

Sustainability Blog

By PwC Deutschland | 04. Februar 2026

Nachhaltigkeit betriebswirtschaftlich denken – konkrete Wertimplikation durch die Übersetzung von Nachhaltigkeit in finanzielle Auswirkungen

**Nachhaltigkeit bleibt zentral: Erst die Verknüpfung mit
Finanzkennzahlen macht ihren Einfluss auf Unternehmenswert und
Resilienz sichtbar und zu einem strategischen Steuerungshebel.**

Content

| | |
|--|----------|
| 1. Status quo: Nachhaltigkeitsmanagement häufig ohne Verknüpfung mit finanzieller Steuerung | 3 |
| 2. Eine einheitliche Sprache für Nachhaltigkeit und Finance: Gemeinsame Steuerung statt entkoppelter Welten | 3 |
| 3. Nachhaltigkeit als Werttreiber | 4 |
| 4. Von der Theorie in die Praxis | 5 |
| 5. Fazit | 6 |

Das sich wandelnde Sentiment zum Thema Nachhaltigkeit darf nicht mit sinkender Relevanz gleichgesetzt werden. Nachhaltigkeitsfaktoren haben eine materielle Wertimplikation auf viele Geschäftsmodelle und beeinflussen die Resilienz gegenüber strategischen und operativen Risiken. Die Verzahnung von Nachhaltigkeits- und Finanzkennzahlen schafft Transparenz über die Auswirkungen von Nachhaltigkeit auf den Unternehmenswert – und ermöglicht es, Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil strategischer Wertschöpfung und resilienter Unternehmenssteuerung zu verankern.

1. Status quo: Nachhaltigkeitsmanagement häufig ohne Verknüpfung mit finanzieller Steuerung

Viele Unternehmen treiben die Steuerung von Nachhaltigkeitsfaktoren vor allem aus regulatorischem oder reputationsbezogenem Druck voran. Die CSRD oder bestimmte Stakeholder-Erwartungen setzen zwar Impulse für Nachhaltigkeitsinitiativen – doch häufig fehlt die Übersetzung in finanzielle Steuerungslogik. Konkrete Wertimplikationen bleiben unerkannt.

Die Folge:

- **Fehlende Integration in Management- und Steuerungsprozesse:** Nachhaltigkeitsprozesse sind losgelöst von Planungs-, Budget- und Controllingsystemen – Planungsverantwortliche sind nicht über beabsichtigte Nachhaltigkeitsmaßnahmen informiert und können diese nicht mit einkalkulieren.
- **Unvollständiges Risikomanagement:** Erhebliche finanzielle Risiken wie Disruptionen in der Lieferkette durch Klimaeinflüsse, sinkende Nachfrage durch veränderte Kunden- und Marktanforderungen oder Kosten- und Strafrisiken durch verschärfte Regulierung und Nichteinhaltung von Offenlegungspflichten werde nicht ausreichend berücksichtigt.
- **Unklare Wertimplikationen:** Der finanzielle Effekt von Nachhaltigkeitsstrategien und Maßnahmen bleibt unklar – Potenziale wie Kosteneinsparungen durch verbesserte Energieeffizienz, geringere Fluktuation, oder resilientere Wertschöpfungsketten werden nicht sichtbar.
- **Ineffiziente Priorisierung im Maßnahmenportfolio:** Ressourcen werden nicht gezielt auf Initiativen gelenkt, die einen wirtschaftlichen Mehrwert erzielen.

2. Eine einheitliche Sprache für Nachhaltigkeit und Finance: Gemeinsame Steuerung statt entkoppelter Welten

Ein finanziell fundiertes Nachhaltigkeitsmanagement erfordert eine gemeinsame Sprache zwischen betriebswirtschaftlicher Leitung und Nachhaltigkeitsverantwortlichen. Erst wenn finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Zielgrößen in denselben Entscheidungsrahmen einfließen, entsteht echte Steuerungsfähigkeit. Nachhaltigkeit entwickelt sich so vom Berichts- und Compliance-Thema zu einem

strategischen Werttreiber des Unternehmens.

Was das in der Praxis bedeutet, lässt sich an drei zentralen Aspekten zeigen:

- **Effiziente (Risiko-)Steuerung:** Die Verknüpfung von Nachhaltigkeits- und Finanzlogik schafft nicht nur Transparenz über Wirtschaftlichkeit, Wirkung und finanziellen Effekt einzelner Initiativen oder Risikofaktoren, sondern ermöglicht auch einen nüchternen Realitätscheck: Es wird sichtbar, wo das Unternehmen heute bereits effizient steuert – und wo Aufwand entsteht, ohne dass ein entsprechender Mehrwert geliefert wird. Maßnahmen lassen sich dadurch nicht nur objektiver vergleichen, priorisieren und fundiert begründen, sondern auch kritisch hinterfragen. Initiativen mit geringer Wirkung oder überschaubarem finanziellem Beitrag können identifiziert, verschlankt oder beendet werden, während wirksame Hebel gezielt ausgebaut werden.
- **Sicherung von Investitionserfolgen:** Durch die Integration von Nachhaltigkeitszielen und -maßnahmen in Budget-, Investitions- und Controllingprozesse wird nachvollziehbar, ob Initiativen wirtschaftlich tragfähig sind und einen Mehrwert erzielen – etwa durch Kostensenkung, Effizienzsteigerung oder langfristige Risikominderung. Entscheidungsträger gewinnen dadurch Planungssicherheit und können Investitionen tätigen, die sich nicht nur auf die Nachhaltigkeitsperformance auswirken, sondern auch einen finanziellen Effekt generieren.
- **Reporting-Konformität:** CSRD und EU-Taxonomie verlangen eine klare Verbindung zwischen Nachhaltigkeitsleistung und finanzieller Wirkung. Eine systematische Übersetzung von Nachhaltigkeit in Finanzkennzahlen schafft die dafür notwendige Datengrundlage und macht Berichterstattung konsistenter und prüfbarer. Für das Unternehmen bedeutet das weniger Abstimmungsaufwand, eine stärkere Position in der Kommunikation und höhere Glaubwürdigkeit gegenüber internen wie externen Stakeholdern.

3. Nachhaltigkeit als Werttreiber

Die systematische Erfassung des finanziellen Beitrags macht Nachhaltigkeit bewertbar und verankert sie als festen Bestandteil strategischer Entscheidungsprozesse. Gut umgesetzt entwickeln sich insbesondere in den folgenden Feldern Potentiale:

- **Strategieentwicklung:** Nachhaltigkeitsziele und Maßnahmen werden mit finanziellen Zielgrößen verknüpft. Auf dieser Grundlage entstehen Strategien, die betriebswirtschaftliche und nachhaltige Zielsetzungen konsistent zusammenführen.
Beispiel: Eine geplante Investition in energieeffiziente Produktionsanlagen wird als Capex erfasst, während die daraus resultierenden Energie- und Betriebskosteneinsparungen (Opex-Reduktion) den operativen Gewinn (EBITDA) erhöhen. Werden Emissionsminderungen und Dekarbonisierungsziele zusätzlich in Sustainability-linked Loans integriert, können bei Zielerreichung die Finanzierungskosten sinken. Gleichzeitig erfüllt das Unternehmen ESG-Anforderungen von Neukunden und kann sich für weitere Ausschreibungen qualifizieren, was sich in zusätzlichem

Umsatz und stabileren Cashflows niederschlägt. Die Übersetzung von Nachhaltigkeit in Finanzkennzahlen macht so sichtbar, welche Maßnahmen nicht nur zur Emissionsminderung beitragen, sondern auch messbaren wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.

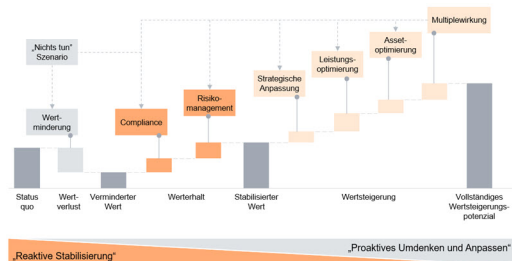
- **Bewertung bestehender Prozesse und Maßnahmen:** Bereits umgesetzte oder geplante Prozesse und Maßnahmen können hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und Wirkung bewertet, priorisiert, überwacht, beendet und transparent dargestellt werden
Beispiel: Ein Unternehmen richtet seine Produktentwicklung stärker auf Nachhaltigkeit aus, indem es neue, ressourcenschonende Materialien einsetzt und Produkte materialeffizienter designt, um Materialverbrauch und -kosten zu reduzieren. Die Wirkung wird gemessen, indem u. a. Materialeinsatz pro Produkteinheit, Einkaufspreise, Ausschuss- und Retourenquoten sowie potenzielle Umsatzeffekte durch verbesserte Nachhaltigkeitsperformance erfasst und in Finanzkennzahlen übersetzt werden. So wird sichtbar, welche Einsparungen bei Materialkosten (Opex-Reduktion), welche Effekte auf Marge und Cashflow und ggf. welche Mehrumsätze durch nachhaltigere Produktangebote realisiert werden. Der Vergleich von Ist-Daten mit der ursprünglichen Business-Case-Kalkulation zeigt, welche Material- und Designentscheidungen besonders wirtschaftlich sind, wo nachgesteuert werden muss und worauf bei der Priorisierung zukünftiger Produktentwicklungsprojekte der Fokus liegen sollte.
- **Risikomanagement:** Nachhaltigkeitsrisiken werden in Finanzkennzahlen überführt und als finanzielle Risikopositionen in bestehenden Risiko- und Controllingssysteme gezielt gesteuert. Nicht-finanzielle Risiken – etwa aufgrund Klimawandel, Ressourcenknappheit, Lieferketteninstabilität oder regulatorischen Veränderungen – werden so in ihrer möglichen Auswirkung auf Umsatz, Kosten, Cashflows und Unternehmenswert sichtbar.
Beispiel: Ein physisches Klimarisiko in der Lieferkette, etwa Produktionsausfälle durch Extremwetterereignisse bei einem zentralen Zulieferer. Methodisch wird das Risiko in Finanzkennzahlen überführt, indem Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzielle Schadenshöhe pro Jahr abgeschätzt werden (z. B. zusätzliche Stillstandstage, entgangene Deckungsbeiträge, Mehrkosten für Ersatzbeschaffung). Daraus ergibt sich ein erwarteter jährlicher Schaden, der als potenzielle Ergebnisbelastung auf Opex- und EBITDA-Ebene im Risikoreporting ausgewiesen wird. Anschließend können die Kosten von Präventions- oder Diversifizierungsmaßnahmen dem vermiedenen erwarteten Schaden gegenübergestellt werden, sodass Nachhaltigkeitsrisiken als finanzielle Risikopositionen gezielt gesteuert werden können.

4. Von der Theorie in die Praxis

Was heißt das konkret für die Praxis? Unsere folgenden Impulse zeigen, wie Sie Nachhaltigkeit als Wertetreiber schrittweise verankern und zur Kommunikation nutzen können:

- **Mit Pilotprojekt starten:** Am Anfang eines Pilotprojekts steht eine Potenzialanalyse: Identifizieren und bewerten Sie systematisch, in welchen Feldern die größten Wertimplikationen liegen. Hierbei

helfen Instrumente wie die Sustainability Value Bridge (siehe Abbildung 1). Ziel ist es, jene Handlungsfelder zu priorisieren, bei denen sich sowohl ein relevanter Nachhaltigkeitsbeitrag als auch ein klar quantifizierbarer finanzieller Effekt erwarten lässt.



(Abbildung 1: Sustainability Value Bridge)

- Wählen Sie auf Basis der Potenzialanalyse anschließend ein klar abgegrenztes Themenfeld und erfassen Sie dort erstmals finanzielle Effekte, z. B. durch Energie- und Materialkosteneinsparungen (Opex-Reduktion), Investitionen in effiziente Technologien (Capex) oder Verbesserungen der operativen Marge (EBITDA). So entstehen belastbare Erfahrungswerte, die sich schrittweise auf weitere Nachhaltigkeitsfelder übertragen lassen.
- **Schnittstellen gezielt nutzen:** Knüpfen Sie an bestehende Steuerungs- und Finanzprozesse an, etwa an Budgetplanung, Investitionsfreigaben oder Business-Case-Reviews. So wird die finanzielle Bewertung von Nachhaltigkeit Teil etablierter Abläufe, ohne neue Strukturen zu schaffen.
- **Ergebnisse sichtbar machen:** Dokumentieren und kommunizieren Sie gewonnene Erkenntnisse prägnant – zum Beispiel in Form monetarisierter Fallbeispiele oder Kennzahlenvergleiche. Das schafft Transparenz und stärkt die Relevanz von Nachhaltigkeit im Entscheidungsprozess.

5. Fazit

Nachhaltigkeit betriebswirtschaftlich zu denken bedeutet, Nachhaltigkeitsstrategien und Maßnahmen konsequent in die finanzielle Steuerungslogik des Unternehmens einzubinden und Wertimplikationen zu erkennen. Erst durch ihre Übersetzung in Finanzkennzahlen wird sichtbar, welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung, Risikoresilienz und Unternehmensentwicklung leisten – und wie sie gezielt gesteuert werden können.

Die finanzielle Bewertung schafft Transparenz, eine gemeinsame Entscheidungsbasis, und erleichtert die Abstimmung mit Finanz- und Managementfunktionen. Nachhaltigkeit wird so von einer regulatorischen und stakeholdergetriebenen Verpflichtung zu einem aktiv gesteuerten Werttreiber.

PwC unterstützt Unternehmen dabei, Nachhaltigkeit betriebswirtschaftlich zu verankern und den Werttreiber Nachhaltigkeit gezielt zu nutzen – von der Entwicklung und finanziellen Übersetzung von Strategien und Maßnahmen bis hin zur Integration in Controlling, Planung und Reporting.

Laufende Updates zum Thema erhalten Sie über das regulatorische Horizon Scanning in unserer Recherche-Applikation PwC Plus. Lesen Sie [hier](#) mehr über die Möglichkeiten und Angebote.

Zu weiteren PwC Blogs

Schlagwörter

[ESG](#), [Risk Management Allgemein](#), [Sustainability Risk](#), [Sustainable Innovation](#)

Kontakt



Marc Göbbels

Düsseldorf

marc.goebbels@pwc.com