
FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Reihe herausgegeben von

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Bücher, die relevante Themen aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchten, sowie Lehrbücher schärfen das Profil einer Hochschule. Im Zuge des Aufbaus der FOM gründete die Hochschule mit der *FOM-Edition* eine wissenschaftliche Schriftenreihe, die allen Hochschullehrenden der FOM offensteht. Sie gliedert sich in die Bereiche Lehrbuch, Fachbuch, Sachbuch, International Series sowie Dissertationen. Die Besonderheit der Titel in der Rubrik Lehrbuch liegt darin, dass den Studierenden die Lehrinhalte in Form von Modulen in einer speziell für das berufsbegleitende Studium aufbereiteten Didaktik angeboten werden. Die FOM ergreift mit der Herausgabe eigener Lehrbücher die Initiative, der Zielgruppe der studierenden Berufstätigen sowie den Dozierenden bislang in dieser Ausprägung nicht erhältliche, passgenaue Lehr- und Lernmittel zur Verfügung zu stellen, die eine ideale und didaktisch abgestimmte Ergänzung des Präsenzunterrichtes der Hochschule darstellen. Die Sachbücher hingegen fokussieren in Abgrenzung zu den wissenschaftlich-theoretischen Fachbüchern den Praxistransfer der FOM und transportieren konkrete Handlungsimplikationen. Fallstudienbücher, die zielgerichtet für Bachelor- und Master-Studierende eine Bereicherung bieten, sowie die englischsprachige *International Series*, mit der die Internationalisierungsstrategie der Hochschule flankiert wird, ergänzen das Portfolio. Darüber hinaus wurden in der FOM-Edition jüngst die Voraussetzungen zur Veröffentlichung von Dissertationen aus kooperativen Promotionsprogrammen der FOM geschaffen.

Thomas Kümpel • Thomas Heupel •
Kay Schlenkrich
Hrsg.

Controlling & Innovation 2025/2026

Nachhaltigkeit

 Springer Gabler



Hrsg.

Thomas Kümpel
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Düsseldorf, Deutschland

Thomas Heupel
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Wilnsdorf, Deutschland

Kay Schlenkrich
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Düsseldorf, Deutschland

ISSN 2625-7114

FOM-Edition

ISBN 978-3-658-48986-1

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48987-8>

ISSN 2625-7122 (electronic)

ISBN 978-3-658-48987-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort von Michael Wendt

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel. Nachhaltigkeit ist längst kein Randthema mehr – sie ist zum Imperativ für unternehmerisches Handeln geworden. Klimawandel, Ressourcenknappheit und steigende gesellschaftliche Erwartungen fordern nicht nur Politik und Zivilgesellschaft heraus, sondern verlangen auch von Unternehmen ein Umdenken. Innovationen sind gefragter denn je – nicht nur im technologischen Sinne, sondern auch in Bezug auf Denkweisen, Geschäftsmodelle und Steuerungsmechanismen. Die Welt steht somit vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die nicht nur unsere Gegenwart, sondern auch die Zukunft maßgeblich beeinflussen werden. In diesem Kontext gewinnen die Themen Controlling, Innovation und Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung.

Daher ist eine kontinuierliche wissenschaftliche und praxisbezogene Auseinandersetzung unumgänglich. Das vorliegende Herausgeberwerk „Controlling & Innovation 2025/2026 – Nachhaltigkeit“ widmet sich diesen zentralen Aspekten und beleuchtet, wie sie miteinander verknüpft sind und welche Rolle sie in der modernen Unternehmensführung spielen.

Dabei vereint es hochaktuelle Beiträge von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit den ineinandergreifenden Themengebieten Controlling, Innovation und Nachhaltigkeit beschäftigen. Durch die unterschiedlichen Fragestellungen, Vorgehensweisen und Erkenntnisse der einzelnen Beiträge spiegelt das Werk vielschichtige und interessante Einblicke des aktuellen Diskussionsstandes wider. Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie ist keineswegs eine rein ethische Verpflichtung, sondern auch ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. In diesem Kontext dürfen Unternehmen nicht die besondere Rolle außer Acht lassen, die das Controlling bei der Umsetzung nachhaltiger Strategien einnimmt. Hier sind sowohl rechtliche Gegebenheiten als auch innovative Ansätze zu bedenken, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre ökologischen und sozialen Ziele zu erreichen.

Ich freue mich, dass das Thema im vorliegenden Sammelwerk neben den Beiträgen zahlreicher renommierter Autorinnen und Autoren unterschiedlichster Institutionen auch mit einer Vielzahl von Beiträgen aus unserem Hause beleuchtet wird. Besonders danken möchte ich in diesem Zusammenhang unserem langjährigen und jetzt freien Mitarbeiter

Herrn Prof. Dr. René Pollmann, der die gesamte Koordination der Beiträge der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernommen hat, die seit Jahren zu den 20 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland gehört.

