

# 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](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Juli 2024 · 36. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

4|2024



SCHWERPUNKT

## CONTROLLING IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

New Public Management überall?

Nachhaltigkeitscontrolling  
öffentlicher Unternehmen

Die Digitalstrategie  
kennzahlengestützt umsetzen

Kultur und Steuerung im  
Unternehmenskontext

# Optimales Beschaffungs-Management.



Schuh/Schnellbacher/Triplat/Weise  
**Profit ab der Quelle**

2024. XI, 290 Seiten.  
Gebunden € 39,80  
ISBN 978-3-8006-7179-3

Portofreie Lieferung  
☰ [vahlen.de/35513665](https://vahlen.de/35513665)

## Lieferanten im Fokus

Ein Experten-Team erklärt in »Profit ab der Quelle«, wie die Beschaffung in einem neuen Licht betrachtet werden sollte, denn sie hat das Potenzial, die Geheimwaffe eines CEOs in diesen schnelllebigen, disruptiven Zeiten zu sein. Auf der Grundlage von BCG-Forschungsergebnissen und den Erfahrungen der Autoren aus erster Hand, die mit einigen der weltweit führenden Unternehmen arbeiten, bietet »Profit ab der Quelle« erprobte Strategien, die Unternehmen zu neuem Umsatz- und Gewinnwachstum verhelfen.

## Aus dem Inhalt

- Von Lieferanten und Einkäufern
- An der Spitze beginnen
- Lieferanten wie Freunde behandeln
- Den Einkäufern mehr Verantwortung übertragen
- Das Beste aus beiden Welten verbinden
- Kosten senken – und zwar schnell
- Sich gemeinsam hohe Ziele stecken
- Perfektion als Ziel
- Gemeinsam die Zukunft gestalten
- Gemeinsam schneller werden
- Das Unvermeidbare antizipieren

## Ideal

für Führungskräfte, insbesondere in den Bereichen Beschaffung, Lieferkette und Logistik in großen und mittelgroßen Unternehmen.

# Controlling im öffentlichen Sektor: New Public Management überall?

Liebe Leserinnen und Leser,

während sich das Controlling in profitorientierten Organisationen in den letzten drei Jahrzehnten stark gewandelt hat, sind die Veränderungen im öffentlichen Sektor wahrscheinlich noch gravierender gewesen. Ausgehend von wirtschaftsliberalen Ideen im angloamerikanischen Raum haben Reformbewegungen unter dem Schlagwort „New Public Management“ umfangreiche Veränderungen im Controlling öffentlicher Einrichtungen hervorgerufen. Hierunter sind als prägende Elemente unter anderem eine stärkere Kunden- bzw. Marktorientierung, die Ausgliederung bzw. Verselbständigung öffentlicher Einrichtungen und eine stärkere Orientierung an Leistungskennzahlen zu nennen. Zur Unterstützung dieser Trends haben öffentliche Einrichtungen vielfach neue Controlling-Instrumente und -Stellen eingeführt und ausgebaut.

Aber wie die Beiträge in diesem Heft zeigen, betreffen auch aktuelle gesellschaftliche Trends wie die Digitalisierung und eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung das Controlling im öffentlichen Sektor mittlerweile an vielen Stellen. Diese Trends stehen teilweise auch in einem konfliktären Verhältnis zu den Anfängen von New Public Management. Während New Public Management häufig die rein ökonomische Optimierung der öffentlichen Verwaltung zum Ziel hatte, ist diese aus der Sichtweise der Nachhaltigkeit nicht allein dominierend. Neuere Konzepte wie „Public Governance“ relativieren daher bewusst die primäre Ausrichtung an ökonomisch inspirierten Leistungsmaßen und rücken wieder stärker die Gemeinwohlorientierung und Inklusion in den Mittelpunkt der Agenda – und damit auch in den Fokus des Controllings – öffentlicher Einrichtungen. Daneben versuchen inzwischen auch zahlreiche öffentliche Einrichtungen, neue technologische Möglichkeiten im Controlling nutzbar zu machen und dieses zunehmend zu digitalisieren. Die Beiträge in diesem Heft beleuchten diese Entwicklungen aus verschiedenen Perspektiven und arbeiten kritische Erfolgsfaktoren heraus, wie eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung und die Digitalisierung in öffentlichen Institutionen durch bzw. im Controlling befördert werden können.

Die ersten beiden Beiträge in diesem Heft fokussieren dabei auf die besonderen Herausforderungen, aber auch Erfolgsfaktoren bei der stärkeren Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im öffentlichen Sektor. Auf Basis der Ergebnisse des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ berichten Herrmann et al. zunächst über Erkenntnisse aus 20 deutschen Bundes- und Landesbehörden zu deren Interpretation von Nachhaltigkeit und einhergehenden Implikationen für das Controlling. Wie folglich ein Nachhaltigkeitscontrolling für öffentliche Einrichtungen möglichst ganzheitlich gestaltet werden kann, zeigen Bauer et al. auf.

