen überzeugt ist, dass die NH das wichtigste gesellschaftliche Thema der folgenden Jahrzehnte ist, weshalb konkrete Ziele zur CO_2-Reduktion, unter anderem durch die Umstellung auf erneuerbare Energien, gesetzt wurden. Um den Plänen Nachdruck zu verleihen, erhalten die Vorstandsmitglieder des Unternehmens eine langfristig variable Vergütungskomponente, die sich auf die gesetzten NH-Ziele fokussiert. Darstellung 7 zeigt, wie ein solcher Vergütungsplan, der sowohl finanzielle als auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele enthält, aussehen kann.

Die Gespräche zeigen, dass NH-Kennzahlen in vielen Unternehmen zwar erfasst, aber selten aktiv zur Steuerung und Anreizsetzung genutzt werden. Während regulatorische Vorgaben die Transparenz und Berichterstattung über NH-Leistungen vorantreiben, bleibt die Integration in bestehende Steuerungssysteme oft unzureichend. Die zukünftige Entwicklung wird stark davon abhängen, inwieweit Unternehmen in der Lage sind, klare Korrelationen zwischen NH-Kennzahlen und betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren herzustellen. Eine stärkere Standardisierung von Messmethoden und eine gezielte Verknüpfung mit unternehmerischen Anreizen könnten dazu beitragen, NH-Ziele effektiver in die Unternehmenssteuerung zu integrieren.

Darstellung 7: Vorstandvergütung mit finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Elementen

Feste Vergütung	**Grundvergütung**	**Jährliche Festvergütung in 12 Monatsraten**	
	Nebenleistungen	Firmenwagen, D&O-Versicherung, etc....	
	Beiträge zur Altersversorgung	Jährlicher Beitrag i.H.v. 30% der Grundvergütung	
Variable Vergütung	Short Term Incentive	Zielbetrag	60% der Grundvergütung
		Erfolgsziele	EBIT, Free Cash Flow,
		Cap	200% des Zielbetrages
	Performance Share Plan	Zielbetrag	90% der Grundvergütung
		Typ	Virtuelle Aktien
		Performance/Laufzeit	Total Shareholder Return über 4 Jahre
		Cap	250% des Zielbetrages
	ESG Long Term Incentive	Zielbetrag	20% der Grundvergütung
		Laufzeit	4 Jahre
		Erfolgsziele (Beispiele)	• Reduktion CO2e Scope1, 2 und 3 • Reduktion Wasserintensität (l pro Stück Produkt) • Verbesserung im Nachhaltigkeitsranking • Reduktion unfallbedingter Ausfalltage der Mitarbeiter • Anteil des Einkaufsbudgets bei regionalen Lieferanten • etc. .....
		Cap	150% des Zielbetrages

Quelle: Eigene Darstellung

5 ZUSAMMENFASSUNG

Nicht zuletzt wegen des Erfordernisses einer immer umfassenderen NH-Berichterstattung für immer mehr Unternehmen nimmt der Stellenwert der NH in der Wirtschaft zu. Ohne aktives NH-Management werden die Unternehmen kaum in der Lage sein, den Anforderungen ihrer Stakeholder gerecht zu werden.

Die Vorgaben der EU zum NH-Reporting machen eine Überprüfung der Wesentlichkeit ganz unterschiedlicher NH-Themen zum Dreh- und Angelpunkt des NH-Managements und der Berichterstattung. Um als wesentlich identifiziert zu werden, muss einerseits die Geschäftstätigkeit einen Impact auf einzelne NH-Themen aufweisen. Andererseits sind diejenigen NH-Themen wesentlich, die „in umgekehrter Richtung“ auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens selbst einen Einfluss haben. Eine solche „doppelte“ Wesentlichkeitsanalyse lässt sich in 6 Schritten durchführen, die unter Einbeziehung der Stakeholder von einem NH-Projektteam durchgeführt werden können.

Aus den so als wesentlich definierten NH-Themen lassen sich Kennzahlen ableiten, die ein ebenbürtiger Bestandteil von Planung und Kontrolle werden sollen, so wie es heute bereits bei Finanzkennzahlen der Fall ist. Auf Basis von nicht repräsentativen Expertengesprächen kann festgehalten werden, dass der Umsetzungstand durchaus heterogen erscheint. Das Vorhandensein von NH-Kennzahlen ist zwar mittlerweile verbreitet, aber die Nutzung dieser Zahlen als Bestandteil der Unternehmenssteuerung zur Unterstützung eines aktiven NH-Managements ist es noch nicht. Hier gibt es noch Nachholbedarf, was auch auf die Integration von NH-Aspekten in die Anreizsysteme für das Management zutrifft.

