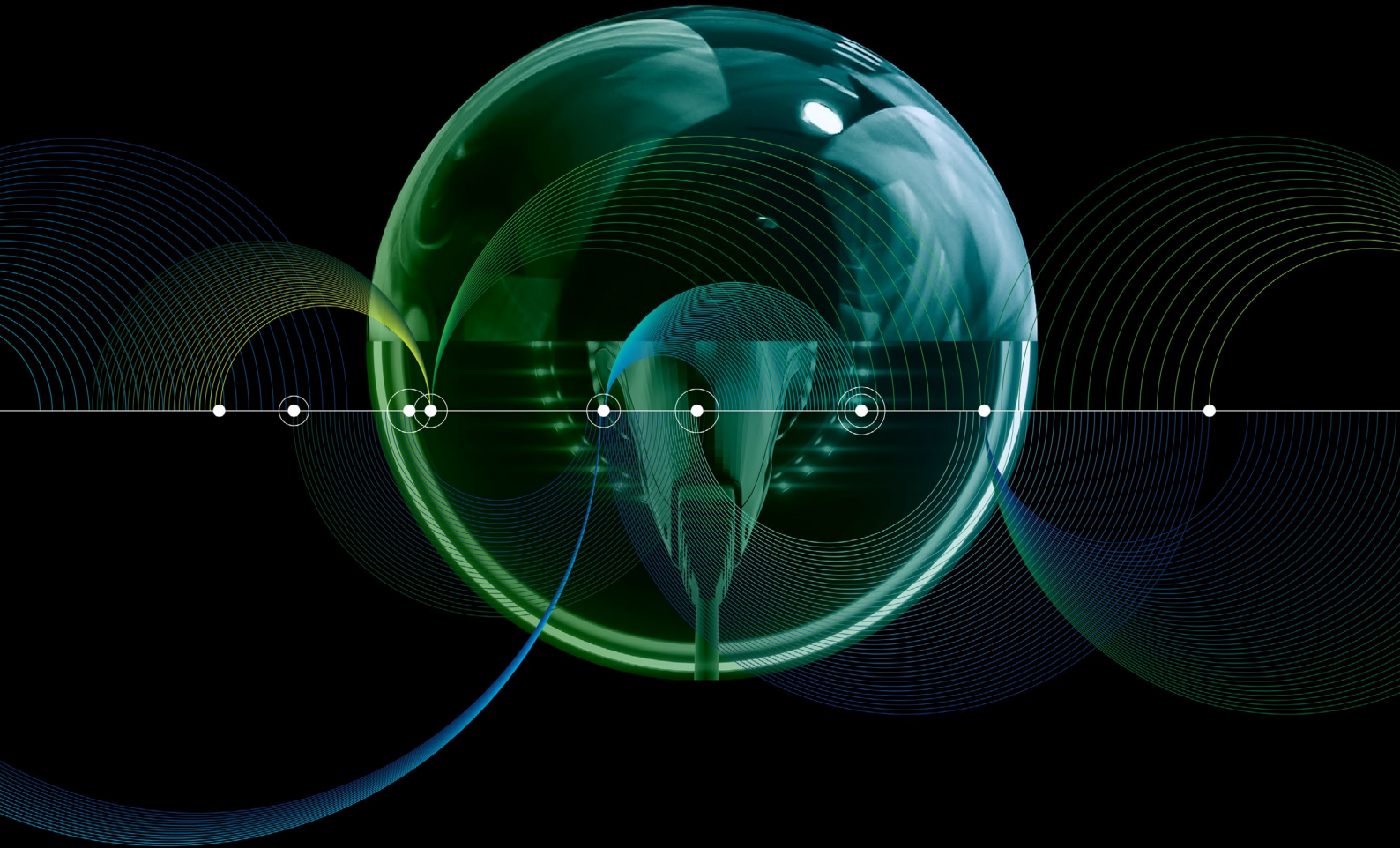


Deloitte.



