

Birgit Feldbauer- Durstmüller  
Stefan Mayr *Hrsg.*

# Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und  
Spezialaspekte

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

---

Birgit Feldbauer-Durstmüller  
Stefan Mayr  
Hrsg.

# Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Digitalisierung, Nachhaltigkeit  
und Spezialaspekte

2., bearbeitete Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*

Birgit Feldbauer-Durstmüller  
Institut für Controlling & Consulting  
Johannes Kepler Universität Linz  
Linz, Österreich

Stefan Mayr  
Institut für Controlling & Consulting  
Johannes Kepler Universität Linz  
Linz, Österreich

ISBN 978-3-658-35168-7      ISBN 978-3-658-35169-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35169-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019, 2022

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 jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Catarina Gomes de Almeida

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

---

## Einleitung und Vorwort zur 2. Auflage

Da die 1. Auflage vom Leserkreis sehr positiv aufgenommen wurde, freut es uns sehr, Ihnen die formal marginal geänderte 2. Auflage des Sammelbands präsentieren zu können. Die gewählten Themenschwerpunkte sind nach wie vor für das Controlling prägend.

In Anbetracht aktueller weitreichender Veränderungen sieht sich das Controlling mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Diese Entwicklungen verändern nicht nur die Controllerrolle maßgeblich, sondern haben auch einen großen Einfluss auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie Familienunternehmen (FU), die für die wirtschaftliche Entwicklung im DACH-Raum von zentraler Bedeutung sind. Die unterschiedlichen Facetten von Familienunternehmen und KMU werden in diesem Sammelband mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten und konzeptionellen Grundlagen und Definitionen behandelt.

Als zentrale Herausforderungen für das Controlling sind unter anderem die voranschreitende Digitalisierung sowie Nachhaltigkeitsforderungen an Unternehmen sowohl von gesetzlicher als auch von Verbraucher-Seite (Stichwort Corporate Social Responsibility) zu nennen. Dieser vielschichtigen Problemlage wird der Sammelband mit einem klaren Wissenschafts- und Praxisbezug gerecht: Empirische Befunde qualitativer und quantitativer Art werden theoretisch fundiert dargelegt sowie durch praktische Beispiele und Fallstudien ergänzt, wobei ebenfalls Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling verändern nicht nur das Aufgabenspektrum und das Kompetenzprofil des Controllers. So kommt es durch den verstärkten Einsatz von Business Intelligence zu gravierenden Umgestaltungen, etwa im Kostenmanagement oder im Einsatz von ERP-Systemen. Diese Aspekte werden tiefgehend diskutiert und in einer Reihe von Beiträgen praxisnah, aus unterschiedlichen Perspektiven, dargestellt.

Die Themen Nachhaltigkeit und CSR gewinnen zunehmend an gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung, wie etwa anhand der aktuellen politischen Diskussion („Fridays for Future“-Bewegung) zu erkennen ist. Diesem Trend wird mit einer Reihe von Beiträgen, etwa zum Nachhaltigkeitscontrolling oder der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Rechnung getragen.

Das Buch adressiert einen breiten Leserkreis, der nicht auf einzelne Fachdisziplinen beschränkt ist, und richtet sich an Theoretiker und Praktiker<sup>1</sup> gleichermaßen. Dabei sind im Einzelnen Dozierende und Studierende der Fachgebiete Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaften, Sozialwirtschaft, Recht und Wirtschaft, Kultur und Wirtschaft, International Business, Finance and Accounting und General Management, sowie Praktiker aus Unternehmen und Banken als auch Berater gemeint.

Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Autoren, ohne deren unentgeltliche Mitarbeit das Erscheinen des vorliegenden Sammelbandes nicht möglich – oder zumindest nicht finanzierbar – gewesen wäre. Besonders danken wir unserem studentischen Mitarbeiter Johannes Thaller, der das Projekt bis zur Einreichung beim Verlag tatkräftig unterstützt hat. Unser Dank gilt ebenfalls den studentischen Mitarbeitern Marina Aschauer BSc, Luis Fischerlehner und Matthias Baschinger, die mit Genauigkeit, Engagement und einem Blick für Details die Korrekturen und die Formatierung des Manuskripts vorgenommen haben. Zu guter Letzt möchten wir Dr. Michael Kuttner, Forschungspartner des Instituts für Controlling & Consulting der JKU Linz, unseren Dank für die Hilfe bei der Vorbereitung der Drucklegung aussprechen.

