

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

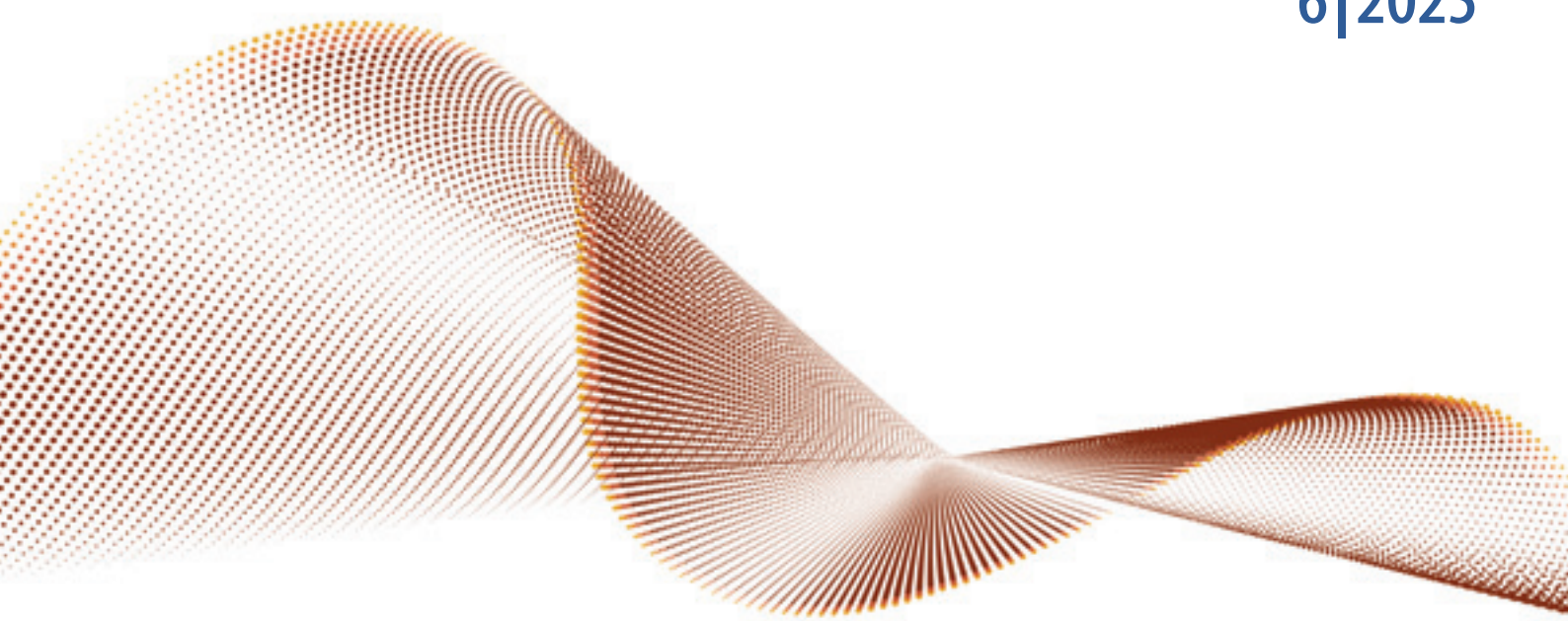
CONTROLLING

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

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

6|2025



SCHWERPUNKT

BUDGETIERUNG IM ZIELKONFLIKT VON PLANUNG UND VERHALTENSSTEUERUNG

Unternehmenssteuerung neu
denken – ein systematischer Ansatz

Budgetierung im Labor –
aus Experimenten lernen

Durch gezielte Anreize
realistischere Pläne fördern

Klären, was wichtig ist.



Pfob

Starke Gespräche

2025. 312 Seiten.

Kartonierte € 24,90

ISBN 978-3-8006-7740-5

Neu im Oktober 2025

≡ vahlen.de/38722968

Starke Gespräche führen

Das Buch ist randvoll mit Tipps, um souverän Feedback zu geben und anzunehmen, wertschätzend zu diskutieren und schwierige Gespräche zu führen, sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext. Sie lernen spannende Methoden wie Spocking oder Plussing kennen und erfahren die besten Formate, um klar im Team zu kommunizieren. So trainieren Sie sich im Zuhören, lernen Alternativen zum Rechtfertigen kennen und erkunden Bedürfnisse mit dem Lieblingsärgernis. Das alles macht der Autor greifbar durch konkrete Fallbeispiele und spannende Geschichten — von Ludwig XIV. bis zu Taylor Swift.