Green Controlling im Energiesektor
Transformation durch Transparenz



Nachhaltigkeit wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor	04
Ziele des „Green Controllings“ im Energiesektor	06
„Green Controlling“ im Energiesektor am Beispiel CO ₂ e	08
Zusammenfassung	13
Ihre Ansprechpartner	14

Nachhaltigkeit wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor

Das Thema Nachhaltigkeit stellt bereits seit längerer Zeit eine der zentralen Herausforderung für Unternehmen, aber auch für die gesamte Gesellschaft dar. Nicht zuletzt aufgrund von großen Unwetterereignissen und sichtbaren Umweltschäden in der näheren Vergangenheit steigt die Sensibilität für Umweltfragen in der Bevölkerung in ihrer Rolle als Konsumenten stetig an. Die Frage, welche Auswirkungen das eigene Handeln z.B. auf das Klima hat, wird präsenter und lenkt bereits viel stärker das Konsumverhalten, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Auch der Gesetzgeber reagiert darauf und erlässt entsprechende Vorgaben, die sich z.B. an den EU-Klimazielen oder der EU-Taxonomie für nachhaltige Investitionen orientieren. Auf die Verhaltensveränderungen müssen auch Unternehmen proaktiv eingehen, denn das Thema Nachhaltigkeit wird – jenseits der bestehenden eigenen Unternehmensverantwortung – auch zum zentra-

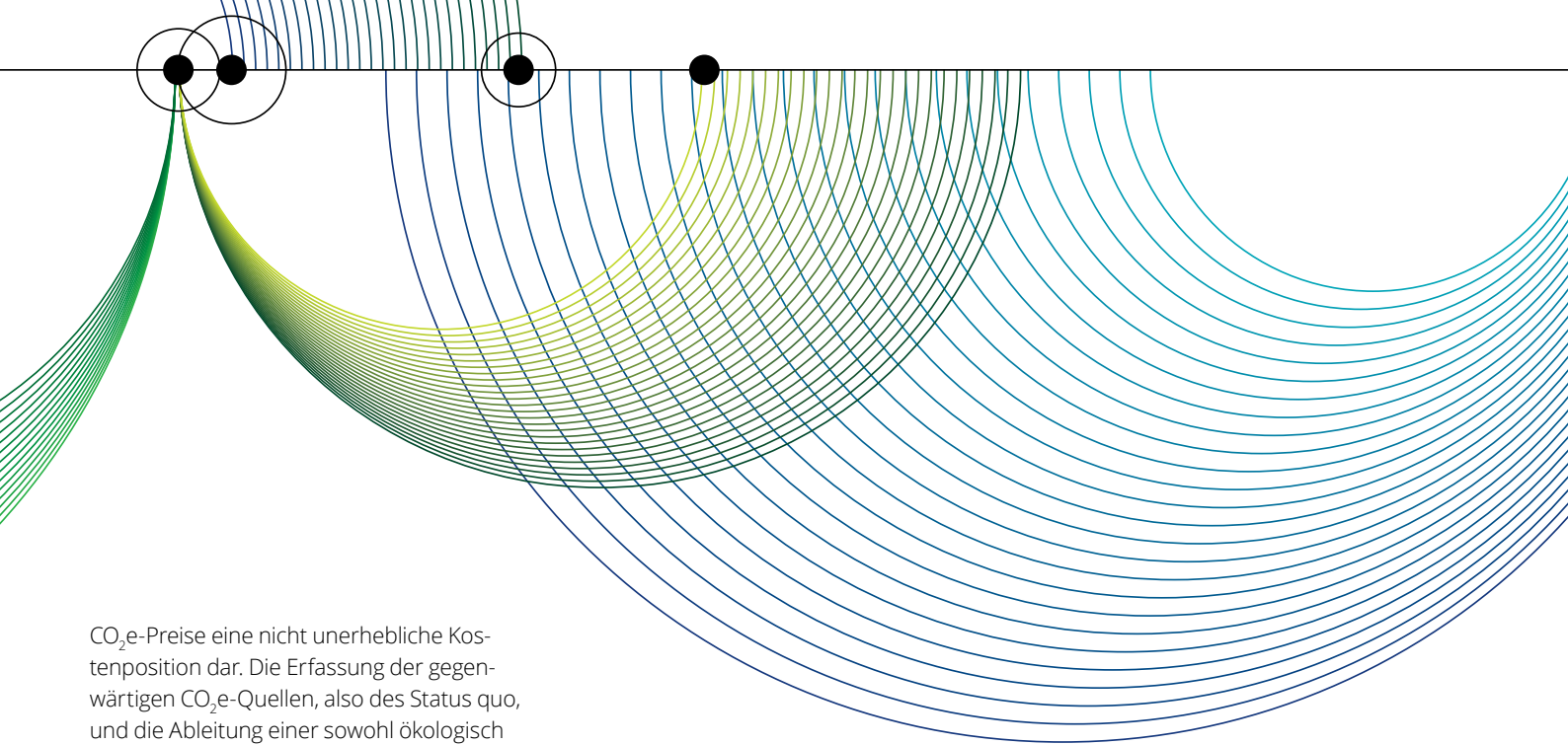
len Wettbewerbsfaktor. Es wird in Zukunft immer stärker über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Um Kunden, Investoren und weitere Stakeholder über die Aktivitäten und die Performance in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) zu informieren, wird es ab der Berichtsperiode 2023 für noch mehr Unternehmen in Deutschland Pflicht, einen Nachhaltigkeitsbericht in den Lagebericht aufzunehmen. Für alle anderen Unternehmen, für die die Veröffentlichungspflicht noch nicht greift, könnte der Druck der Kunden und Investoren dazu führen, dass auch hier Informationen zur Nachhaltigkeit bereitgestellt werden müssen.

