

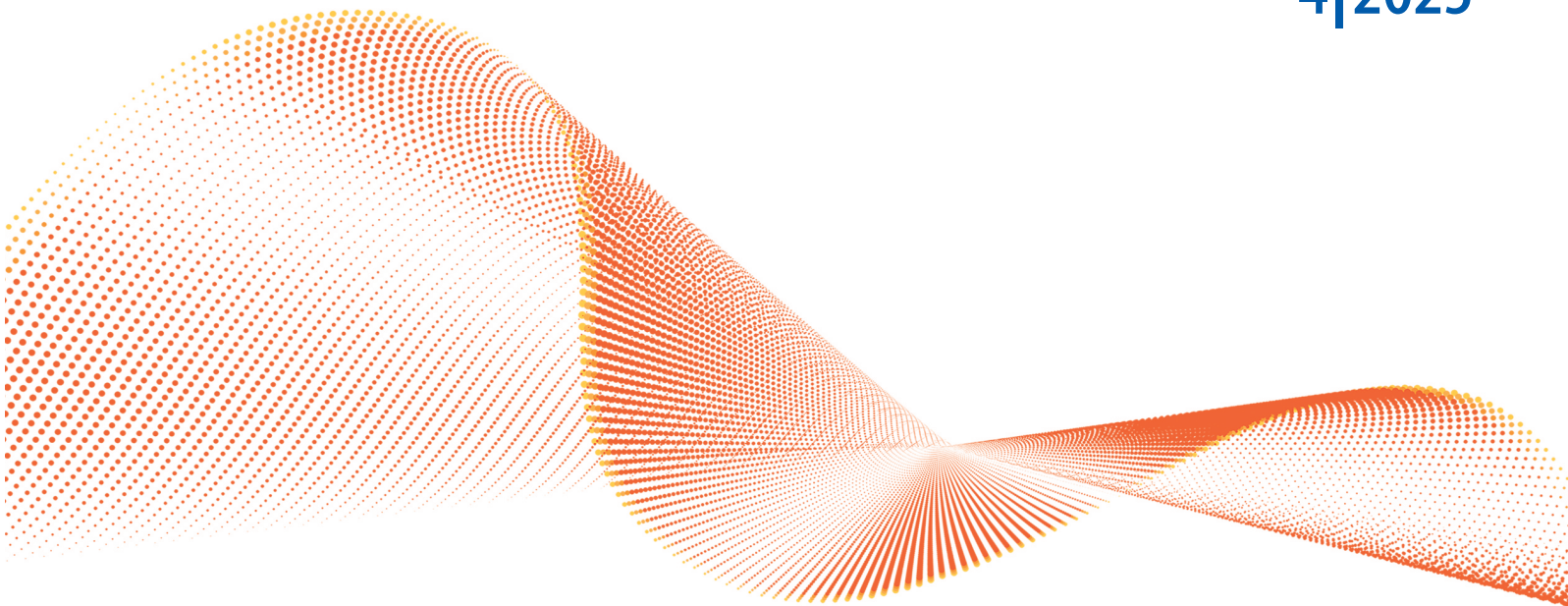
CONTROLLING

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

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

4|2025



SCHWERPUNKT

ETHIK IM CONTROLLING

Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld von Effizienz und Moral

Ethische Entscheidungsfindung in Unternehmen
Implikationen für das Controlling

Soziale Normen und Controlling
Informelle Kontrolle zur Förderung ethischen Verhaltens in Unternehmen

Ziele, Mittel, Restriktionen
Die Bedeutung von (Selbst-) Beschränkungen für das Controlling

Ethik im Controlling: Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld von Effizienz und Moral

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht zuletzt durch neue Regulierungen wie die Corporate Social Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union wird heute ein größeres Augenmerk auf unternehmerische Nachhaltigkeitsbestrebungen gelegt. Ein Ziel derartiger Regulierungen ist es, Unternehmen zu einem nachhaltigeren Handeln in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance zu motivieren. Damit derlei Handeln jedoch nicht nur nach außen berichtet, sondern auch intern gesteuert werden kann, bietet sich eine Verankerung in Controlling-Systemen an.

Solche Bestrebungen gibt es im Controlling allerdings nicht erst seit der jüngeren Debatte um Nachhaltigkeit. Bereits seit längerem gibt es Forschung und praktische Überlegungen, wie Ethik verstärkt in Controlling-Systemen berücksichtigt werden kann, um somit einen Ausgleich zwischen Effizienz und Moral zu schaffen. In dem vorliegenden Heft legen wir daher einen Fokus auf Ethik im Controlling, um Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, einige Denkanstöße zu präsentieren, wie Ethik-Themen in einer modernen Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden können.