Nachfolgend möchten wir die einzelnen Beiträge kurz vorstellen:

Der Themenbereich **Digitalisierung** legt dar, welche Auswirkungen technische Entwicklungen wie ERP-Systeme oder Business Intelligence and -Analytics (BI&A) auf die Prozesse des Controllings und die erforderlichen Kompetenzen der Controller haben. Es wird eine Weiterentwicklung des Controllings zum Business Modelling vorausgesagt, und eine Festigung der Rolle des Controllers als Business Partner festgestellt, der das Management bei der Entscheidungsfindung und Unternehmenssteuerung unterstützt.

TANJA WOLF und MELANIE HEIDLMAYER beschreiben in ihrem Beitrag *Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers* anhand einer Literaturanalyse das Aufkommen neuer Rollenbilder. Grundsätzlich führen die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen zu veränderten Aufgabenfeldern und Denkweisen von Controllern, weswegen in der Literatur eine Stärkung der Business Partner Rolle sowie zukünftige Rollen als Business Partner 2.0, Data Scientist, digitaler Controller, Business Analyst oder Chief Digital Performance Officer diskutiert werden.

ERIK STRAUß und CHRISTOPH REUTER geben in ihrem Beitrag *Die Rolle des Controllers – lokale Entwicklungen, globale Trends und Ausblick in die Zukunft* einen Überblick über den weltweiten Status quo der Profession und zeigen auf, dass sich trotz lokaler Unterschiede ein globaler Kern an Controlleraufgaben gebildet hat. Technologische Entwicklungen und die Digitalisierung bringen zukünftig tiefgreifende Veränderungen mit sich und können das Controlling in Richtung Business Modelling weiterentwickeln, verlangen Controllern jedoch auch neue Kompetenzen ab.

---

<sup>1</sup> Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde in dem vorliegenden Sammelband teilweise auf die explizite geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Hierfür wurde als Vereinfachung stellvertretend für beide Geschlechtsformen meist nur die männliche Schreibweise angewandt.

GERNOT MÖDRITSCHER und FRIEDERIKE WALL befassen sich in ihrem Beitrag *Controlling und Digitalisierung – Änderungen im Kompetenzprofil* mit den derzeitigen Entwicklungen des Controllings – insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung – und stellen den damit verbundenen Anpassungsbedarf der Controlling-Kompetenzen, -Fähigkeiten sowie -Prozesse dar.

Im Beitrag *Controlling und Business Intelligence & Analytics* beleuchten DANIEL PABINGER und STEFAN MAYR wie Business Intelligence and -Analytics (BI&A) der Identifizierung relevanter Informationen aus der stetig wachsenden Menge externer und interner Daten dienen können. Hierbei sind Controller gefragt, die Informationen zu validieren und an die jeweiligen Empfänger zu kommunizieren, wodurch sie in der Folge zunehmend die Rolle eines Partners des Managements bei der Entscheidungsfindung einnehmen.

ROBERT OBERMAIER untersucht in seinem Beitrag *Controlling und digitale Transformation: Eine Analyse wechselseitiger Gestaltungschancen und Spannungsfelder* die erwarteten Herausforderungen und Umgestaltungen des Controllings aufgrund der Digitalisierung und des technologischen Fortschritts. Hierbei sieht er die künftige Funktion des Controllings darin Unternehmen steuerbar zu machen bzw. zu halten, und das Management bei der erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgabe zu unterstützen.

ALBERT MAYR legt in seinem Beitrag *Veränderungen im Kostenmanagement durch die Digitalisierung* anhand einer Interviewstudie mit Experten dar, inwiefern die voranschreitende Digitalisierung und die damit verbundenen Investitionen den Bedarf an Investitions- und Produktlebenszyklusrechnungen in Unternehmen erweitern. Hieraus ergibt sich ein Wandel der Aufgaben, Bezugsobjekte und grundlegenden Merkmale des Kostenmanagements, um einer zunehmend intransparenter werdenden Kostenstruktur gerecht werden zu können.