Die externe Sicht, in der die Ergebnisse der Unternehmenstätigkeiten im Rahmen der ESG-Berichterstattung dargestellt werden, wird maßgeblich durch internes Handeln

und die Optimierung der ESG-Performance beeinflusst. Daraus ergeben sich interne Planungs- und Steuerungsaufgaben, die als erweiterte Aufgabenstellung insbesondere im Bereich Controlling zu verankern sind. Denn Maßnahmen z.B. im Bereich der CO₂e-Reduzierung sollten ökologisch und wirtschaftlich sinnvoll sein und dazu führen, dass die geplanten CO₂e-Einsparungsziele durch die entsprechende Maßnahmenumsetzung in Kosten, Zeit und Qualität erreicht werden.

Im Folgenden soll das „Green Controlling“ bei energiewirtschaftlichen Unternehmen skizziert werden. Dieses rückt die Aspekte Umwelt, Soziales und Unternehmensführung als derzeit herausragende Themenstellungen in den Fokus. Der individuelle CO₂e-Ausstoß steht dabei allein aufgrund der Geschäftstätigkeit energiewirtschaftlicher Unternehmen im Mittelpunkt und stellt u.a. auch aufgrund der steigenden



CO₂e-Preise eine nicht unerhebliche Kostenposition dar. Die Erfassung der gegenwärtigen CO₂e-Quellen, also des Status quo, und die Ableitung einer sowohl ökologisch sinnvollen als auch wirtschaftlich tragbaren Roadmap hin zur CO₂e-Neutralität sind Herausforderungen, die durch das Controlling begleitet werden müssen.

Mit Transparenz in allen drei Dimensionen – Ökonomie, Ökologie und Soziales – kann eine ausgewogene Roadmap hin zur CO₂e-Neutralität entwickelt werden.

Ziele des „Green Controllings“ im Energiesektor

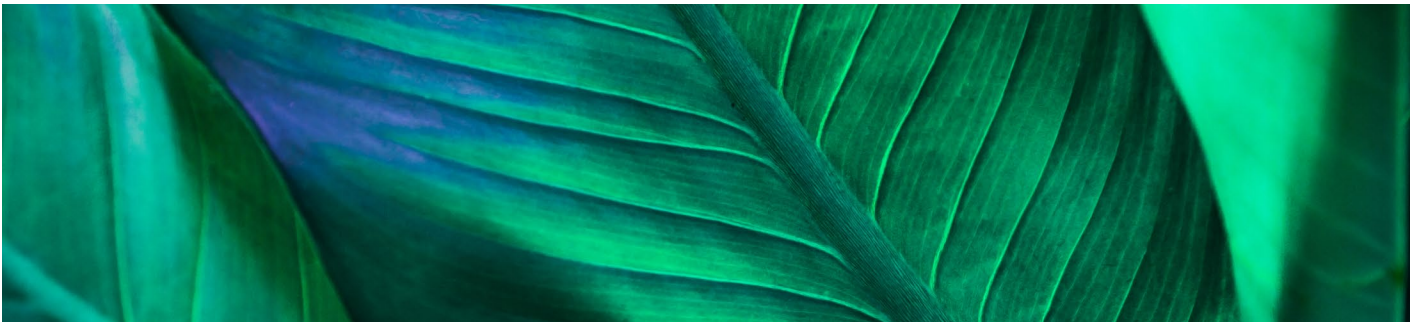
Ein elementares Ziel des Controllings ist es, relevante Daten zu erheben, zu verarbeiten und für das Management zur Steuerung aufzubereiten. Der Controller nimmt dabei zunehmend die Rolle eines Business Partners ein, der nicht nur Daten, sondern auf dieser Basis auch Empfehlungen liefert und damit die Steuerung und letztendlich die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens unterstützt.

