



GONTROLLING

Spezialausgabe Sommer 2021

www.zeitschrift-controlling.de

Wann Purpose mehr ist als ein Lippenbekenntnis

Wie integrieren Unternehmen Purpose erfolgreich in ihre Strategie?

Purpose Controlling: Public Value in die Balanced Scorecard integrieren

Wirkungsmessung: Was Controller zur Steuerung des Corporate (Social) Purpose brauchen!

UNTERNEHMEN AUF DER SINNSUCHE UND WIE DAS CONTROLLING DABEI HELFEN KANN



PURPOSE MACHT SINN!

Welche Daseinsberechtigung oder auch -verpflichtung hat ein Unternehmen in einer marktwirtschaftlich verfassten Gesellschaft? Über diese Grundsätze scheiden sich die Auffassungen grundlegend. Die klassisch-konservative Sicht - vom amerikanischem Ökonomen Milton Friedman 1970 postuliert - ist, dass Unternehmen über ihre finanzielle Profitabilität ihrer gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung tragen sollen. Nur auf diese Weise entsteht Wohlstand in der Gesellschaft. Seit Friedmans Postulat ist ein halbes Jahrhundert vergangen. Inzwischen ist diese Eindimensionalität überwunden: Man beachtet alle Interessengruppen ("Stakeholder") des Unternehmens als Ermöglicher des Unternehmenserfolges. Klaus Schwab, der Gründer des World Economic Forum, sieht den heutigen Stand der Entwicklung als "Stakeholder Kapitalismus". Larry Fink - der CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock - geht noch einen Schritt weiter und fordert, dass Unternehmen generell einen gesellschaftlichen Beitrag leisten sollen. Viele Unternehmen weltweit folgen dieser Aufforderung und legen für sich einen "Purpose" in diesem Sinne fest. Purpose geht über Corporate Social Responsibilty hinaus und definiert gewissermaßen den übergeordneten Sinn aller unternehmerischen Aktivitäten.

Was bedeutet dies heute für die Steuerung eines Unternehmens? Wir meinen, dass hier eine doppelte Herausforderung besteht: Einerseits muss das Unternehmen in einer komplexen und turbulenten Welt Kurs halten, andererseits ist der Kompass dazu mehrdimensional geworden. In der früheren – eher stabilen – Umwelt war der finanzielle Gewinn die alleinige Orientierungsgröße. Heute ist unter Beachtung von Stakeholder-Interessen eine "triple bottom line" (Ökonomie, Ökologie und Soziales) festzulegen. Diese weist inzwischen regelmäßig Bezüge zu einem oder mehreren der 17 Social Development Goals der Vereinten Nationen auf. Übergeordnet zu diesen finanziellen und nichtfinanziellen Organisationszielen (der

selbst festzulegenden "Performance" einer Organisation) ist der Unternehmenszweck. Die Unternehmenssteuerung hat dazu einen schwierigen Abstimmungs- und Ausrichtungsprozess zu bewältigen.

Dies ist das Thema unseres Spezialheftes: Wie lässt sich ein Purpose erarbeiten? Wie lassen sich Purpose und Strategie für die Unternehmenssteuerung operationalisieren? Das Heft folgt damit dem langjährigen Credo von Controlling und Performance Measurement: What gets measured gets done!

CFO bzw. Controller sind Gestalter und "Enabler" der Unternehmenssteuerung in dieser unübersichtlichen Situation, die wohl in der Zukunft noch komplexer wird. Dazu haben wir verschiedene Zugänge gewählt: Was sagt die Wissenschaft? Welche erfolgreichen Lösungsansätze gibt es in der Praxis? Wir haben für alle relevanten Themen hervorragende Experten versammelt, die uns wertvolle Anregungen für die unternehmerische Expedition in die Zukunft liefern. Machen Sie sich mit uns auf diese Reise!

