

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Edeltraud Günther
Karl-Heinz Steinke *Hrsg.*

CSR und Controlling

Unternehmerische Verantwortung als
Gestaltungsaufgabe des Controlling

 Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School

Köln, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Edeltraud Günther • Karl-Heinz Steinke
(Hrsg.)

CSR und Controlling

Unternehmerische Verantwortung als
Gestaltungsaufgabe des Controlling

Herausgeber
Edeltraud Günther
Fakultät f. Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Dresden
Dresden
Deutschland

Karl-Heinz Steinke
Internationaler Controller Verein e.V.
Wörthsee
Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-47701-4

DOI 10.1007/978-3-662-47702-1

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-47702-1 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltigkeit messen, um sie zu managen!

Das Paradigma einer verantwortungsvollen Unternehmensführung (CSR) ist aus den aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussionen nicht mehr wegzudenken. Dabei entwickelt sich das CSR-Paradigma weg von einem rein defensiven Compliance orientierten Ansatz hin zu einem expliziten Managementansatz. Dabei wird klar, dass gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nur dann im Unternehmen nachhaltig verankert wird, wenn sie in die Unternehmensstrategie integriert, mit den unternehmerischen Interessen verknüpft und vor allem aktiv im gesamten Wertschöpfungsprozess gemanagt wird.

Insbesondere im Rahmen der internationalen Diskussionen um die unternehmerische Verantwortung wurden internationale und nationale Guidelines und Prinzipien (UN Global Compact, ILO Labour Standards, ISO 26000, OECD Guidelines, Deutscher Nachhaltigkeitskodex etc.) entwickelt, die von der Strategie bis hin zur Implementierung unternehmerisches Handeln anleiten. Diese Neuausrichtung der Unternehmen spiegelt sich auch in innovativen Ansätzen des Rechnungswesens wieder. „Denn nur was man messen kann, kann man auch managen“ – so eine bekannte Managementweisheit. Dazu muss das Rechnungswesen jedoch leistungswirtschaftliche Vorgänge adäquat abbilden, und alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales erfassen. Dafür benötigen wir eine neue Systematik im Rechnungswesen, die Nachhaltigkeit sowie auch verantwortungsvolles Management systematisch erfasst.

Neben rein finanziellen Indikatoren gewinnen hierbei auch nicht-finanzielle Indikatoren zunehmend an betriebswirtschaftlicher Relevanz. Gesellschaftliche Aspekte werden zwar schon heute teilweise im Rechnungswesen abgebildet, jedoch sehr unsystematisch (nur dann, wenn sie unmittelbare finanzielle Relevanz besitzen). Diese partielle Betrachtung von Nachhaltigkeit im Rechnungswesen gilt es daher in eine ganzheitliche Sichtweise und systematische Erfassung weiterzuentwickeln. Hierzu müssen alle Ressourcen (wirtschaftliche, ökologische und soziale) die in den Wertschöpfungsprozess einfließen, in die Bilanzierung miteinbezogen werden.

Dies wird nicht von heute auf morgen geschehen, sondern in verschiedenen Stufen. Das bestehende Rechnungswesen wird gegenwärtig so ausgebaut, dass die darauf aufbauenden Entscheidungen auch die gesellschaftliche bzw. ökologische Sichtweise beinhalten. Dazu ist es notwendig, auch monetär nicht bewertbare Sachverhalte mittels geeigneter Indikatoren zu erfassen und in die Entscheidungsabläufe des Unternehmens zu integrieren. Die systematische Weiterentwicklung des betrieblichen Rechnungswesens in Richtung Nachhaltigkeit liefert dann die dringend benötigte Basis für interne unternehmerische Entscheidungen und belastbare externe Dialoge mit den Stakeholdern.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass in nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen das Interesse an Instrumenten und Ansätzen des Nachhaltigkeitscontrollings steigt. Controlling wird so zum Unterstützer einer nachhaltigen unternehmerischen Wertschöpfung – und damit zum Teil der Lösung! In der Management Reihe Corporate Social Responsibility schafft die vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Controlling“ exklusives und hoch innovatives Wissen, wie das Rechnungswesen die Umsetzung der Corporate Social Responsibility Strategie unterstützen und leiten kann.