Green Controlling erweitert das klassische Controlling um nachhaltige Aspekte und umfasst dabei im Kern die drei Säulen

Ökonomie, Ökologie und Soziales. Das bedeutet, dass neben den üblichen finanziellen Kennzahlen wie Kosten, Umsatz und Gewinn auch ökologische Kennzahlen wie z.B. solche zum CO₂e-Ausstoß oder zum Wasserverbrauch mit Zielen versehen und berichtet werden. Daraus folgt, dass betriebswirtschaftliche Entscheidungen ausgewogen vor dem Hintergrund aller relevanten Dimensionen getroffen werden sollten. Bei Unternehmen der Energiewirtschaft betrifft dies häufig im Speziellen CO₂e-Aspekte, um das Ziel „Net Zero“ zu ermöglichen.

Klassischerweise kann man die Funktion Controlling aus drei Blickwinkeln heraus betrachten: Aufgaben, Prozesse und Instrumente.

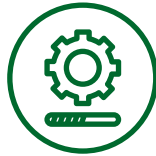
Was ändert sich nun, wenn das Controlling zum „Green Controlling“ erweitert wird?





Aufgaben

Der Controller nimmt eine zentrale Rolle als Business Partner ein und steht als Diskussionspartner für die Planungen der „grünen“ Transformation zur Verfügung. Dazu gehört die kritische Überprüfung von Annahmen auch bzgl. einer tatsächlichen Realisierbarkeit und der technischen Umsetzung von Vorhaben aus wirtschaftlicher Perspektive. Darüber hinaus unterstützt er bei der Festlegung der jährlichen Ziele in ökonomischer sowie ökologischer Dimension und integriert beide Aspekte in den Planungs- bzw. Budgetierungsprozess. Letztendlich ist das zentrale Ziel des Controllings, das Unternehmen steuerbar zu machen und eine entsprechende Grundlage hierfür zu schaffen. Das heißt, Steuerungsinformationen müssen um ökologische Kennzahlen im internen Management-Reporting ergänzt und Zielabweichungen – ökonomisch und ökologisch – gemeinsam mit den Fachbereichen analysiert werden, was das Anforderungsprofil des Controllings wesentlich erweitern wird.



Prozesse

Die klassischen Prozesse der Budgetplanung, Kosten- und Leistungsrechnung und des Reportings werden auch im Green Controlling weiterhin bestehen bleiben. Es gilt allerdings, weitere Prozessschritte zu implementieren und die ökologischen Informationen zu berücksichtigen: D.h., es sind z.B. Festlegungen zu treffen, ob und inwieweit in der Kosten- und Ergebnisrechnung bisher externe Umweltkosten in die Wirtschaftlichkeitsrechnung einzubeziehen bzw. zu internalisieren sind, oder wie etwa in der Planung z.B. weitere Fachbereiche zu integrieren sind, die sich mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen auseinandersetzen und wertvolle Informationen für die ökologische Dimension der Planung liefern können. Ziel ist es, die Controlling-Prozesse um die ökologische Dimension auszubauen und weiterzuentwickeln.