Die weiteren beiden Beiträge hingegen gehen näher auf Digitalisierungsbemühungen deutscher Behörden ein. So identifiziert Lemmer in ihrem Beitrag die Chief Digital Officers (CDOs) als die entscheidenden Controllerinnen und Controller der digitalen Transformation deutscher Behörden und entwickelt verschiedene Typen von Rollen, die CDOs hierbei einnehmen können. Schließlich zeigen Fischer et al. am Fallbeispiel der Regierung von Oberbayern, wie Behörden ihre Digitalstrategie mithilfe von Controlling-Instrumenten – im konkreten Fall: mithilfe der Balanced Scorecard – umsetzen können.

In Summe verdeutlichen die vier Beiträge zum Themenschwerpunkt dieser Ausgabe, dass öffentliche Institutionen durchaus nach mehr als einer rein ökonomischen Optimierung streben und in vielfältiger Weise versuchen, zwei Megatrends unserer Zeit – Nachhaltigkeit und Digitalisierung – für sich nutzbar zu machen. Damit sind die Implikationen aus den Beiträgen nicht nur für Leserinnen und Leser relevant, die ebenfalls im öffentlichen Sektor tätig sind, sondern halten hoffentlich auch für unsere gesamte Leserschaft ein paar interessante Ideen und Handlungsimplicationen bereit.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. **Martin R.W. Hiebl** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling, an der Johannes Kepler Universität Linz und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Controlling im öffentlichen Sektor: New Public Management überall?

### Nachhaltigkeit in Behörden

Motivation, Umsetzungs Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Implikationen für das Controlling 4  
Philipp Herrmann, M.Sc., Prof. Dr. Bernhard Hirsch, Dr. David Lindermüller, Dr. Miriam Maske und Prof. Dr. Matthias Sohn

### Nachhaltigkeitscontrolling öffentlicher Unternehmen

Herausforderungen und Möglichkeiten der Ausgestaltung eines ganzheitlichen Steuerungsansatzes 11  
Mag. Philumena Bauer, LL.B., Ass.-Prof. Dr. Albert A. Traxler und Prof. Dr. Dorothea Greiling

### Chief Digital Officer als Controller der digitalen Transformation

Über Rollen, Aufgaben und Positionierung von Chief Digital Officers im öffentlichen Sektor 18  
Prof. Dr. Kristina Lemmer

### Die Digitalstrategie kennzahlengestützt umsetzen

Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Regierung von Oberbayern 24  
Christian Fischer, MBA, Prof. Dr. Bernhard Hirsch und Dr. Miriam Maske

**Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.  
Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl im Interview unter**

**<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2024>**



## COMPACT

### Informationsmacht durch Accounting Inscriptions

Zielgerichtete Aufbereitung und Kommunikation von Informationen als Machtbasis des Controllings 32  
Yannick Sam Schüßler, M.A.

## WISSEN

### Nutzerorientiertes Dashboarding mit Hilfe von Design Thinking

Vorstellung und Demonstration eines Vorgehensmodells 36  
Nils Kajüter, M. A., und Prof. Dr. Benjamin Matthies

### Personalkosten in der Projektförderung

Kalkulation und Abrechnung 44  
Prof. Dr. Andreas Hoffjan

### Kultur und Steuerung im Unternehmenskontext

Wie wirken Werte und Steuerungssysteme auf die Fähigkeit zur Innovation bei Familien- und Nicht-Familien-  
unternehmen? 50  
Dr. des. Daniel M. Marks, Prof. Dr. Klaus Möller, Ann-Christin Grötzinger, M.Sc., und Prof. Dr. Petra Moog

## IM DIALOG

### Data-Driven Operating Model – Unternehmenssteuerung mit Daten: Adobe macht es vor

36  
Julian A. Kramer und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

### Controlling zwischen Ministerium, Forschung und Third Mission

36  
Mag. Christiane Tusek, Dr. Péter Farkas und Prof. Dr. Martin Hiebl



## CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

**Capability und Change Management als kritische Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation im Controlling** 66  
Dipl.-Kfm. Daniel Unrein

## LEXIKON

**Public Value im Controlling**  
**Ist der Beitrag zum Gemeinwohl steuerbar?** 69  
Tobias Schmidt, M.A.

## LITERATUR-TIPPS

**Grundlagenliteratur zu Controlling im öffentlichen Sektor/Fachbuch-Test** 71

## VERANSTALTUNGEN

**Nachlese/Vorschau** 75

Vorschau auf Heft 5/2024 und Impressum 76

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://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