Mit konkreten Tipps zu

- Wie gebe ich direkt und rücksichtsvoll Feedback?
- Wie nehme ich Kritik nicht persönlich?
- Wie gehe ich mit starken Gefühlen um?
- Wie kann ich meinem Gegenüber wirksam zuhören?
- Wie bereite ich mich auf schwierige Gespräche vor?
- Wie fördere ich eine Lernhaltung im Gespräch?
- Wie gehe ich mit Widerstand und Übergriffigkeiten um?
- Wie löse ich Rechtfertigungen auf und nehme das Drama aus Gesprächen?
- Wie schaffe ich eine gute Gesprächskultur im Team?
- Wie drücke ich Wertschätzung aus und nehme sie leichter an?

Budgetierung im Zielkonflikt von Planung und Verhaltenssteuerung

Liebe Leserinnen und Leser,

die Budgetierung stellt nach wie vor ein wesentliches Instrument der Unternehmensführung dar. Sie dient nicht nur der vorausschauenden Planung und Allokation von Ressourcen, sondern auch als Steuerungsinstrument zur Zielerreichung und Verhaltenslenkung von Führungskräften und Mitarbeitenden. In der Praxis zeigen sich jedoch häufig Spannungsfelder zwischen diesen beiden Zielsetzungen: Die präzise Planung von Budgets steht oftmals im Konflikt mit dem Bedürfnis nach Flexibilität und der Motivation der handelnden Personen. Organisationen stehen vor der Herausforderung, eine Balance zu finden, die sowohl eine verlässliche Planung als auch eine sinnvolle Verhaltenssteuerung ermöglicht. Dabei treten immer wieder Fragen auf: In welchem Ausmaß müssen Budgets flexibel bleiben, um auf unvorhergesehene Marktveränderungen reagieren zu können? Wie können Ziele so gesetzt werden, dass sie ambitioniert, aber nicht demotivierend sind? Und welche Rolle spielen moderne Methoden, wie zum Beispiel Rolling Forecasts oder Beyond Budgeting, bei der Überwindung dieses Zielkonflikts?

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe liegt daher auf der Frage, wie Planung und Budgetierung im Spannungsfeld zwischen Verhaltenssteuerung, Entscheidungsunterstützung und Glaubwürdigkeit gestaltet werden können und welche Ansätze zu einer wirksameren, ehrlicheren und zukunftsfähigen Unternehmenssteuerung beitragen. Vor dem Hintergrund der Diskussion über die Entkopplung von Budgetplanung und Verhaltenssteuerung untersuchen Martin Artz, Hannes Döring und Markus Arnold im ersten Beitrag, wie Ziele in Unternehmen gesetzt werden. Häufig werden dabei identische Zieldimensionen gewählt, was auf mögliche Glaubwürdigkeitsdefizite hinweist. Anknüpfend daran untersucht der zweite Beitrag von Anja Schwering und Marcel Schmollmann auf Basis experimenteller Studien, wie Partizipation wertvolles Wissen erschließen, aber auch zu unehrlicher Berichterstattung und Budgetary Slack führen kann. Zudem zeigt der Beitrag Gestaltungselemente zur Förderung von Ehrlichkeit auf. Im Anschluss thematisiert der Beitrag von Robert Rieg den Zielkonflikt geplanter Budgets zwischen Entscheidungsunterstützung und Leistungsbewertung. Anhand von vier KI-Experimenten wird gezeigt, wie Mehrperiodigkeit und Sanktionen bei extremer Unterplanung Plan-Ist-Abweichungen verringern können. Durch Experteninterviews zeigen Saskia Spang, Ronald Gleich und Kim Louisa Dillenberger, wie externe Daten die operative Planung verändern und als Brücke zwischen Planung und Budgetierung neue Potenziale für die Unternehmenssteuerung eröffnen. Den Schwerpunkt abschließend skizzieren Franz Wirnsperger, Sebastian Bartel und Andreas Loroach einen systematischen Steuerungsansatz mit zwei lose gekoppelten Regelkreisen und einem vom Erfolgsfaktor Mensch ausgehenden Wertschöpfungsmesssystem. Sie erläutern zudem die fördernde Wirkung auf die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen und erklären Implikationen für die Rolle des Controllings.