Im ersten Beitrag geben die Autoren Endenich und Trapp einen Überblick über zentrale potenzielle Beiträge sowie wichtige Instrumente des Controllings, um eine ethische Entscheidungsfindung in Unternehmen zu unterstützen. Als Richtschnur für eine derartige Entscheidungsfindung können soziale Normen fungieren. Wie derlei Normen zur Förderung eines ethischen und unternehmenszielkonformen Handelns eingesetzt werden können, zeigt der Beitrag von Meyer et al. Der Beitrag illustriert dabei die Funktionsweise von sozialen Normen anhand einer wahrheitsgemäßen Budgetierung und der Vermeidung von Betrug. Dass derlei Controlling-Prozesse jedoch auch gezielt von Individuen missbraucht werden können, thematisieren Fuchs und Friedek in ihrem Beitrag über Unternehmenspsychopathinnen und -psychopathen. Der Beitrag stellt zudem Überlegungen an, wie Controlling-Systeme gestaltet werden können, um Unternehmenspsychopathinnen und -psychopathen gar nicht erst ins Unternehmen zu holen bzw. – falls diese doch im Unternehmen vorhanden sind – deren meist negative Auswirkungen gering zu halten. Schließlich geht Suchanek im vierten und letzten Schwerpunktbeitrag in diesem Heft noch einen Schritt weiter und ermuntert Sie, liebe Leserinnen und Leser, darüber nachzudenken, wie Sie Ihre Organisation integer und nicht bzw. weniger opportunistisch aufstellen können. Damit gehen wahrscheinlich zunächst höhere Kosten einher. Wie Suchanek argumentiert, kann eine integrale Unternehmensführung, die idealerweise durch das Controlling unterstützt wird, jedoch trotzdem langfristig Sinn ergeben. In Ergänzung dieser vier Schwerpunktbeiträge konnte ich mit Gerald Mayer, dem CFO der voestalpine AG, einen spannenden Dialog zur Relevanz von Ethik und Nachhaltigkeit im Controlling führen, der hoffentlich auch für Sie ein paar Ideen bereithält.

Insgesamt zeigen die vier Beiträge sowie der Dialog-Beitrag zum Themenschwerpunkt dieser Ausgabe die vielen verschiedenen Facetten, wie Ethik im Controlling berücksichtigt werden kann bzw. sollte. Gleichzeitig wird auch klar, dass sich die Ergebnisse eines derartigen Controllings bzw. einer ethisch orientierten Unternehmensführung häufig nicht unmittelbar, sondern erst über die lange Frist einstellen. Einen dementsprechend langen Atem, aber zunächst eine kurzweilige Lektüre wünscht Ihnen

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: Ethik im Controlling: Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld von Effizienz und Moral

Ethische Entscheidungsfindung in Unternehmen

Implikationen für das Controlling

Prof. Dr. Christoph Endenich und Prof. Dr. Rouven Trapp

4

Soziale Normen und Controlling

Informelle Kontrolle zur Förderung ethischen Verhaltens in Unternehmen

Prof. Dr. Matthias Meyer, Alexandra Eckert, M.Sc., und Christian Stindt, M.Sc.

11

Corporate Psychopaths im Fokus

Implikationen für ein verhaltenswissenschaftlich orientiertes Controlling

Dr. Florian Fuchs und Annika Friedek, M.Sc.

19

Ziele, Mittel, Restriktionen

Die Bedeutung von (Selbst-) Beschränkungen für das Controlling

Prof. Dr. Andreas Suchanek

26

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl im Interview unter

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



IM DIALOG

Ethische Prinzipien und die grüne Transformation mit Controlling umsetzen

Mag. Gerald Mayer und Prof. Dr. Martin Hiebl

32

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bei M&A-Investitionsentscheidungen

Nutzwertanalyse im Kontext der ESR5-Nachhaltigkeitsberichterstattung

Prof. Dr. Patrick Stein

36

STRATEGIE & STEUERUNG

Enterprise Risk Management at ABB

How ABB Leaders Engineer Success with Enterprise Risk Management

Mike Devine, Prof. Dr. Dennis Fehrenbacher und Dominic Santschi, M.Sc.

41

STRATEGIE & STEUERUNG

Interne Kommunikation in der Restrukturierung

Eine Analyse der Auswirkungen auf Mitarbeitende und den Restrukturierungserfolg

Julia Katrin Köster, M.Sc.

48

KULTUR

Vom Junior-Controller zum CFO

Erkenntnisse aus österreichischen Großunternehmen

Ing. Mag. Thomas Rockenschaub, M.Sc., FH-Prof. Dr. Christoph Eisl und Sebastian Schartner, M.A.

56

KULTUR

Anforderungen im Risiko- und Finanzcontrolling

Eine Analyse auf Basis von Stellenanzeigen

Prof. Dr. Jörn Littkemann, Dr. Janina Matern und Maike Roosen, M.Sc.

64

ACCOUNTING & REPORTING

Impression Management in der Berichterstattung

Die Beeinflussung von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben durch gezielte Gestaltung der Berichterstattung im betrieblichen Rechnungswesen

Yannick Sam Schübler, M.A.

73

KURZ ERKLÄRT

Hybrid Tactics: Positionierung hybrider Software

Analyse des Copyleft-Effekts einer Open-Source Lizenz auf die Auswahl des Geschäftsmodells

Tanyel Tunçer, M.Sc.

78

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu Ethik im Controlling/Fachbuch-Test

82

VERNETZEN UND DISKUTIEREN

84

Vorschau auf Heft 5/2025 und Impressum

88

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