Alle LeserInnen sind herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei den Herausgebern Prof. Dr. Edeltraud Günther und Karl-Heinz Steinke für das große Engagement, Patrick Ilg für das Projektmanagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werte Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Einleitung der Herausgeber

Unter dem Ansatz der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) rücken die mit der Tätigkeit des Unternehmens verbundenen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit. Gefordert wird der sorgsame Umgang mit den natürlichen Ressourcen, eine klimaschonende Produktion und nicht zuletzt die Beachtung weltweit anerkannter Standards im Umgang mit den Mitarbeitern. Es geht um die gesellschaftliche Legitimation (License to operate) der Art und Weise des wirtschaftlichen Handelns. Sie mündet in die Forderung, das unternehmerische Handeln einerseits gleichrangig auf die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales auszurichten sowie andererseits die langfristige Entwicklung in den Blick zu nehmen und findet weltweit Eingang in entsprechenden Gesetzen und Verordnungen.

Zunächst stehen diese Forderungen nicht im Widerspruch zu einer modernen Auffassung von Controlling, wie sie der Internationale Controller Verein (ICV) vertritt. Demnach ist Controlling der auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens. Controller tragen also als Partner des Managements auch Verantwortung für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens.

Allerdings ist auch festzustellen, dass viele Controller in der Praxis aus den unterschiedlichsten Gründen den Erfolg noch vielfach ausschließlich aus der finanziellen und häufig eher kurzfristigeren Perspektive betrachten. Die zunehmende Kodifizierung der Ansprüche aus der CSR und das steigende Engagement von Großinvestoren in nachhaltige Anlagen zwingen die Unternehmen jedoch dazu, sich mit der Thematik weiter auseinanderzusetzen. Zwar hat die Mehrzahl der Unternehmen die Relevanz des Themas erkannt, es fehlen aber häufig noch konkrete Handlungs- und Vorgehenspläne für die Umsetzung. Auch die Praxisbeiträge dieses Bandes zeigen die unterschiedliche Herangehensweise und Organisation. Sie sind aber auch eindrucksvolle Beispiele für das hohe Maß an Selbstverpflichtung, strategischer Orientierung, pragmatischer Vorgehensweise und innovativer Bewertungskonzepte.

Der ICV hat sich bereits frühzeitig (2010) aufgrund der erkennbaren strategischen Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Unternehmenssteuerung mit den daraus resultierenden Auswirkungen auf das Controlling beschäftigt. Er ist der Überzeugung, dass der Controller in seiner Rolle als Business Partner des Managements über die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen zur Integration der neuen Anforderungen verfügt. Daher ist das Interesse des ICVs darauf gerichtet, den Unternehmen in der Praxis bewährte und umsetzbare Methoden und Verfahren der Integration der Anforderungen des CSRs an die Hand zu geben. Hervorgehoben werden muss jedoch gleichermaßen die Verantwortung der Geschäftsführung für die strategisch notwendigen Vorgaben einer nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmenspolitik.