Eine lehrreiche Lektüre wünschen

Péter Horváth Klaus Möller





Inhalt

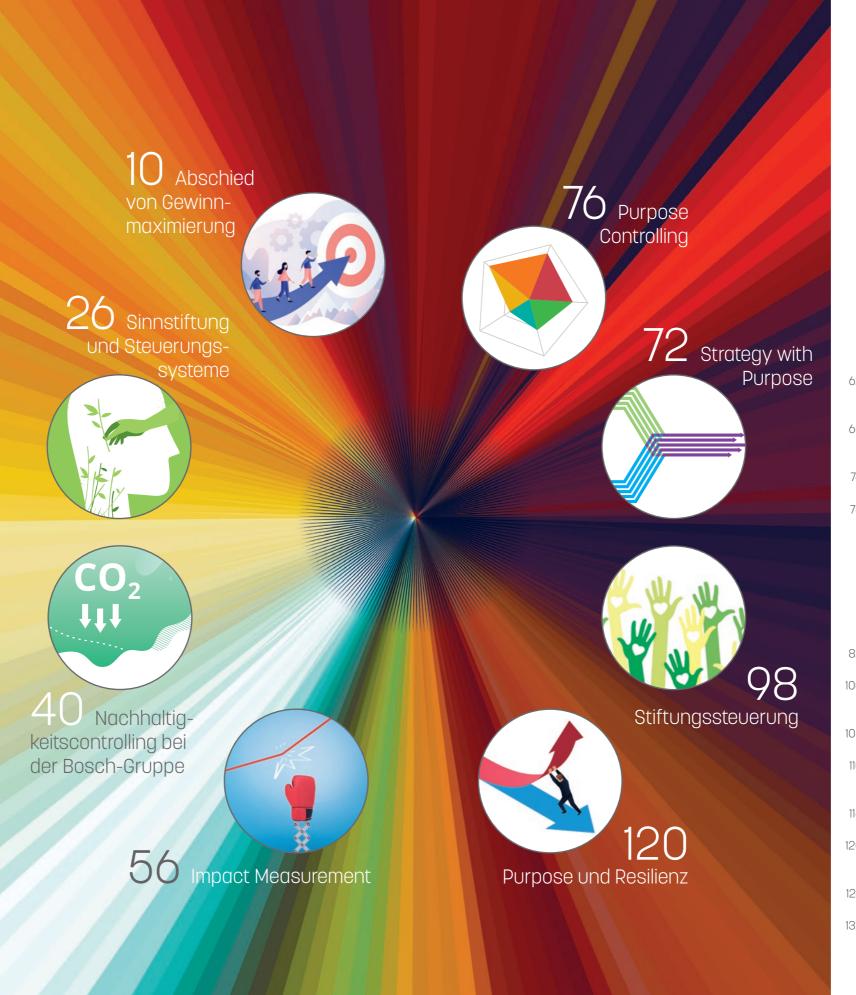
Purpose und Controlling

- 4 Purpose als Prinzip Barbara E. Weißenberger und Sonja Schattevoy
- 10 Abschied von Gewinnmaximierung: Was bedeutet das für den Controller? Péter Horváth
- 14 Sinnstiftung und Steuerungssysteme Klaus Möller und Janine Burghardt
- 19 Erfolgreiche Operationalisierung eines "Purpose" in der Unternehmenspraxis Karl-Heinz Steinke und Heimo Losbichler
- 26 Purpose durch Nachhaltigkeit: Zukunftsfähige Zweckbestimmung für Unternehmen und Controlling Holger Petersen, Stefan Schaltegger und Anne-Katrin Nuzum
- 31 Anforderungen an eine echte Purpose-Orientierung von Unternehmen

Thomas Dyllick und Katrin Muff

Purpose Measurement

- 36 Purpose in der Praxis: Insights einer Leitbildstudie aus der deutschen Wirtschaft
- 40 Nachhaltigkeitscontrolling bei der Bosch-Gruppe
- 44 Corporate Purpose oder die große Unbekannte Jonas Haas, Marvin Kalla und Laura Vetter
- 51 Impact Messung am Beispiel von Novartis Sonja Hau, Dennis A. Ostwald, Richard Scholz, Denise Weger und Katharina Zubrzycki
- 56 Impact Measurement: Was Controller zur Steuerung des Corporate (Social) Purpose brauchen! Alexander Stehle, Marco Möhrer und Stefan Jordan





IT-Spezial: Softwareanbieter im Portrait

Purpose und Strategie

62 Die mentale Prägung entscheidet: Sinnsuche im modernen Unternehmen

Günter Müller-Stewens

66 Der Sprung auf die nächste Stufe unternehmerischer Nachhaltigkeit

Thomas Wunder

74 Strategy with Purpose

Isabella Grabner und Gerhard Speckbacher

78 Purpose Controlling: Public Value in die Balanced Scorecard integrieren

Timo Meynhardt und Eduard Frantz

Purpose in verschiedenen Unternehmensformen

82 Der Dreiklang des Erfolges Oliver Greiner

100 Stiftungssteuerung: Im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle

Katharina Ander und Andreas Hoffjan

106 Keine Performance ohne Purpose Pepe Strathoff und Tobias Flinspach

110 Purpose bei TRUMPF

Péter Horváth im Gespräch mit Lars Grünert, kaufmännischer Geschäftsführer der TRUMPF GmbH + Co. KG

- 114 Purpose als Treiber von Transformation und Performance Dirk Meier und Modelice Nam
- 120 Purpose und Resilienz: Wie ein klares Warum dazu beiträgt, Unternehmen robust zu machen Burkhard Pedell und Birgit Renzl
- 126 Wie junge Toptalente nach Sinn streben Fabian Buder und Anja Dieckmann
- 132 Wir leben Purpose mit "ONE LAPP" Péter Horváth im Gespräch mit Matthias Lapp, Geschäftsführer der Region LA EMEA der U.I. Lapp GmbH

2 | CONTROLLING 33. Jahrgang 2021 Spezialausgabe Frühjahr 2021 | 3