Der allgemeine Teil beginnt mit einer Literaturstudie von Niklas Gebert, Christoph Ertl, Sebastian Floercke, in welcher sie Lösungsansätze für den erfolgreichen Einsatz von KI im Controlling präsentieren. Nina Schwaiger gibt Einblicke in Persönlichkeitsmerkmale und die Unternehmenssteuerung. Der Teil schließt mit einem Beitrag von Victor Schauer und Martin Viehweger über Präsentationsformate von CSR-Reports und Greenwashing. Ergänzt wird das Heft durch den Controlling-Dialog, den wir mit Alexander Jahnke, Partner bei Deloitte und Experte für Finanztransformationen, zum Thema Herausforderungen und Trends in Planung, Budgetierung und Forecasting geführt haben.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche und spannende Lektüre sowie ein gesundes und erfolgreiches Geschäftsjahr 2026!

Herzliche Grüße

Ihr




Prof. Dr. **Thorsten Knauer** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Ruhr-Universität Bochum und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Budgetierung im Zielkonflikt von Planung und Verhaltenssteuerung

Realistisch planen, ambitioniert steuern?

Evidenz zu unterschiedlichen Zielen im Rahmen der Budgetplanung und Verhaltenssteuerung

Prof. Dr. Martin Artz, Dr. Hannes Döring und Prof. Dr. Markus Arnold

4

Budgetierung im Labor

Was lernen wir aus Experimenten über die Ehrlichkeit im Budgetierungsprozess?

Prof. Dr. Anja Schwering und Marcel Schmollmann, B. Sc.

12

Das Spannungsfeld von Planung und Verhaltenssteuerung

Wie gezielte Anreize realistischere Pläne fördern können

Prof. Dr. Dr. habil. Robert Rieg

19

Harmonisierungspotenzial in Planung & Budgetierung

Wie externe Daten die Planung und Budgetierung verbessern – Erkenntnisse einer Studie

Saskia Spang, M. Sc., Prof. Dr. Ronald Gleich und Dr. Kim Louisa Dillenberger

26

Unternehmenssteuerung neu denken

Ein systemischer Steuerungsansatz zur Förderung der Lern- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen

Dr. Franz Wirnsperger, Dr. Sebastian Bartel und Andreas Lorocho

34

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Thorsten Knauer im Interview unter

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



IM DIALOG

Deloitte im Dialog: Herausforderungen und Trends in Planung, Budgetierung und Forecasting

Alexander Jahnke, Dipl.-Kfm., und Prof. Dr. Thorsten Knauer

41

DIGITALISIERUNG

Lösungsansätze für den erfolgreichen Einsatz von KI im Controlling

Eine Literaturstudie

Niklas Gebert, B. A., Prof. Dr. Christoph Ertl und Dr. Sebastian Floerecke

44

Transparenz und Steuerung des AI Einsatzes

Die AI Map als Instrument zur Steuerung von Initiativen am Beispiel der Alfred Kärcher SE & Co. KG

Stefan Patzke, Dipl.-Betriebsw. (BA), Dr. Daniel Marks, Prof. Dr. Klaus Möller und Erik Schiess, M. Sc.

53

KULTUR

Personality Traits and Management Control

Survey evidence

Prof. Dr. Nina Schwaiger

59



NACHHALTIGKEIT

Verständlich oder glaubwürdig?

Die Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten und deren Auswirkung auf Investorenentscheidungen

Dr. Victor Schauer und Dr. Martin Viehweger

68

STRATEGIE & STEUERUNG

Signalwirkungen im Controlling

Boni und Kennzahlen und worauf zu achten ist

Prof. Dr. Timo Vogelsang

77

Benefits in Stellenanzeigen von Controllern

Wie Arbeitgeber mit Obstkorb und Work-Life-Balance um Controller werben

Philipp Neumann, M. Sc., und Professor Dr. Christian Faupel

83

KURZ ERKLÄRT

Generative BI – Zukunft der Datenanalyse?

Interaktion mit Daten in natürlicher Sprache

Markus Grün, Diplom-Ökonom und M.Sc.

91

LITERATUR-TIPPS

Fachbuch-Test/Grundlagenliteratur zu Budgetierung im Zielkonflikt von Planung und Verhaltenssteuerung

93

DISKUTIEREN UND VERNETZEN

96

Vorschau auf Heft 1/2026 und Impressum

100

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, Institut für Controlling und Consulting, 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