Instrumente

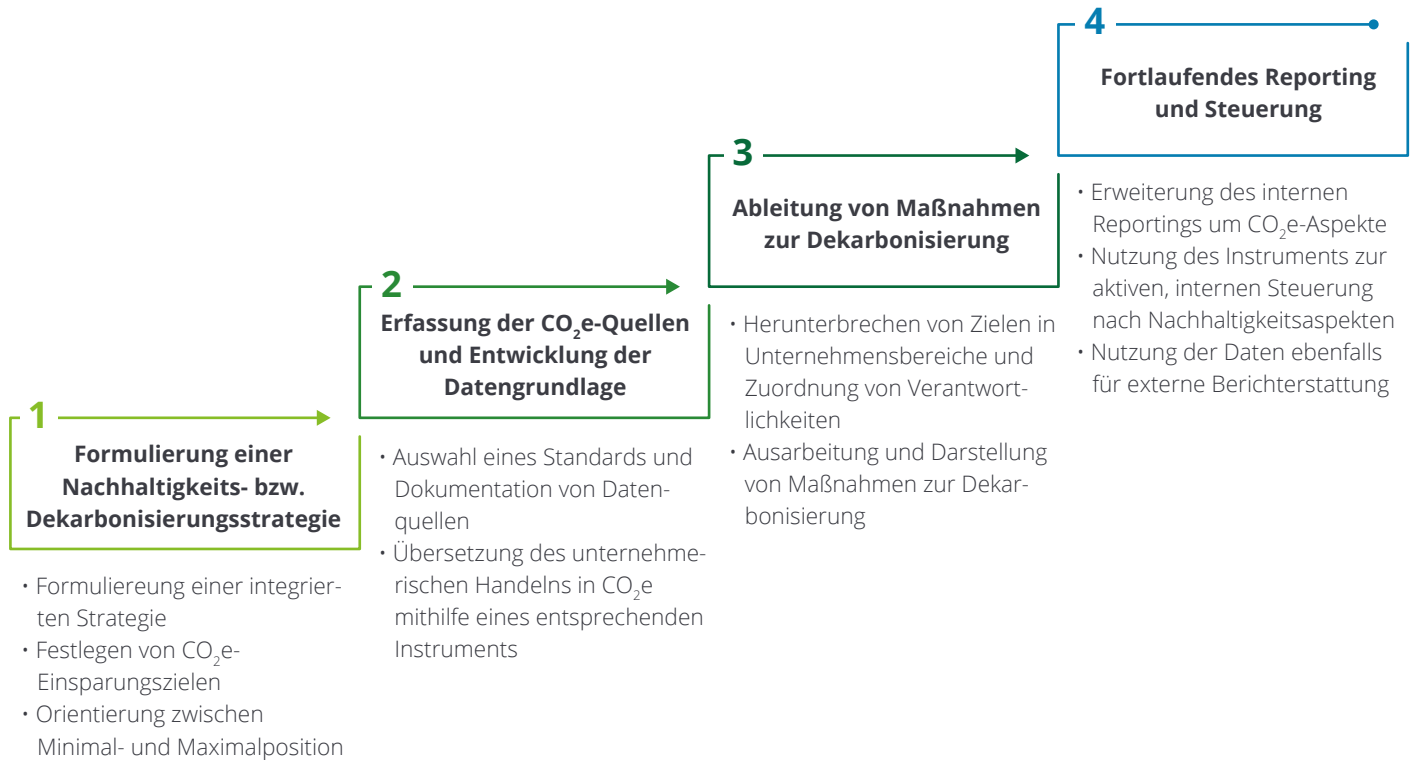
Neben den Planungsinstrumenten spielt das Reporting eine zentrale Rolle. Denn durch die Definition von Zielen und das Aufzeigen von Abweichungen werden gewünschte Verhaltensweisen incentiviert. Die höchste Wirkung hat dieses Instrument auch in ökologischer Hinsicht dann, wenn die in der Planung gesteckten Ziele zwar herausfordernd, aber realisierbar sind. Auch hierauf muss der Controller ein Augenmerk legen und beim Aufbau eines Instruments zur Erfassung von z.B. CO₂e-Emissionsquellen Transparenz schaffen. Nicht zuletzt bedeutet „Green Controlling“ auch, den Transformationsprozess aktiv zu begleiten. Und dieser wird in Asset-intensiven Industrien – wie der Energiewirtschaft – durch (De-)Investitionsrechnung maßgeblich beeinflusst. D.h., Investitionsrechnungen und Szenariotechniken gehören hier zu den zentralen Instrumenten, mit denen das Controlling das Management unterstützt, mittel- und langfristig die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen.

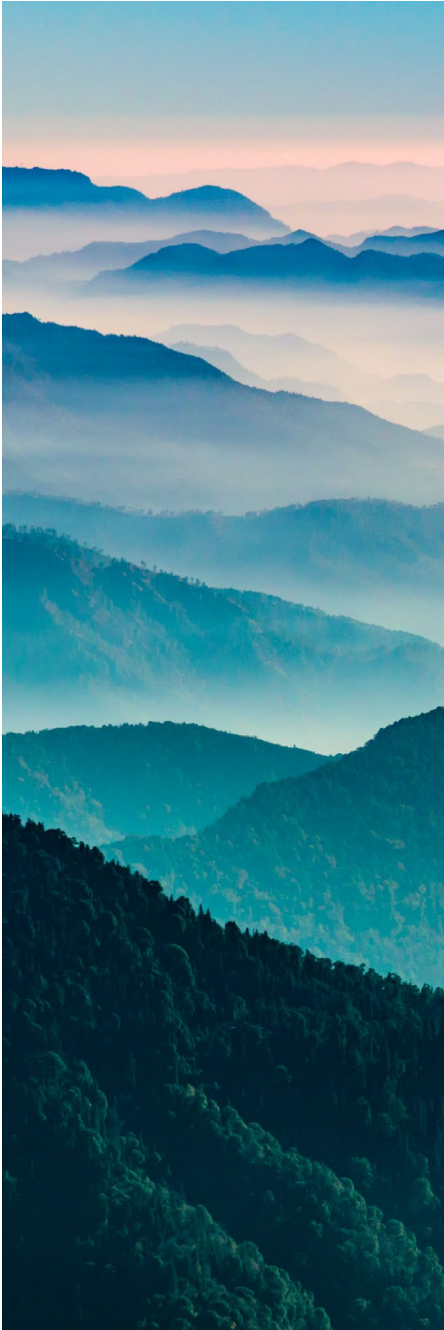
„Green Controlling“ im Energiesektor am Beispiel CO₂e