BERNHARD GÄRTNER, CHRISTINE DULLER und ANDREAS STADLER untersuchen in ihrem Beitrag *Die Auswirkungen von ERP-Systemen auf die Unternehmensziele: Quantitativ-empirische Ergebnisse österreichischer Groß- und Mittelunternehmen* inwiefern durch die Implementierung von ERP-Systemen eine Verbesserung finanzieller sowie nicht-finanzieller Unternehmensziele erreicht werden kann. Hierbei konnte ein positiver Einfluss auf die Unternehmensziele nicht bestätigt werden, lediglich eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation wurde nachgewiesen.

DIETMAR PLOIER und STEFAN MAYR verfolgen im Beitrag *Digitalisierung im Rechnungswesen und Controlling – praktische Aspekte der Steuer- und Unternehmensberatung* das Ziel, die Digitalisierung in Rechnungswesen und Controlling aus einer praxisnahen Perspektive der Steuer- und Unternehmensberatung darzustellen. Hierunter fallen insbesondere Aspekte wie Herausforderungen in Bezug auf das Arbeitsumfeld von Mitarbeitern, zukünftige Berufsbilder und mögliche Auswirkungen auf Rechnungswesen und Controlling.

RAFAEL HEINZELMANN beschreibt in seinem Beitrag *Digitalizing Management Accounting* den Einfluss technologischer Veränderungsprozesse und der daraus resultierenden Herausforderungen für das Controlling bzw. Management Accounting. Digitale Geschäftsmodelle ziehen Veränderungen im Controlling nach sich und verlangen von Controllern die Einnahme der neuen Rollen des Datenexperten oder Business Partners.

Im Kapitel *Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility* werden für KMU geeignete Controlling-Instrumente vorgestellt, welche die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen unterstützen können. Positive Auswirkungen von CSR sind eine Verringerung der (Eigen-)Kapitalkosten, Schutz in Krisenzeiten sowie eine Absicherung der Reputation. Insbesondere Nachhaltigkeitsberichte sind ein wichtiges Instrument einer negativen Reputation entgegenzuwirken. Aufgrund ihrer Langfristorientierung und Werthaltungen gelten Familienunternehmen als Vorreiter der Nachhaltigkeit.

CHRISTOPH ENDENICH und ROUVEN TRAPP stellen in ihrem Beitrag *Nachhaltigkeitscontrolling in Klein- und Mittelunternehmen* die Herausforderungen dar, mit denen Klein- und Mittelunternehmen aufgrund der zunehmenden Forderungen nach nachhaltigem Handeln konfrontiert sind. Es werden Controlling-Instrumente vorgestellt, die für KMU geeignet sind und bei der Verfolgung der Nachhaltigkeitsziele unterstützend sein können.

DOROTHEA GREILING und JOHANNES SLACIK analysieren im Beitrag *Nachhaltigkeitsberichterstattung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen: Ein internationaler Vergleich* die Nachhaltigkeitsberichte von Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU). Da Stakeholder heutzutage stärker über nichtfinanzielle Aspekte des Unternehmens informiert werden wollen, hat sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu einer relevanten Praxis in Unternehmen entwickelt. Besonders für EVU ist dies ein wichtiges Instrument einer negativen Reputation entgegenzuwirken.

MICHAEL KUTTNER gibt im Beitrag *Corporate Social Responsibility-Controlling: Eine instrumentelle Perspektive* anhand einer Analyse der bisherigen wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur eine Bestandsaufnahme über die verwendeten Instrumente des CSR-Controllings. Die Ergebnisse zeigen, dass die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung als zentrale Bereiche des Controllings innerhalb der CSR-Controlling-Instrumente adressiert werden.

EVA WAGNER setzt sich in ihrem Beitrag *CSR als Risikomanagement-Tool* mit der Frage auseinander, ob Corporate Social Responsibility als Risikomanagement-Tool eingesetzt werden kann und untersucht den Einfluss von CSR auf das Unternehmensrisiko und die Kapitalkosten. Die Evidenz spricht insgesamt dafür, dass CSR die (Eigen-)Kapitalkosten verringern kann, ein protektives Element enthält und in Krisenzeiten Schutz sowie eine Absicherung der Reputation bietet.