LITERATURVERZEICHNIS

Behncke, N., Horst, D. W., Schlange, J. W. & Serfas, A. (2017). *DIRK-Guide: Nachhaltigkeitsberichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen*.

CSR. (2025). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. 04.02.2025, https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html (abgerufen am 04.02.2025)

Deutscher Nachhaltigkeits Kodex. (2025). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. 31.01.2025, https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/berichtspflichten/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/wichtige-informationen/ (abgerufen am 31.01.2025)

Deutsche Telekom AG. (2025). *CO2e-Emissionen | Corporate Responsibility Bericht 2023 - Deutsche Telekom*. Abgerufen am 12. Februar 2025, von https://www.cr-bericht.telekom.com/2023/steuerung-fakten/umwelt/co2e-emissionen#atn-540-5427

Drude, Milena (2025). *Praktischer Leitfaden zur Umsetzung der doppelten Wesentlichkeitsanalyse gemäß CSRD*, Sunhat, 13.01.2025, https://www.getsunhat.com/de/blog/csrd-doppelte-wesentlichkeitsanalyse (abgerufen am 25.01.2025)

EFRAG (2024). *EFRAG IG1 Materiality Assessment*

Fornasari, T. & Traversi, M. (2024). *The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure*. Symphonya Emerging Issues in Management, *1*, 117–133. https://doi.org/10.4468/2024.1.07fornasari.traversi

Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U. & Weber, J. (2012). *Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC).*

Grewenig, E. (2022). *Anforderungen von Kunden und Finanzierungspartnern gehen mit stärkerem Klimaschutzbeitrag von Unternehmen einher*. In KfW Research - Fokus Volkswirtschaft (Nr. 456; S. 1–2). Abgerufen am 4. Februar 2025, von https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-456-Maerz-2024-Stakeholder.pdf?utm_source=chatgpt.com

Hermann, L. (2024). *CSRD-Praxisguide: doppelte Wesentlichkeitsanalyse.* 20.09.2024, https://www.haufe.de/sustainability/strategie/wesentlichkeitsanalyse/csrd-praxisguide-doppelte-wesentlichkeitsanalyse_575772_617972.html (abgerufen am 26.01.2025).

Horváth, P. (2013). *Controlling Safari 2013.* Controlling, 25(4–5), 203–207. https://doi.org/10.15358/0935-0381_2013_4-5_203

IHK. (2026). Neuester Stand: EU-Omnibus (CSRD, CSDDD, EUDR). In *IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim*. Abgerufen am 17. Januar 2026, von https://www.ihk.de/osnabrueck/produktmarken/nachhaltigkeit/neuester-stand-eu-omnibus-csrd-csddd-eudr--6826560

Kirchhoff, K. R., Von Pressentin, J. & Niefünd, S. (2024). *ESG: Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor*. Springer Gabler. Heidelberg

Lerner, M. (2023). *Einfluss der EU-Taxonomie Auf Den Mittelstand: Was KMU über Die Neuen Anforderungen Zum Nachhaltigkeitsreporting Wissen Müssen*. Springer Gabler. Heidelberg

Matarrelli, L. (2023). *ESG-Komponenten in der variablen Vergütung*. Springer eBooks (S. 401–408). https://doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5_47

Mazar, G. & Gnändiger, J. (2021). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).* 28.09.2021*,* https://kpmg.com/de/de/home/themen/uebersicht/esg/corporate-sustainability-reporting-directive.html (abgerufen am 03.02.2025).

McGowan, J. (2024). EU moves to delay ESG/ sustainable reporting requirements until 2026. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/jonmcgowan/2024/01/24/eu-moves-to-delay-esg-sustainable-reporting-requirements-until-2026/

Müller, S. (2024a). *CSRD – Betroffene Unternehmen*.10.12.2024, https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-berichterstattung/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-betroffene-unternehmen_188_409124.html (abgerufen am 03.02.2025).

Müller, S. (2024b). *Kein Ausweiswahlrecht mehr für die Nachhaltigkeitsberichterstattung*. 10.12.2024, https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-berichterstattung/ausweiswahlrecht-fuer-die-csr-erklaerung_188_409128.html?utm_source=chatgpt.com (abgerufen am 03.02.2025).

Müller, S. & Müller, S. (2024). *Was sind die European Sustainability Reporting Standards (ESRS)?*. 05.02.2024, https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/esrs-ueberblick/was-sind-die-esrs_188_614522.html (abgerufen am 06.02.2025).