Wie bereits erwähnt ist die Aufgabe des Green Controllings im Allgemeinen und auf dem „Weg zu Net Zero“ sicherzustellen, dass sämtliche relevante Informationen zur Entscheidungsfindung bereitstehen. Die Umsetzung der eigenen Dekarbonisierungs-Roadmap kann in vier Schritten beschrieben werden:

1. Formulierung einer Nachhaltigkeits- bzw. Dekarbonisierungsstrategie
2. Erfassung der CO₂e-Quellen und Entwicklung der Datengrundlage
3. Ableitung von Maßnahmen zur Dekarbonisierung
4. Fortlaufendes Reporting und Steuerung

Abb. 1 – Dekarbonisierungs-Roadmap in vier Schritten





In allen vier Schritten ist das Controlling gefragt und muss seine fachliche Perspektive in den Prozessen einbringen. Was hier zu tun ist, skizzieren in aller Kürze die folgenden Punkte:

1) Formulierung einer Nachhaltigkeits- bzw. Dekarbonisierungsstrategie

Die Dekarbonisierungsstrategie skizziert zunächst die CO₂e-Einsparungsziele (z.B. jährlich 10%) und den Weg dorthin (z.B. Substituieren von konventionellen Energieerzeugungsanlagen durch Erneuerbare). Sie sollte selbstverständlich mit der allgemeinen Unternehmensstrategie eine Einheit bilden. Insbesondere das Controlling sollte darauf achten, dass die verschiedenen Dimensionen, wie Kosten, Umsätze, Investitionen in neue „grüne“ Assets und Kundenerwartungen, miteinander verbunden und potenzielle Zielkonflikte frühzeitig ausgeräumt werden. So kann die Dekarbonisierungsstrategie grundsätzlich von einer Minimalposition, in der man zunächst nur gesetzlichen Anforderungen nachkommt, bis zu einer Maximalposition reichen, in der die Minimierung von Treibhausgasen in kürzester Zeit proaktiv angegangen wird. Beide Extreme und die Positionen dazwischen werden Auswirkungen auf Kosten, Investitionstätigkeit, Kundenzufriedenheit und Erfolg haben, die es zu berücksichtigen gilt.

2) Erfassung der CO₂e-Quellen und Entwicklung der Datengrundlage

Die zentrale Herausforderung ist zunächst, das eigene unternehmerische Handeln in CO₂e zu übersetzen. In der Praxis zeigt sich, dass einige Kunden des Energiesektors – wie viele Unternehmen anderer Branchen auch – derzeit noch nicht über ein solches Instrumentarium zur Erfassung sämtlicher CO₂e-Quellen und deren Emissionen verfügen und/oder die notwendigen Prozesse und Verantwortlichkeiten noch nicht in der Organisation verankert sind. Notwendig ist dafür ein Instrument, das nach einem Standard aufgebaut ist und nachvollziehbar Verbräuche und Aktivitäten in CO₂e ausdrückt. Die Tatsache, dass es zur Berechnung von CO₂e viele unterschiedliche Datenquellen gibt, die nicht immer alle Emissionsarten gleich gut abdecken oder diese in ungünstigen Einheiten erfassen, macht es unübersichtlich und für Unternehmen der Energiebranche schwer, die Grundlage für eine gezielte Steuerung mittels CO₂e-Daten zu schaffen.

Zur Berechnung bietet sich z.B. der Bilanzierungsstandard des Greenhouse Gas Protocol an, der mithilfe passender Faktoren die Emissionen identifizierter Quellen nach einer bestimmten Methodik berechnet.