Hervorheben möchte ich das unermüdliche Engagement des Herausgebers Prof. Dr. Thomas Kümpel, der den wertvollen Kontakt zwischen der FOM Hochschule und der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft pflegt und dem daher von meiner Seite besonderer Dank gilt. Ich danke außerdem allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihre wertvollen Beiträge und wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.

Münster

Michael Wendt
Geschäftsführender Partner,
Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Geleitwort von Christine Zeller

In einer Welt, in der geopolitische Krisenlagen, Transformationserfordernisse durch den Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale Ungleichheit unser Handeln bestimmen, zeigt sich die Bedeutung von Nachhaltigkeit und Innovation deutlicher denn je. Sie bilden das Fundament für eine zukunftsfähige Gesellschaft.

Ressourcenknappheit in ökologischer und ökonomischer Hinsicht trifft dabei auf digitale Potenziale und einen rasanten Anstieg der Ressourcen durch KI. Entsprechend ist es an uns, diese Verknüpfungen zu nutzen und die Zukunft innovativ und nachhaltig zu gestalten.

Deutschland, als eine der führenden Industrienationen, trägt eine besondere Verantwortung: Es gilt, Innovationen zu fördern, die nicht nur technologischen Fortschritt ermöglichen, sondern zugleich ökologisch, ökonomisch und sozial wirken, und insofern die Generationengerechtigkeit zu sichern, die der Nachhaltigkeit im weiten Sinne innewohnt.

Diese Verbindung ist keine Option, sondern eine Notwendigkeit, um die gesetzten Ziele der Vereinten Nationen zu verwirklichen und einen lebenswerten Planeten auch für die Zukunft zu ermöglichen.

Das vorliegende Sammelwerk bildet einen sowohl wissenschaftlichen als auch praxisorientierten Bestandteil der laufenden Diskussionen, die uns alle betreffen. Die Autorinnen und Autoren beleuchten die Themen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und zeichnen sich durch ihre anwendungsorientierten und praxisnahen Betrachtungsweisen aus, die es uns ermöglichen, komplexe Fragestellungen besser zu verstehen und zielführende Lösungen zu entwickeln.

Es zeigt eindrucksvoll, wie Politik, Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam Barrieren für nachhaltige Innovationen überwinden und Synergien schaffen können. Wir werden daran erinnert, dass Innovation nicht nur technische Lösungen meint, sondern auch neue Formen des Miteinanders, die zu einer echten und zukunftsgerichteten Transformation unserer Gesellschaft führen.

Das Werk umfasst 22 Beiträge, die das Thema auf unterschiedliche Weise beleuchten. Nicht zuletzt wird deutlich, dass auch das Controlling von Nachhaltigkeit und Innovation durch den Einfluss über entsprechende Berichtspflichten Einzug in die strategische

Steuerung und die Visionen von Unternehmungen gefunden hat. Durch die Zusammenführung der diversen Perspektiven wird ein interdisziplinärer Dialog gefördert.

Ich lade Sie ein, neue Einsichten zu gewinnen, bestehende Denkmuster zu hinterfragen und die verschiedenen Ansätze zur Förderung von Nachhaltigkeit in Ihren eigenen Wirkungsstätten zu reflektieren. Lassen Sie uns gemeinsam an der Gestaltung einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Gesellschaft arbeiten.

Münster

Christine Zeller
Kämmerin der Stadt Münster

Vorwort

Wir freuen uns, Ihnen mit dem vorliegenden Werk bereits den dritten Sammelband „Controlling & Innovation“ vorstellen zu können, eine Tatsache, die zweifellos schon alleine deshalb einen Bezug zur Nachhaltigkeit aufweist. Aber natürlich ist dies nicht der Grund für das Schwerpunktthema des vorliegenden Bandes. Als Herausgeber war es uns von Beginn an nicht nur ein Anliegen, sondern vielmehr ein Herzensthema, betriebswirtschaftliche Auswirkungen aktueller makrosoziologischer Entwicklungen und Phänomene mit der Brille des Controllings zu betrachten. Der Titel „Controlling & Innovation“ fasst diesen Ansatz immer noch besonders treffend zusammen. Gleichzeitig dient der Titel als Oberthema, das inzwischen über 50 Autorinnen und Autoren mit ihren Beiträgen mitgestaltet und inhaltlich gefüllt haben.