REINHARD ALTENBURGER beschreibt in seinem Beitrag *Strategisches CSR-Controlling in Familienunternehmen* wie Familienunternehmen (FU) aufgrund ihrer Langfristorientierung und Werthaltungen oftmals Vorreiter der Nachhaltigkeit sind. Dabei hängt die konkrete Ausgestaltung des CSR-Controllings vom Stellenwert der CSR im jeweiligen FU ab. Zur Sicherstellung einer generationsübergreifenden Zielsetzung ist u. a. die Formulierung einer aus der Familienstrategie abgeleiteten CSR-Strategie empfehlenswert.

Das Kapitel *Familienunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen* betrachtet die Vorteile, die ein existierendes Controlling für Familienunternehmen (FU) mit sich bringen kann. Der Professionalisierung eines Controlling-Instrumentariums steht in erster Linie

das Ziel des langfristigen Kontrollerhalts der Eigentümerfamilie entgegen, obwohl das Controlling entscheidend zu einem generationenübergreifenden Weiterbestehen beitragen kann. Insbesondere während Unternehmenskrisen ist das Controlling ein wichtiger Faktor für einen erfolgreichen Turnaround.

MARKUS DICK zeigt im Beitrag *Finanzmanagement und -controlling in Familienunternehmen* auf, dass FU gegenüber Nicht-FU bei der Entwicklung und Anwendung derartiger Instrumente noch immer zurückstehen. Eine Professionalisierung in den Bereichen Finanzmanagement und -controlling wird dadurch erschwert, dass FU i. d. R. das Ziel des langfristigen Kontrollerhalts der Eigentümerfamilie verfolgen.

MARTIN R. W. HIEBL stellt in seinem Beitrag *Professionalisierung des Controllings in Familienunternehmen* den Bedarf an Controlling-Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung für ein generationenübergreifendes Weiterbestehen dieser eigentümergeführten Unternehmen dar. Eine stärkere Professionalisierung zeigt sich u. a. in einer höheren Formalisierung, Etablierung von Controlling-Abteilungen und einem erhöhten Einfluss von Controlling-Führungskräften.

ALEXANDRA BERTSCHI-MICHEL, THOMAS WITTIG und ANDREAS HACK analysieren im Beitrag *Die Bedeutung des strategischen Controllings für das Turnaround Management von Familienunternehmen* die Rolle des Controllings in Krisenzeiten und insbesondere den Mehrwert, den ein Controlling für krisengeplagte FU erzeugen kann. In der Praxis hat sich gezeigt, dass Krisen in FU wahrscheinlicher sind und der Turnaround oftmals an einem nicht ausreichend vorhandenen (strategischen) Controlling und Instrumentarium scheitert.

MICHAEL KUTTNER, JÜRGEN KONYEN und BERNHARD GÄRTNER analysieren im Beitrag *Anforderungen an Controller: Qualitativ-empirische Ergebnisse von KMU* die Anforderungen an Controller in KMU mittels einer explorativen, qualitativ-empirischen Studie. Ziel der Untersuchung ist, die aktuellen Anforderungen an Controller in KMU aus einer Eigen-(Controller) und Fremdperspektive (Geschäftsführer) darzulegen sowie ein Anforderungsprofil mit speziellem Fokus auf KMU abzuleiten.

Der Themenbereich *Spezialaspekte* eröffnet vielfältige Betrachtungsweisen auf das Controlling: Angefangen bei beruflichen Laufbahnmodellen und Anforderungsprofilen an Controller, über die Funktion des Controllings in der Geschäftsmodellinnovation, bis hin zu der Betrachtung des Einflussfaktors Kultur auf das Controlling. Ferner werden die Erfolgssteuerung in Nonprofit-Organisationen, die wirtschaftliche Bewertung von Projekten sowie die Ermittlung von Wertschöpfungsbeiträgen immaterieller Werte angesprochen.