Abb. 2 – Ermittlung von CO₂e-Faktoren



Abb. 3 – Beispielhafte Kalkulation von CO₂e-Emissionen mithilfe von Verbräuchen und Faktoren

Scope		Emissions- quelle	Einheit	Quelle (extern) CO ₂ e	CO ₂ e kg/kWh	Wärme und Energie des Hauptgebäudes		Wärme und Energie des Bades	
						kWh	kg CO ₂ e	kWh	kg CO ₂ e
Scope 1	Stationäre Anlagen	Gase:							
		Erdgas	kWh	Umweltbundesamt	0,208	800.000	166.750	2.000.000	416.874
		Erdölgas	kWh	EPA	0,202		–		–

Für die Ausgangsbasis werden dann noch die Unternehmensverbräuche sowie Aktivitäten im festgelegten Betrachtungsbereich benötigt. Beispiele sind hier: Verbrennungsmengen von Kohle und Gas zur Erzeugung von Strom und Wärme, Verbräuche durch das Geschäftsgebäude, Kilometerleistung des Fuhrparks im Unternehmen, Dienstreisen oder das Pendeln der Mitarbeiter.

Welche Daten dabei genau benötigt werden, hängt von dem gewählten Umfang der Betrachtung ab. Hierbei kann der Bilanzierungsstandard eine Hilfestellung geben, der Emissionen in unterschiedliche Kategorien („Scopes“) einteilt – von Scope 1, den selbst erzeugten, direkten Emissionen (z.B. durch Verbrennung von Kohle) über Scope 2, die indirekten Emissionen durch Energiebezug (z.B. gekauften Strom) hin zu Scope 3, der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette (z.B. Bezug von Waren, Geschäftsreisen oder Transport). Sowohl hinsichtlich der Komplexität der Erfassung als auch der Beeinflussbarkeit kann es sinnvoll sein, mit der Darstellung von Scope 1 und 2 zu beginnen und dann ebenfalls Scope 3 sukzessive hinzuzunehmen.

3) Ableitung von Maßnahmen zur Dekarbonisierung

Sobald Transparenz in den eigenen Treibhausgasemissionen besteht (indem ein Basisjahr erfasst wurde), gilt es, die Dekar-

bonisierungsstrategie zu operationalisieren. Hierzu werden die Ziele sinnvoll auf die Unternehmensbereiche mit konkreten Zielwerten heruntergebrochen und gleichzeitig Verantwortliche hinterlegt. Hierin ist die größte Herausforderung zu sehen: Es muss zunächst untersucht werden, welche Ziele und Maßnahmen in welcher Reihenfolge und zu welchem Zeitpunkt auf dem Weg zu „Net Zero“ abgeleitet und umgesetzt werden müssen, um sowohl ökologische als auch ökonomische Ziele zu erfüllen. Es fließen auch Erwartungen und Forecasts u.a. zu technischen und regulatorischen Entwicklungen ein. Auch die preisliche Entwicklung über die nächsten Dekaden z.B. von alternativen Energieträgern wie Wasserstoff oder alternativen Fahrzeugantrieben mit Brennstoffzellen haben Auswirkung auf die Roadmap der Dekarbonisierung. Indem das Controlling nicht nur die klassische Investitionsrechnung (ökonomische Dimension) für eine Maßnahme heranzieht, sondern auch mögliche CO₂e-Auswirkungen (ökologische Dimension), regulatorische Entwicklungen und technische Reifegrade über die Zeit hinweg berücksichtigt, können Maßnahmen ganzheitlicher beurteilt werden. CO₂e-Einsparungen können dabei vor dem Hintergrund des Emissionshandels – wo zutreffend – finanziell dargestellt werden und in die Investitionsentscheidungen miteinfließen. So kann die Effektivität von verschiedenen CO₂e-Einsparungsmaßnahmen durch Kennzahlen wie „Eingesetz-

ter Euro pro reduziertem Kilo CO₂e“ heute und für Maßnahmen in der Zukunft sinnvoll miteinander verglichen werden. Das Controlling ist damit in der Lage, Szenarien in unterschiedlichen Varianten zu kombinieren und ihre Auswirkungen in den verschiedenen Dimensionen sowie Fristigkeiten aufzuzeigen. Die Roadmap zu „Net Zero“ lässt sich so ausarbeiten und in regelmäßigen Abständen überprüfen.

