



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

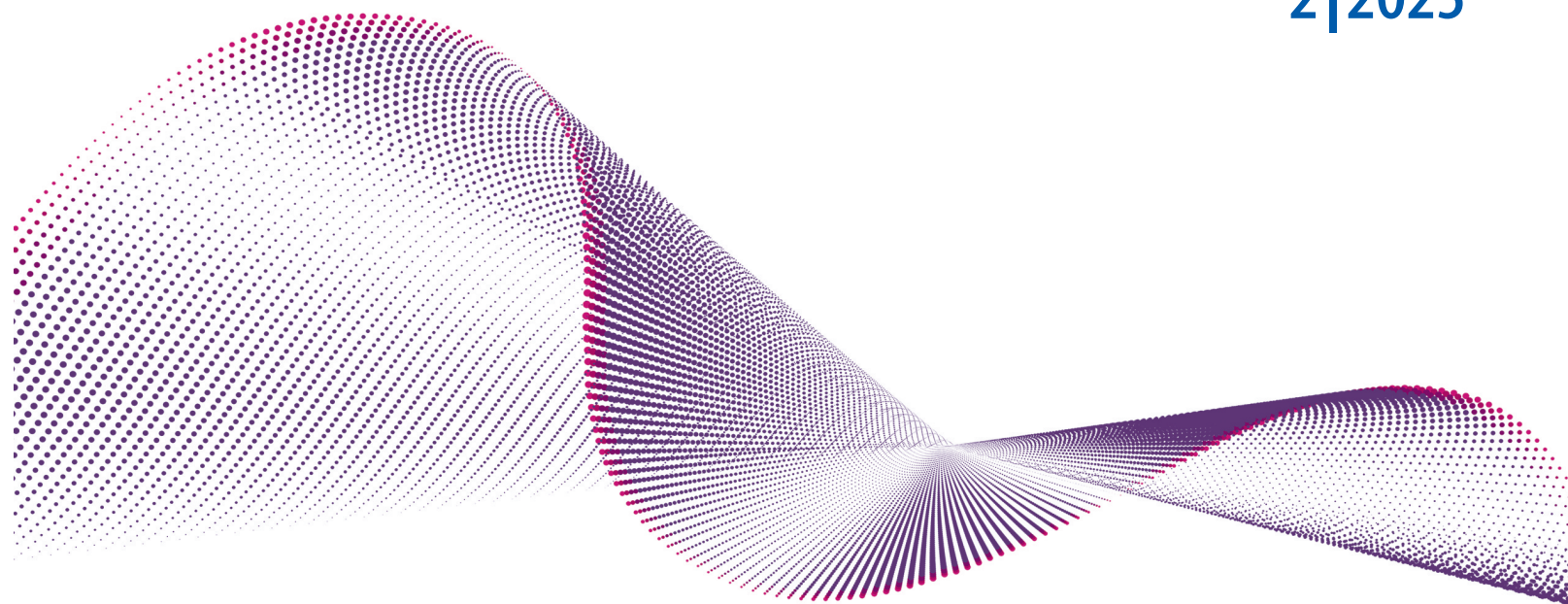
CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

März 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

2 | 2025



SCHWERPUNKT

VERGÜTUNG UND FÜHRUNG

Individuum oder Team?

(Un-)verdiente CEO-Gehälter?
Ein kritischer Blick auf die
Lohngerechtigkeitstheorie

Ein Praxisbericht zur Umgestaltung
der Vergütung bei der AXA
Schweiz

Auswirkungen variabler
Vergütung auf
Leistungsdifferenzierung und
Mitarbeiterbindung

Vergütung und Führung: Individuum oder Team?

Liebe Leserinnen und Leser,

im Teamsport streben alle ein gemeinsames Ziel an. Man gewinnt oder verliert zusammen. Eigentlich wissen wir, dass es in Unternehmen ganz ähnlich ist. Im Kontext von Führung gilt das Team als wichtigste Keimzelle, als Grundlage und Voraussetzung für Spitzenleistung. Dennoch werden Führungskräfte oft als Einzelkämpfer dargestellt – und auch so behandelt, etwa wenn es um das Thema Vergütung geht. Auch ein weiterer Vergleich mit dem Sport gibt zu denken: Viele Sportler sind extrem ambitioniert, und das nicht selten aus rein intrinsischer Motivation, dem Wunsch nach persönlicher Bestleistung und Anerkennung. Doch im Unternehmen setzen wir meist auf äußere Anreize wie Geld oder beruflichen Erfolg. In dieser Ausgabe möchten wir uns die Frage stellen: Wie können Führung und Vergütung so gestaltet werden, dass Mitarbeitende zu Höchstleistung motiviert werden?

Im Laufe der letzten Jahre haben sich die Rahmenbedingungen durch verstärkte Online-Kommunikation, Homeoffice, aber auch die zunehmende Geschwindigkeit von Entscheidungsfindung und -umsetzung erheblich verändert. Eine wesentliche Lösungsstrategie, der gestiegenen Komplexität und Dynamik zu begegnen, ist ein verstärkter Fokus auf teamorientierte Arbeit. Doch spiegelt sich das auch in Führungs- und Vergütungsansätzen wider? In diesem Heft gehen wir der Frage nach, wie eine optimale Balance zwischen individuellen und teambasierten Ansätzen aussehen könnte. Welche Strategien passen zu welchen Zielgruppen? Welche Faktoren beeinflussen Führung und Vergütung? Und wie misst man ihren Erfolg? Die Beiträge dieser Ausgabe bringen vielfältige und teils kontroverse Perspektiven zusammen, um neue Impulse und Inspiration für dieses Dauerbrenner-Thema zu liefern.