Die unter dem Begriff der Nachhaltigkeit zusammengefassten Phänomene und Herausforderungen verändern unsere gesellschaftlichen, ökonomischen und biologischen Systeme und Strukturen in bisher nie dagewesener Weise. Sie sind für niemanden mehr in Gänze kontrollierbar oder auch nur überschaubar. Für Controllerinnen und Controller, die gerade unter dem Ansatz der Rationalitätssicherung zielgerichtetes Handeln fördern und steuern wollen, ist die Nachhaltigkeit damit vielleicht die größte Herausforderung, der sich das moderne Controlling bisher stellen muss. Damit steht das Controlling als wissenschaftliche Disziplin, die sich des Nachhaltigkeitsthemas annimmt, sicher nicht alleine da. Aber vielleicht ist es gerade das Verständnis von Controlling, das im Umgang mit diesen Herausforderungen eine Schlüsselrolle einnimmt.

Der alte Spruch „You can't manage what you can't measure“ ist hier nur ein – wenn auch sicherlich wesentlicher – Ansatz. Ein weiterer Ansatz ergibt sich derzeit aus dem Misstrauen, dem Wissenschaft zunehmend gegenübersteht. Nicht nur im Kontext der Nachhaltigkeit kämpfen alternative Sichtweisen um die Deutungshoheit. Selbst so genannte „alternative Fakten“, die als erwiesen unwahr gelten, erheben einen Anspruch auf Richtigkeit und Wahrheit. Gerade deshalb kommt dem Rationalitätssicherungsansatz des Controllings eine besondere Bedeutung zu. Die zielgerichtete, rationale und evidenz-

basierte Vorgehensweise, der wir uns als Controllerinnen und Controller verschrieben haben, ist keineswegs eine Garantie dafür, die aktuellen und noch vor uns liegenden Herausforderungen zu lösen. Aber es ist die einzige Vorgehensweise, die hierzu überhaupt in der Lage ist.

Wir freuen uns sehr darüber, dass wir auch in diesem Sammelband wieder ganz unterschiedliche Sichtweisen und Arbeitsgebiete des Controllings unter einem gemeinsamen Oberthema zusammenfassen konnten. Die Vielfalt der Arbeiten der Autorinnen und Autoren liefert einen besonders wertvollen Beitrag, sich den Fragestellungen des Controllings im Kontext der Nachhaltigkeit zu nähern.

Sowohl im globalen als auch im betriebswirtschaftlichen Kontext ist die Bewältigung nachhaltiger Fragestellungen und Herausforderungen eine Herkulesaufgabe. Diese Aufgabe ist nur gemeinsam zu stemmen. In diesem Sinne möchten wir uns bei allen Autorinnen und Autoren, die an diesem Band mitgewirkt haben, für ihre wertvolle Arbeit und Unterstützung herzlich bedanken. Unser besonderer Dank gilt auch wieder dem eingespielten Team sowohl auf Seiten der FOM Hochschule als auch auf Seiten von Springer Gabler für die bewährte professionelle organisatorische und redaktionelle Unterstützung.

Essen und Düsseldorf, Deutschland

Thomas Kümpel
Thomas Heupel
Kay Schlenkrich

Inhaltsverzeichnis

1 Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der strategischen und operativen Planung	1
Ronald Gleich und Kim L. Dillenberger	
2 ESG-Aktivismus im Aufsichtsrat und im Vorstand	17
Maximilian Klingebiel, Norbert Klingebiel und Julia Lackmann	
3 Nachhaltigkeitsstrategie	41
Thomas Mader	
4 Implikationen des ESRS G1 auf die notwendige Ausgestaltung von Controlling-Systemen	57
Sean Needham	
5 Wertschaffung durch Green Controlling	79
Jörn Littkemann, Matthias Pfister und Linus Breun	
6 Steuerung von Unternehmen auf Grundlage des Transformationsmanagement-Kompasses	107
Barbara E. Weißenberger und Anna Katharina Meyer	
7 Der Nachhaltigkeitskompass: Mit der „Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)“ die richtige Richtung für den Wandel finden	129
Michael Greiling	
8 Nachhaltigkeitsinformationen als Informationsbasis für Führungsentscheidungen im Bereich der Produktion	151
Lina Warnke und Stefan Müller	
9 Herausforderungen und Umsetzung der EU-Taxonomie-Verordnung	167
Holger Averbeck und Matthias Voge	
10 Nachhaltigkeit und Risikomanagement	181
Marc Diederichs und Christoph Riesch	