Noerr. (2025). *Vereinfachungen der CSRD: Omnibus i*. Abgerufen am 18. Januar 2026, von https://www.noerr.com/de/insights/vereinfachung-der-csrd-omnibus-i

Reichmann, T., Baumöl, U. & Kißler, M. (2016). *Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten*. Vahlen. München

Sailer, U. (2022). *Nachhaltigkeitscontrolling: So werden Unternehmen nachhaltig gesteuert*. UTB. Stuttgart

Sailer, U. (2023). *Nachhaltigkeit: So integrieren Sie die Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung*. 08.08.2023, https://www.weka.ch/themen/finanzen-controlling/controlling/unternehmenssteuerung/article/nachhaltigkeit-so-integrieren-sie-die-nachhaltigkeit-in-die-unternehmenssteuerung/ (abgerufen am 03.02.2025).

Schamberg, J. (2024). *Über 3 Millionen Deutsche können kein schnelles Internet bekommen*. 13.02.2024, https://www.verivox.de/internet/nachrichten/ueber-3-millionen-deutsche-koennen-kein-schnelles-internet-bekommen-1120597/#:~:text=Doch%20noch%20immer%20sind%20hierzulande,einer%20zunehmenden%20digitalen%20Spaltung%20entgegenzuwirken. (abgerufen am 06.02.2025).

Scholz, R. (2025). *Wesentlichkeitsanalyse: Definition, Leitfaden und Beispiele*. 07.02.2025, https://www.wifor.com/de/wesentlichkeitsanalyse/ (abgerufen am 07.02.2025).

Stabilus SE. (2023). *Einladung zur ordentlichen Hauptversammlung*.

Umweltbundesamt. (2025). *Berichtsstandards*. 05.02.2025, https://www.umweltbundesamt.de/umweltberichterstattung-berichtsstandards#einheitliche-eu-standards-fur-die-umwelt-und-nachhaltigkeitsberichterstattung (abgerufen am 05.02.2025).

Vereinte Nationen. (2025). *Ziel 9 - Widerstandsfähige Infrastruktur und nach-haltige Industrialisierung.*

Weber, J. & Schäffer, U. (2022). *Einführung in das Controlling.* Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Wirtschaftsprüferkammer. (2025). *Corporate Sustainability Reporting Directive*. 04.02.2025, https://www.wpk.de/nachhaltigkeit/kompass/regulatorische-anforderungen/csrd/#c18989 (abgerufen am 04.02.2025).

Wohleb, D. (2024). *Nachhaltigkeit bedeutet in jedem Unternehmen etwas anderes*. 22.08.2024, https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/interview-nachhaltigkeit-bedeutet-in-jedem-unternehmen-etwas-anderes/100061789.html (abgerufen am 09.11.2024).

Zwirner, C. & Boecker, C. (2024). *Verspätete Umsetzung der CSRD und ihre Folgen*. 01.12.2024, https://rsw.beck.de/zeitschriften/bc/news-beitraege/2024/11/21/versp%C3%A4tete-umsetzung-der-csrd-und-ihre-folgen (abgerufen am 04.02.2025).

AUTORENPORTRAITS



Kontakt: mengen@hs-koblenz.de

Prof. Dr. Andreas Mengen lehrt seit 2004 Controlling und Unternehmensführung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Marketing- und Vertriebscontrolling sowie Nachhaltigkeitsmanagement. Zuvor war er acht Jahre als Geschäftsführer in einem großen mittelständischen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.



Florian Heinrichs M. Sc., schloss nach dem Bachelorstudium im Studiengang Marketing und International Business im Jahr 2025 sein Masterstudium im Studiengang Business Management mit dem Schwerpunkt Controlling und Finanzierung an der Hochschule Koblenz erfolgreich ab. Neben dem Studium sammelte er wertvolle praktische Erfahrungen im IT-Sektor als Werkstudent im Vertrieb der Bechtle AG. Seit Beginn des Jahres 2026 ist er als stellvertretender Head of Billing im Bereich Airline Catering bei einem weltweit führenden Cateringunternehmen, DO & CO, am Flughafen Frankfurt tätig.



Fabian Daun M. Sc. absolvierte seine Ausbildung zum Bankkaufmann im Jahr 2017, bevor er sein Bachelorstudium im Studiengang Marketing and International Business an der Hochschule Koblenz aufnahm. Im Jahr 2023 schloss er dieses erfolgreich ab, gefolgt von dem Masterstudiengang Business Management mit dem Schwerpunkt Controlling und Finanzierung, welchen er im Jahr 2025 erfolgreich beendete. Parallel zu seinem Studium sammelte er als Werkstudent im Vertrieb der Bechtle AG wertvolle praktische Erfahrungen im IT-Sektor. Seit Januar 2026 ist er als Junior Project Controller bei einem global führenden Unternehmen im Bereich Logistik-Software, der Erhardt und Partner Group, tätig.

SCHRIFTENVERZEICHNIS

Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009

Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010

Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? -
Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting, Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010

Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010

Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting, Julia Pohl, M.Sc., Thomas Zahn, M. Sc.
November 2010

Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011

Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt, Lisa Horländer, B. Sc.
Dezember 2011

Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings, M. Sc.
März 2012

Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012

Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider, Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013

Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013

Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting, Nils Schiffer, M. Sc.
Dezember 2013

Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Florian Lückenbach, M. Sc.
Februar 2014

Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014

Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014

Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen, Maja Wanker, M.Sc.
Januar 2015

Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015

Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps, Numejr Owiesat, B.Sc.
Oktober 2015

Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016

Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2016

Nr. 21 Der Europäische Rat in der Europäischen Union. Kritische Betrachtung seiner Entstehung mittels der Theorie des Evolutionären Institutionalismus
Prof. Dr. Sibylle Hambloch
August 2016

Nr. 22 Fernbuslinien im Fokus
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Jens Fitzner, M. Sc.
November 2016

Nr. 23 Rüstzeiten – das ungehobene Potential
Prof. Dr. Silke Griemert
März 2017

Nr. 24 Die Bank Payment Obligation (BPO): Eine neue Zahlungsbedingung im Außenhandel
Prof. Dr. Clemens Büter, Kathrin Schmidt, B.Sc., Aída Spiegeler Castañeda, B.Sc.
August 2017

Nr. 25 Der Brexit – Hintergrund, Entwicklung und erwartete Auswirkungen
Manuel Oster Dipl. Finanzwirt (FH), M. Sc., Prof. Dr. Georg Schlichting
Oktober 2017

Nr. 26 Big Data im Controlling – Chancen und Risiken
Marcel Tröbs, M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Februar 2018

Nr. 27 Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution
Jan-Erik van Bebber, M. Sc., Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen
September 2018

Nr. 28 Verbreitungsgrad von Optimierungsmethoden in der Produktion – Eine quantitative Untersuchung
Patrick Pötters, M. Sc. M. Eng., Prof. Dr. Bert Leyendecker, Jasmin Ohlig, M.Sc., Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt
Dezember 2018

Nr. 29 Digitalisierung, Omnichanneling und Local-Commerce-Modelle aus Sicht des lokalen stationären Einzelhandels
Dr. Andreas Hesse
Mai 2019

Nr. 30 Nachhaltigkeitscontrolling- Fluch oder Segen?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Jannina Hermann, Jennifer Lischke, Katharina Schneider
Oktober 2019

Nr. 31 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung digitaler B2B-Lösungen für Unternehmen
Prof. Dr. Andreas Mengen, Linda Dietrich
Mai 2020

Nr. 32 Förderung von Nachhaltigkeitsfonds in der Unternehmenskommunikation
Prof. Dr. Georg Schlichting, Sarah Krämer, B.Sc.
Oktober 2020

Nr. 33 Unternehmenspolitische Implikationen des Emissionshandels im Rahmen der EU-Klimapolitik
Prof. Dr. Sibylle Treude, Dominic Hülsemann, M.Sc., Elisa Liemersdorf, M.Sc., Caroline Raucher, M.Sc., Jennifer Seul, M.Sc.
Januar 2021

Nr. 34 Zahlungssicherung im Export durch Möglichkeiten der Blockchain-Technologie
Prof. Dr. rer. pol. Clemens Büter, Granit Ratkoceri, M.Sc. Wirtschaftsingenieur
Juni 2021

Nr. 35 European Economic Policy and the European Green Deal: an Institutionalist Analysis
Prof. Dr. Sibylle Treude
Januar 2022

Nr. 36 Green Marketing - Empirische Erkenntnisse zur Konsumentenwahrnehmung von Ökologie-orientierten Repositionierungsversuchen etablierter Marken
Prof. Dr. Andreas Hesse
Juli 2022

Nr. 37 EU-Taxonomie aus Unternehmenssicht – eine Analyse der Auswirkungen auf Nicht-Finanzunternehmen
Niclas Taraba, B.Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Juni 2023

Nr. 38 Sind nachhaltige Unternehmen finanziell erfolgreicher? – Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements und finanzielle Auswirkungen
Kerstin Schüller, M.Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
November 2023

Nr. 39 IoT-Lösungen und Wirtschaftlichkeit.
Isabel Thieringer, M.Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
November 2024

Nr. 40 Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung mit der Wesentlichkeitsanalyse
Prof. Dr. Andreas Mengen, Florian Heinrichs, M.Sc., Fabian Daun M.Sc.,
Mai 2026