Dem Verständnis des ICV folgend, gaben wir als Herausgeber den Autoren aus der Praxis folgende Fragen als Richtschnur an die Hand, auf die nach einer kurzen Darstellung des Unternehmens eingegangen werden sollte:

- Welches Verständnis hat das Unternehmen von der Rolle des Controllings?
- Welches Verständnis von CSR hat das Unternehmen und wie ist im Unternehmen CSR organisiert?
- Wie erfolgt im Unternehmen das Zusammenspiel von CSR und Controlling?
 - Welche Ziele verfolgt man mit dem Zusammenspiel von CSR und Controlling?
 - Welche CSR-Inhalte werden im Controlling abgebildet und warum?
 - Wer verantwortet im Unternehmen das Zusammenspiel von CSR und Controlling und warum?
 - Welchen Nutzen bringt das Zusammenspiel von CSR und Controlling dem Unternehmen?
 - Welchen Herausforderungen sieht sich das Unternehmen beim Zusammenspiel von CSR und Controlling gegenüber?
- Was können andere Unternehmen von diesem Beitrag lernen und wo besteht noch Forschungsbedarf?

Die Beiträge gehen entsprechend der Ausrichtung des Controllings in den Unternehmen unterschiedlich auf die Fragen ein, sodass die Fokussierung gut zum Ausdruck gebracht wird.

Folgende Unternehmen beschreiben ihren Controllingansatz in diesem Buch:

- Datev eG – Software und IT Dienstleistungen für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und deren Mandanten
- Deutsche Post AG – Logistik- und Postunternehmen
- Deutsche Telekom AG – Telekommunikationsunternehmen
- Deutschen Bahn AG – Verkehrsunternehmen
- Robert Bosch GmbH – Automobilzulieferer, Hersteller von Gebrauchsgütern und Industrie- und Gebäudetechnik
- SAP AG – Softwarehersteller

Eingebettet sind die Praxisbeispiele in Beiträge von Wissenschaftlern, die sich seit längerem in ihrer Forschung der Einbindung von CSR in das Controlling widmen und sowohl fachlich als auch räumlich die deutschsprachige Forschungslandschaft widerspiegeln.

Folgende Wissenschaftler stellen ihre Sicht auf die Einbindung von CSR in das Controlling dar:

- Dr. Sebastian Berlin – International Performance Research Institute: IPRI
- Prof. Dr. James Bruton – Internationales Institut für Management und ökonomische Bildung, Universität Flensburg
- Dr. Jan Endrikat – Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, TU Dresden
- Prof. Dr. Matthias Fifka – Institut für Wirtschaftswissenschaft, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Edeltraud Günther – Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie, TU Dresden
- Prof. Dr. Thomas Günther – Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, TU Dresden
- Prof. Dr. Frank Hartmann – Department of Accounting and Control, Erasmus University Rotterdam
- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Horvath – International Performance Research Institute: IPRI
- Dr. Karen Maas – Department of Business Economics, Erasmus University Rotterdam
- Dr. Stefan Meyr – Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz
- Dr. Paolo Perego – Department of Accounting and Control, Erasmus University Rotterdam
- Prof. Dr. Utz Schäffer – Institute of Management Accounting and Control, WHU – Otto Beisheim School of Management
- Prof. Dr. Stefan Schaltegger – Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg
- Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber – Institute of Management Accounting and Control, WHU – Otto Beisheim School of Management

Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Buch Anregungen geben können, wie Corporate Social Responsibility in den Controllingalltag von Unternehmen Eingang finden kann. Ihre Anregungen für eine 2. Auflage nehmen wir gerne entgegen unter ema@mailbox.tu-dresden.de.

Das Projektmanagement, die Koordination der Autoren und die redaktionelle Betreuung lagen in der Hand von Herrn Patrick Ilg, M.Sc.. Durch seine Tätigkeit im Arbeitskreis „Green-Controlling“ des ICV konnte er außerdem auch wertvolle inhaltliche Impulse liefern. Mit ruhiger Hand steuerte er den Entstehungsprozess des Sammelwerkes und

trug durch sein persönliches Engagement wesentlich zur Fertigstellung dieses Buches bei. Dafür gilt ihm unser besonderer Dank.