11	Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung: Eine Analyse der Nachhaltigkeitsberichte ausgewählter Chemieunternehmen	203
	Yvonne Schneider, Sabine Eberl und Bernhard Hirsch	
12	Wesentlichkeitsanalyse nach CSRD: Praxiseinblick in die Umsetzung bei der Sport Group	227
	Holger Hoppe, Daniel Kornreiter und Lisa-Marie Rosskothén	
13	Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts	253
	Alexandra Gabriel	
14	Berichterstattung zu Treibhausgasemissionen gemäß europäischem Nachhaltigkeitsstandard (ESRS E1-6)	269
	Stefan Dahms und Thomas Kümpel	
15	Abbildung „grüner“ Finanzierungen in der handelsrechtlichen Rechnungslegung	291
	René Pollmann, Michael Wendt und Thomas Kümpel	
16	Nachhaltigkeitsmanagement und Immobilien der Sozialwirtschaft	305
	Hans-Christoph Reiss, Katharina Riewe und Dagmar Liebscher	
17	Nachhaltigkeit in Kommunen	335
	Dagmar Liebscher und Wolfgang Hafner	
18	Nachhaltigkeit und Controlling in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft	363
	Thomas Mader und Katharina Menacher	
19	Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheitswesen – Green Hospital	389
	Gabriele Moos, Christof Schenkel-Häger und Ben Sander	
20	Einfluss der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Chancen- und Risikobericht eines Krankenhauses	423
	Stefanie Böhmichen und Stina Hagemann	
21	E-Mobilität in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft	439
	Nils Schulten und Beata Wingenbach	
22	Die gemeinnützige Energiegesellschaft	451
	Beata Wingenbach und Nils Schulten	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Thomas Kümpel ist nach seiner Tätigkeit in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung, an der FOM Hochschule. Zugleich ist er wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Hochschulzentrum Düsseldorf. Er hat zahlreiche Publikationen vor allem zur Internationalen Rechnungslegung und zu Controlling in renommierten Fachzeitschriften sowie mehrere Monographien veröffentlicht und gibt ferner sein Wissen in diversen Seminaren weiter.



Prof. Dr. Thomas Heupel lehrt seit 2007 als hauptberuflicher Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an der FOM Hochschule. Seit 2009 ist er außerdem Prorektor Forschung der FOM. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Erfolgs- und Kostencontrolling, Automotive Industry Management, demografischer Wandel, ökologische Ökonomie sowie dem Management von KMU.



Prof. Dr. Kay Schlenkrich ist seit 2012 hauptberuflicher Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Organisation, an der FOM Hochschule und seit 2021 stellvertretender wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Hochschulzentrum Düsseldorf. Seit 2022 ist er zusätzlich Rektoratsbeauftragter für Masterstudiengänge an der FOM. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Erfolgsmessung sowie Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichem und betriebswirtschaftlichem Wandel im Kontext der Digitalisierung.

Verzeichnis der Beitragsautorinnen und -autoren

Holger Averbek CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland

Stefanie Böhmichen CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland

Linus Breun Siemens AG, München, Deutschland

Stefan Dahms, Kempen, Deutschland

Marc Diederichs Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg, Deutschland

Kim L. Dillenberger Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt a.M., Deutschland

Sabine Eberl Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland

Alexandra Gabriel CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland

Ronald Gleich Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt a.M., Deutschland

Michael Greiling Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG), Telgte, Deutschland

Wolfgang Hafner Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Kehl, Deutschland

Stina Hagemann CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland

Bernhard Hirsch Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Holger Hoppe Technische Hochschule Ingolstadt, Neuburg an der Donau, Deutschland

Maximilian Klingebiel, Düsseldorf, Deutschland

- Norbert Klingebiel** Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland
- Daniel Kornreiter** Sport Group Holding GmbH, Deutschland
- Thomas Kümpel** FOM Hochschule, Düsseldorf, Deutschland
- Julia Lackmann** Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland
- Dagmar Liebscher** Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Deutschland
- Jörn Littkemann** FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
- Thomas Mader** HLB S&G Consulting, Münster, Deutschland
- Katharina Menacher** CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, Deutschland
- Anna Katharina Meyer** Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf, Deutschland
- Gabriele Moos** Hochschule Koblenz, Remagen, Deutschland
- Stefan Müller** Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland
- Sean Needham** Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland
- Matthias Pfister** FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
- René Pollmann** CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Ratingen, Deutschland
- Hans-Christoph Reiss** Hochschule Mainz, Mainz, Deutschland
- Christoph Riesch** Aurubis AG, Hamburg, Deutschland
- Katharina Riewe** Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Deutschland
- Lisa-Marie Rosskothén** Sport Group Holding GmbH, Deutschland
- Ben Sander** Hochschule Koblenz, Remagen, Deutschland
- Christof Schenkel-Häger** Hochschule Koblenz, Remagen, Deutschland
- Yvonne Schneider** Technische Hochschule Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
- Nils Schulten** CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland
- Matthias Vogele** CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland
- Lina Warnke** Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland
- Barbara E. Weißenberger** Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf, Deutschland
- Michael Wendt** CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Ratingen, Deutschland
- Beata Wingenbach** CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Münster, Deutschland