JOHANNES THALLER, BERNHARD GÄRTNER, CHRISTINE DULLER und BIRGIT FELDBAUER-DURSTMÜLLER befassen sich im Beitrag *Karriereentwicklung im Controlling* mit dem Status quo von beruflichen Laufbahnmodellen sowie Karriereprädiktoren im Controlling. In der Fachliteratur existieren wenig gesicherte Erkenntnisse, jedoch herrscht Konsens über den Wandel zu flexiblen und dynamischen Karrieremustern. Die Ergebnisse der durchgeführten quantitativ-empirischen Studie deuten auf Indizien diesbezüglich hin, wenngleich die Charakteristika des Controllings das traditionelle Karriereverständnis aufrechtzuerhalten scheinen.

MARTINA SAGEDER und KATJA WIEDEMANN untersuchen im Beitrag *Stellenprofile von Controllern – es kommt auf das Unternehmen an* anhand von Controllerprofilen aus Stellenanzeigen sowie Unternehmensdaten, welche Aufgaben Controllern übertragen und welche persönlichen und fachlichen Anforderungen an sie gestellt werden. Anhand ihrer Untersuchung empfehlen die Autorinnen den Unternehmen Stellenprofile auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen abzustimmen, um geeignete Bewerber anzuziehen.

WOLFGANG HORA und NORBERT KAILER gehen in ihrem Beitrag *Die Rolle des Controllers im Prozess der Geschäftsmodellinnovation* auf die sich durch Digitalisierung und Internationalisierung verändernde Rolle des Controllers ein. Sie erläutern die Funktion des Controllings im Prozess der Geschäftsmodellinnovation sowie die veränderten Rahmenbedingungen und Rollen, die Controller zukünftig einnehmen werden.

TANJA FELLNER und CHRISTINE MITTER analysieren in ihrem Beitrag *Einfluss kultureller Unterschiede auf das Controlling – eine systematische Analyse des Forschungsstands* mithilfe ihrer systematischen Literaturanalyse den Einflussfaktor Kultur auf das Controlling. Die Autorinnen geben Einblicke in die Methodik ihrer durchgeführten systematischen Literaturanalyse sowie die daraus erzielten Ergebnisse, die den Einfluss nationaler Kulturen auf das Controlling nahelegen. In Zeiten einer voranschreitenden Internationalisierung gewinnt diese Thematik für die Unternehmenspraxis zunehmend an Relevanz.

RENÉ ANDEßNER beschäftigt sich im Beitrag *Erfolg und Erfolgssteuerung in Non-Profit-Organisationen* mit dem Problem, wie der Erfolg von Non-Profit-Organisationen (NPO) bei ihrer Missionserfüllung gemessen werden kann. Um die Schwierigkeit zu umgehen nicht-messbare Ziele messen zu wollen, bedarf es einer klaren Darstellung der Zielerreichung mit detaillierten Wirkungsketten. Kennzahlen und ein ausgeprägtes Performance-Measurement und -Management tragen zur Messbarkeit der geplanten Ziele bei.

SANDRA MÜHLBÖCK und DAVID KRONAWETTLEITNER beschreiben im Beitrag *Von operativer Projektperformance zur strategischen Unternehmensperformance: Innovatives Multi-Projektportfolio-Modell im Anlagen- und Maschinenbau* ein Portfolio-Modell zur wirtschaftlichen Bewertung von Projekten. Die Autoren positionieren ihren Ansatz an der Schnittstelle zwischen den strategischen Zielsetzungen und dem operativen Projektmanagement: In der Empirie resultiert daraus eine Bewusstseinsbildung über zentrale Faktoren des Projektes und eine Erhöhung der Rationalitätssicherung sowie des Lerneffektes bei Abweichungen.

EVA ROHN und SABINE URNIK gehen in ihrem Beitrag *Anforderungen an die Ermittlung von Wertschöpfungsbeiträgen immaterieller Werte durch BEPS – eine prozesskostenorientierte Betrachtung am Beispiel digitaler bzw. hybrider Geschäftsmodelle* auf die Problematik der Ermittlung geeigneter Verrechnungspreise bei immateriellen Werten aufgrund konzerninterner, grenzüberschreitender Transaktionen ein und begründen in diesem Zusammenhang die Prozesskostenrechnung als geeignetes Leistungsverrechnungssystem.