4) Fortlaufende Steuerung

Der letzte Schritt stellt die Erweiterung des internen Reportings um CO₂e-Aspekte dar. So können sowohl die ökonomischen als auch die ökologischen Auswirkungen von Maßnahmen nachvollzogen und bewertet werden. Klassische Kennzahlen, wie sie bspw. die Global Reporting Initiative (GRI) formuliert, werden ebenfalls integriert. Für die vielen Unternehmen der Energiewirtschaft, die sich intensiv mit der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit beschäftigen müssen, wird so ein Instrument zur aktiven Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten bereitgestellt. Transparenz über die Effektivität von Maßnahmen und das Erreichen der gesteckten Ziele erzeugen eine implizite Verhaltenssteuerung hin zu nachhaltigerem Management und bieten gleichzeitig die Möglichkeit, Erfolge auch nach außen zu kommunizieren – z.B. im Rahmen der externen Berichterstattung.

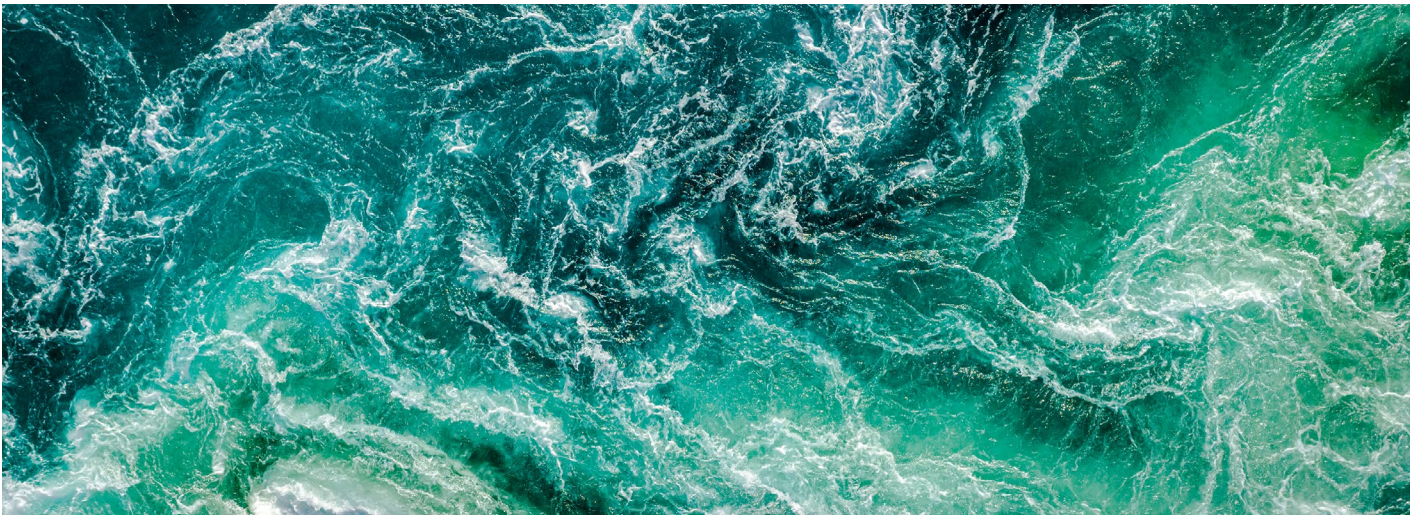
Zusammenfassung

Eine nachhaltige Unternehmensführung wird über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens mitbestimmen – daran kann es heute im Allgemeinen keinen Zweifel mehr geben. Noch mehr gilt dies für die Unternehmen der Energiewirtschaft im Speziellen, deren Geschäftstätigkeit unmittelbaren Einfluss auf die Klimaentwicklung hat. Das Green Controlling gewinnt nicht zuletzt aus diesem Grund massiv an Bedeutung und muss auch eine zentrale

Rolle in der internen Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten einnehmen. Dies gilt insbesondere für die Umsetzung und Erfolgskontrolle von geplanten Maßnahmen.

Energieversorger und Stadtwerke, die sowohl die Energiewende als auch eine Wärme- und Verkehrswende mitgestalten müssen, tun also gut daran, ihr Controlling Schritt für Schritt weiter auszubauen und Nachhaltigkeitsaspekte in Planung, Steue-

rung und Berichterstattung zu verankern. Das Controlling muss in diesem Zusammenhang zum Business Partner werden, der in „grünen“, aber gleichzeitig auch in wirtschaftlichen Dimensionen denkt und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens stets im Auge behält.



Ihre Ansprechpartner



Dr. Andreas Langer

Partner | Risk Advisory
Leiter Energy, Resources & Industrials (RA)
Tel: +49 69 75695 7088
anlanger@deloitte.de



Sascha Wezel

Senior Manager | Risk Advisory
Energy, Resources & Industrials
Tel: +49 711 16554 7234
swezel@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500[®]-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.