Dresden und Wörthsee, Juli 2015

Prof. Dr. Edeltraud Günther
Karl-Heinz Steinke

Inhaltsverzeichnis

Teil I Konzeptionell-getriebene Betrachtungen und Theorie

CSR im Controlling	3
Edeltraud Günther, Jan Endrikat und Thomas Günther	
Green-Controlling-Roadmap – Ansätze in der Unternehmenspraxis	23
Péter Horváth und Sebastian Berlin	
Nachhaltigkeit – Modewelle oder ein neues Arbeitsfeld für Controller?	41
Jürgen Weber und Utz Schäffer	
CSR, Nachhaltigkeit und Controlling – Zwischen Praxislücke und Forschungskonzepten	55
Stefan Schaltegger	
Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen: Controller auf der Suche nach Nachhaltigkeit	71
Frank Hartmann, Karen Maas und Paolo Perego	
Nachhaltigkeitsberichterstattung und Controlling – eine natürliche Symbiose	83
Matthias S. Fifka	
Stellschrauben für CSR – soziale Wirkungen numerisch messbar machen	101
James Bruton	
Strategische Perspektive bei der Integration der CSR in das Controlling unter besonderer Berücksichtigung von KMU	117
Stefan Mayr	

Teil II Praktische Fallstudien

Nachhaltigkeit und Controlling im Zusammenspiel bei der SAP	135
Marc Müller, Diana Pauly und Daniel Schmid	
GoGreen und das Carbon Accounting & Controlling Programm bei Deutsche Post DHL	147
Katharina Tomoff, Klaus Hufschlag und Patric Pütz	
Gelungenes Zusammenspiel von CR- und Finanzfunktionen im „CR Controlling“ bei der Deutschen Telekom	157
Silke Thomas	
Corporate Social Responsibility bei der Deutschen Bahn AG	169
Richard Lutz und Christina Keindorf	
CSR-Controlling am Beispiel Bosch	183
Stefan Asenkerschbaumer, Bernhard Schwager und Richard Watterott	
Corporate Social Responsibility (CSR) und Controlling bei der DATEV eG ...	199
Claudia Maron und Madeleine Grüner	

Autorenverzeichnis

Stefan Asenkerschbaumer Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland

Sebastian Berlin IPRI, Stuttgart, Deutschland

James Bruton Universität Flensburg, Flensburg, Deutschland

Jan Endrikat Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, TU Dresden, Dresden, Deutschland

Matthias S. Fifka Institut für Wirtschaftswissenschaft, FAU Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Deutschland

Madeleine Grüner DATEV eG, Nuremberg, Deutschland

Edeltraud Günther Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie, TU Dresden, Dresden, Deutschland

Thomas Günther Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, TU Dresden, Dresden, Deutschland

Frank Hartmann Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, Die Niederlande

Péter Horváth IPRI, Stuttgart, Deutschland

Klaus Hufschlag Deutsche Post DHL Group, Bonn, Deutschland

Christina Keindorf Deutschen Bahn AG, Berlin, Deutschland

Richard Lutz Deutschen Bahn AG, Berlin, Deutschland

Karen Maas Erasmus School of Economics, Erasmus University, Rotterdam, Die Niederlande

Claudia Maron DATEV eG, Nuremberg, Deutschland

Stefan Mayr Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Österreich

Marc Müller SAP, Walldorf, Deutschland

Diana Pauly SAP, Walldorf, Deutschland

Paolo Perego Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, Die Niederlande

Patric Pütz Deutsche Post DHL Group, Bonn, Deutschland

Utz Schäffer Institut für Management und Controlling, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland

Stefan Schaltegger Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

Daniel Schmid SAP, Walldorf, Deutschland

Bernhard Schwager Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland

Silke Thomas Group Corporate Responsibility, Deutsche Telekom AG, Bonn, Deutschland

Katharina Tomoff Deutsche Post DHL Group, Bonn, Deutschland

Richard Watterott Robert Bosch GmbH, Stuttgart, Deutschland

Jürgen Weber Institut für Management und Controlling, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland

Teil I

**Konzeptionell-getriebene Betrachtungen
und Theorie**