Zu Beginn werfen Weibel, Tillery und Wiemann-Hügler mittels der Lohngerechtigkeitstheorie einen kritischen Blick auf die Wahrnehmung von CEO-Gehältern. Sie hinterfragen, was «verdiente» Vergütung bedeutet und welche Spannungsfelder sich hierbei ergeben. Kuhn und Schopf analysieren am Beispiel von Trumpf die Gestaltung lokaler Gewinnbeteiligungen und deren Einbettung in globale Steuerungskonzepte – und damit eine Lösung für die Komplexität variabler Vergütungssysteme. Forrer und Fischer betrachten die Leistungsdifferenzierung und Mitarbeiterbindung durch kollektive Vergütungssysteme. Danach schildern Fischer und Müller die Einführung eines neuen Vergütungssystems bei einer Versicherung, das auf Zielvergütung und kollektiver variabler Vergütung basiert. Den Abschluss bildet Hostettler, der die Frage nach einem einheitlichen Verständnis von Erfolg aufwirft – eine zentrale Voraussetzung für belastbare Performance-Diskussionen. Insgesamt laden die Schwerpunktbeiträge also dazu ein, Vergütung und Erfolg aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und geben wertvolle Impulse für Wissenschaft und Praxis.

Im ersten Beitrag des allgemeinen Teils beleuchten Droese et al., wie die Digitalisierung als Treiber für eine effektive Unternehmenssteuerung genutzt werden kann. Sie zeigen, wie eine Neuausrichtung des Controllings gelingt und welche Rollen innovative Ansätze wie Business Analytics spielen. Saretz und Friedli widmen sich in ihrem Beitrag dem Risikomanagement in globalen Produktionsnetzwerken und untersuchen Strategien, um mit Unsicherheiten in internationalen Wertschöpfungsketten umzugehen. Der Beitrag von Karras beleuchtet schließlich die verschiedenen Herausforderungen der Integration von Nachhaltigkeitskennzahlen in Unternehmen.

Abgerundet wird das Heft durch weitere kürzere allgemeine Beiträge, einem «Kurz erklärt» zum Thema Necessary Conditions Analysis im Controlling und dem Dialog zwischen Mitherausgeber Andreas Hoffjan und Peter Möbius, Leiter Controlling bei adesso SE.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr




Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Vergütung und Führung: Individuum oder Team?

(Un-)verdiente CEO-Gehälter?

Ein kritischer Blick auf die Lohngerechtigkeitstheorie

Prof. Dr. Antoinette Weibel, Rebecca Tillery, M.Sc., und Dr. Meike Wiemann-Hügler

4

Variable Vergütung und Unternehmenssteuerung

Neugestaltung lokaler Gewinnbeteiligungen in Bezug auf eine geänderte globale finanzielle Steuerung

Dr. rer. pol. Dieter Kuhn und Dipl. Kfm. t.o. Joachim Schopf

11

Individuelle versus kollektive variable Vergütung

Auswirkungen auf Leistungsdifferenzierung und Mitarbeiterbindung

Timon Forrer und Nadja Fischer

19

Einführung eines neuen Vergütungssystems

Ein Praxisbericht zur Umgestaltung der Vergütung bei der AXA Schweiz

Daniela Fischer, Dr. phil., Diplom-Kulturwirtin, und Cornelia Müller, Betriebsökonomin FH

26

Erfolgsmessung mit Performance- und Bedingungs-KPIs

Ein einheitliches Verständnis von Erfolg als Voraussetzung für eine breit abgestützte und belastbare Performance-Diskussion

Dr. Stephan Hostettler

32

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Klaus Möller im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025>



IM DIALOG

Den Wachstumsschmerz überwinden

Einblicke in das Controlling bei einem internationalen IT-Dienstleister

Peter Möbius und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

39

DIGITALISIERUNG

Controlling Next Level?

Digitalisierung als Booster für eine wirksame Unternehmenssteuerung – Wie die Neuausrichtung des Controllings gelingen kann

Dr. Bastian Droese, Harald Abendroth und Nabil El Makrini

43

Interne Chatbots erfolgreich implementieren

Erfahrungen mit der Eigenentwicklung Maple Waltz bei KPMG Österreich

Dr. Michael Ginner, Dr. Karin Niederwimmer und Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl

50

ACCOUNTING & REPORTING

Erfolgreiches Reporting mit Microsoft Excel

Disziplin, Kommunikation und Kontinuität als Erfolgsschlüssel

Dr. Max Schwarz

55

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeitscontrolling in der Beschaffung

Herausforderungen und Perspektiven einer kennzahlenbasierten Steuerung

Samuel Karras, M. Sc.

59

KULTUR

IGC Controller Mission Statement 2024

The Mission Statement of the International Group of Controlling (IGC): Advancing Data-Driven, Ethical, and Strategic Financial Leadership

Dr. Klaus Eiselmayer, Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Prof. Dr. Klaus Möller und Dr. Rita Niedermayr

66

FUNKTIONEN & BRANCHEN

Risikomanagement für globale Produktionsnetzwerke

Integration einer Länderrisikoperspektive in das Netzwerkmanagement

Benedikt Saretz, M. Sc., und Prof. Dr. Thomas Friedli

70

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zur Vergütung und Führung/Fachbuch-Test

82

Vorschau auf Heft 3/2025 und Impressum

84

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Johannes Kepler Universität Linz

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart