

PROF. DR. ANDREA SZCZESNY
SANDERRING 2 • D 97070 WÜRZBURG
ANDREA.SZCZESNY@UNI-WUERZBURG.DE

Ausgewählte Aspekte des Controllings

Masterseminar – Sommersemester 2025

Die Seminarleistung besteht aus der Hausarbeit und einem Vortrag. Die **Hausarbeit** mit einem Umfang von **20 Seiten** (Fließtext) ist selbständig auf Grundlage einer Literaturrecherche wissenschaftlich zu erarbeiten. Ergänzend ist die qualitative oder quantitative Auswertung einer eigenen empirischen Erhebung möglich.

Jedes der angegebenen Themen kann von mehreren Teilnehmenden bearbeitet werden. Die Themen sind individuell (und nicht in der Gruppe) schriftlich zu bearbeiten und werden somit getrennt benotet. Sie können (bzw. sollten), um Ihre Arbeit zu individualisieren, Schwerpunkte setzen. Die konkrete Ausgestaltung des gewählten Themas ist mit der Betreuerin bzw. dem Betreuer abzustimmen.

Die **Seminarvorträge** finden im Rahmen einer Blockveranstaltung stattfinden. Ihre mündliche Note setzt sich neben Ihrem Vortrag auch aus der Beteiligung an den anschließenden Diskussionen zusammen. **Pro Thema** findet **ein Vortrag** statt, weswegen Teilnehmende mit gleichem Thema zusammen einen Vortrag/eine Präsentation erarbeiten.

Falls Sie einen Platz an unserem Lehrstuhl erhalten haben, werden Sie in unseren WueCampus-Raum eingeschrieben. Dort erhalten Sie alle Informationen zum weiteren Ablauf.

Themenblock 1: Verhaltenswissenschaftliche Perspektiven im Controlling

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze im Controlling beleuchten die subtilen Interaktionen zwischen Menschen und Steuerungssystemen in Organisationen. Konzepte wie Ehrlichkeit, Macht und Gerechtigkeit wirken dabei auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung. Sie beeinflussen nicht nur die Effektivität von Instrumenten wie Budgetierung oder Performance-Feedback, sondern auch die Beziehungen zwischen Controllern und Entscheidungsträgern.

Thema 1.1: Verhaltenssteuerung durch Feedbacksysteme

Feedbacksysteme sind ein zentrales Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung von Beschäftigten. Die Gestaltung solcher Systeme kann verschiedene Perspektiven einnehmen: einerseits Peer-Feedbacksysteme, bei denen sich gleichgestellte Mitarbeiter gegenseitig bewerten, und andererseits die Bereitstellung relativer Leistungsinformationen, die einen Vergleich mit der Leistung anderer ermöglichen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Wirkungen und Herausforderungen dieser Feedbackmechanismen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zu analysieren.

Mögliche Ausgestaltungsalternativen:

1. **Peer-Feedbacksysteme:** Analyse der Effekte von Peer-Feedbacksystemen, insbesondere der Dimensionen Anonymität versus Identifizierbarkeit und deren Auswirkungen auf Vertrauen, Ehrlichkeit und Leistung. Ziel dieser Arbeit ist die Vorstellung solcher Systeme und die kritische Diskussion auf Basis neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse.
2. **Relative Leistungsinformationen:** Untersuchung der Wirkung relativer Leistungsinformationen auf das Verhalten und die Leistung von Beschäftigten. Die Seminararbeit könnte verschiedene Gestaltungsoptionen (z. B. Detailtiefe, Öffentlichkeit der Informationen) beleuchten und analysieren, wie solche Informationen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und -leistung beitragen können.

Einstiegsliteratur (je nach Themenschwerpunkt):

- Knauer, T.; Marsula, S.; Roth, J. (2023): Peer-Feedbacksysteme in der Unternehmenspraxis – Eine empirische Analyse von Einsatz und Nutzen. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 35(6), 4–12.
- Reckermann, V.; Schwering, A. (2024): Relative Leistungsinformationen und Mitarbeiterperformance – Eine verhaltensorientierte Analyse von Gestaltungsoptionen. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 35(6), 26–32.

Thema 1.2: Determinanten ehrlichen Verhaltens in der Budgetierung

Die Budgetierung zählt zu den zentralen Steuerungsinstrumenten in Unternehmen und wird sowohl zur Planung und Koordination als auch zur Motivation von Mitarbeitern eingesetzt. Allerdings geht der Einsatz von Budgets häufig mit Herausforderungen einher: Mitarbeiter können dazu neigen, Budgetvorgaben zu beeinflussen oder bewusst Budgetary Slack zu bilden, was die Effektivität und Effizienz der Budgetierung einschränkt. Diese Seminararbeit soll Faktoren beleuchten, die ehrliches Verhalten im Budgetierungsprozess beeinflussen. Dabei kann entweder ein spezifischer Fokus auf einzelne Determinanten gelegt werden, wie beispielsweise die Rolle von organisationaler Stimmung oder Arbeitsklima, oder ein umfassender Überblick über die aktuellen Erkenntnisse durch eine systematische Literaturanalyse erfolgen. Ziel ist es, zentrale Ansätze und

Erkenntnisse der Forschung zu diesem Thema herauszuarbeiten und mögliche Implikationen für die Gestaltung von Budgetierungsprozessen in Unternehmen abzuleiten.

Einstiegsliteratur (je nach Themenschwerpunkt):

- Daumoser, C., Hirsch, B., Sohn, M. (2018): Honesty in budgeting: A review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*, 29(2), 115–159.
- Purnama, I. A., Hardiana, S. R., & Simanjuntak, O. S. (2024). Happiness and Dishonesty Budgeting: An Experimental Study. *Journal of Business & Information Systems*, 6(1), 145–153.

Thema 1.3: Quellen der Macht im Controlling

Die Machttheorie von French & Raven beschreibt verschiedene Quellen sozialer Macht, die in zwischenmenschlichen Beziehungen wirken. Diese Seminararbeit soll sich mit der Anwendung dieser Machtquellen in der Beziehung zwischen Controllern und Managern befassen. Zunächst sollen die fünf Quellen der Macht (nach French & Raven 1959 und Raven 1965, 1993) recherchiert und erläutert werden. Anschließend soll untersucht werden, welche dieser Machtquellen in der Interaktion zwischen Controllern und Managern von Bedeutung sind. Dazu sollen konkrete Beispiele aus der Praxis des Controllings herangezogen werden, um die Anwendung dieser Machtquellen zu veranschaulichen. Das Ziel der Arbeit ist es, die Konsequenzen für das Controlling zu diskutieren und Empfehlungen für die Gestaltung des Controllings bzw. der Rolle des Controllers zu erarbeiten.

Einstiegsliteratur:

- Schüßler, Y. S. (2024): Informationsmacht durch Accounting Inscriptions. *Controlling*, 36(4), 32–35.

Themenblock 2: Controlling in Krankenhäusern

Controlling in Krankenhäusern spielt eine zentrale Rolle bei der Sicherstellung der wirtschaftlichen Effizienz und der Qualität der medizinischen Versorgung. Krankenhäuser stehen vor der Herausforderung, eine Balance zwischen finanzieller Stabilität und der Bereitstellung hochwertiger Gesundheitsleistungen zu finden. Durch den Einsatz von Controlling-Instrumenten können Krankenhäuser ihre Ressourcen besser planen, überwachen und steuern. Dies ist insbesondere in einem Umfeld von steigenden Gesundheitskosten, zunehmender Regulierung und wachsendem Wettbewerb von entscheidender Bedeutung.

Thema 2.1: Die Balanced Scorecard und KPIs in Krankenhäusern

Die Balanced Scorecard (BSC) ist in Unternehmen ein beliebtes Instrument, um durch eine Kombination von Kennzahlen einen aussagekräftigen Index zur Unternehmenssteuerung zu erhalten und die Lücke zwischen Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie zu schließen. Inwiefern dieses Controlling-Tool auch in Krankenhäusern zur Anwendung kommt und ob es für diese Art von Organisation sinnvoll ist, sind Kernfragen dieser Arbeit. Ergänzend zu einem Literaturüberblick könnte in dieser Seminararbeit mit Hilfe von Interviews oder Umfragen ausgewertet werden, ob die Balanced Scorecard in Krankenhäusern verwendet wird.

Einstiegsliteratur:

Aidermark, L.-G. (2001): The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation. *Financial Accountability & Management*, 17(1), 23–40.

Thema 2.2: Herausforderungen im Controlling von Krankenhäusern

Das Controlling eines Krankenhauses hat andere Herausforderungen zu meistern als das Controlling eines „klassischen“ Unternehmens. So kann das Controlling beispielsweise keinen Einfluss auf die „Preisgestaltung“ nehmen, da die stationären Leistungen nach einem Fallpauschalen-Katalog abgerechnet werden. Hinzu kommen gehäuft ethische Fragestellungen, da Entscheidungen womöglich sich direkt auf die Patienten auswirken. Ziel dieser Arbeit ist es, die besonderen Herausforderungen im Krankenhaus-Controlling darzustellen und Lösungsansätze zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu entwickeln. Eine alternative Perspektive könnte die Betrachtung der Rolle von Krankenhäusern als Setting in der Forschung sein. Die Verwendung des Krankenhauses als Rahmen bietet Möglichkeiten, Theorien zu verallgemeinern, die für eine Vielzahl von Unternehmen relevant sind. Chancen und Herausforderungen können diskutiert werden.

Einstiegsliteratur:

Cardinaels, E., Soderstrom, N. (2013): Managing in a Complex World: Accounting and Governance Choices in Hospitals. *European Accounting Review*, 22(4), 647–684.

Sibbel, R., Bliesener, M. (2015): Medizin-Controlling zwischen Wunsch und Klinikalltag, in: U. Schäffer, J. Weber (Hrsg.): *Controlling & Management Review Sonderheft 3-2015*: 70-74.

Themenblock 3: Nachhaltigkeitscontrolling

Nachhaltigkeit spielt eine immer größere Rolle. Die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die verschiedene Aspekte des Unternehmens berücksichtigt. Die Integration von Nachhaltigkeitspraktiken in die Unternehmensstrategie sowie deren Förderung auf allen Ebenen sind entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit.

Thema 3.1: Controlling und ökologische Nachhaltigkeit

Die wachsenden Anforderungen an Unternehmen, ökologische Nachhaltigkeitsziele zu erfüllen, stellen das Controlling vor neue Aufgaben. Diese reichen von der Integration ökologischer Zielgrößen in bestehende Steuerungssysteme bis hin zur Etablierung von Instrumenten zur Bewertung und Überwachung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das Controlling Einfluss auf die Umsetzung von ökologisch nachhaltigen Unternehmensstrategien nimmt. Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle des Controllings bei der Förderung ökologischer Nachhaltigkeit in Unternehmen zu analysieren. Dabei soll untersucht werden, welche konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten das Controlling im Kontext ökologischer Nachhaltigkeit übernimmt.

Einstiegsliteratur:

Knauer, T.; Winkelmann, S.; Zeidler, J. (2024): Controlling und ökologische Nachhaltigkeit – Ergebnisse einer Befragung zum Einfluss des Controllings auf die ökologisch nachhaltige Unternehmensausrichtung. *Controlling: Zeitschrift für Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 36(6): 12 – 20.

Thema 3.2: Steuerung von Nachhaltigkeit durch ESG-Kennzahlen und Vergütungssysteme

Nachhaltigkeitskennzahlen, insbesondere Umwelt-, Sozial- und Governance-Kennzahlen (ESG-KPIs), gewinnen zunehmend an Bedeutung in Unternehmen, um die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien zu steuern und messbar zu machen. ESG-KPIs dienen dabei sowohl als Instrument zur Operationalisierung nachhaltiger Maßnahmen als auch zur Schaffung von Anreizen durch deren Integration in Vergütungssysteme. Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle von ESG-KPIs bei der Steuerung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu analysieren und die Herausforderungen und Potenziale ihrer Anwendung aufzuzeigen.

Mögliche Ausgestaltungsalternativen:

1. **Entwicklung und Einsatz von ESG-Kennzahlen im Zeitverlauf:** Untersuchung, wie sich ESG-Kennzahlen in Unternehmen entwickeln und verändern, beispielsweise anhand von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten von DAX-Unternehmen. Ziel ist es, die Bedeutung und Aussagekraft dieser Kennzahlen im Zeitverlauf zu analysieren und ihre Rolle bei der Steuerung nachhaltiger Strategien zu bewerten.
2. **Integration von ESG-Kennzahlen in Vergütungssysteme:** Analyse der Rolle von ESG-KPIs in der Gestaltung von Vergütungssystemen und deren Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsperformance. Dabei könnten die Herausforderungen bei der Festlegung und Gewichtung der KPIs sowie die Frage, ob eine Verknüpfung mit Vergütungen tatsächlich nachhaltige Erfolge begünstigt, im Mittelpunkt stehen.

3. **Vergleich internationaler Ansätze zur ESG-Integration:** Untersuchung, wie Unternehmen in verschiedenen Ländern ESG-Kennzahlen in Steuerungs- und Vergütungssysteme integrieren. Ein Vergleich der Vorgehensweisen könnte dabei helfen, Best Practices zu identifizieren und die Übertragbarkeit auf den deutschen Kontext zu bewerten.

Einstiegsliteratur (je nach Themenschwerpunkt):

Bastini, Carola; Getzin, F. (2024): Carbon Incentives – Integration von Klimazielen in Anreizsysteme. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 36(6): 4 – 11.

Dassel, K; Diebecker, J.; Sommer, F. (2024): Kennzahlengestütztes Nachhaltigkeitscontrolling - Brücke zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen am Beispiel eines E-Commerce-Supermarkts. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 36 (1): 14 – 21.

Gebhardt, M., Thun, T. W., Seefloth, M., & Zülch, H. (2023): Managing sustainability—Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? Business Strategy and the Environment, 32(4), 2175–2192.

Koch, R.; Schlemminger, R.; Schöner, L. (2024): Offenlegung von ESG-KPIs im DAX 40 in den Jahren 2019–2021 – Eine empirische Untersuchung anhand der EFFAS/DVFA-Richtlinie im eilverlauf. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 36 (1): 61 – 69.

Thema 3.3: Nachhaltigkeitscontrolling in öffentlichen Unternehmen

Mit steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an nachhaltiges Wirtschaften stehen öffentliche Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Diese Organisationen spielen nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine gesellschaftspolitische Rolle und müssen ökologische, soziale und ökonomische Ziele miteinander in Einklang bringen. Das Ziel dieser Arbeit ist es, die spezifischen Anforderungen an das Nachhaltigkeitscontrolling in öffentlichen Unternehmen zu analysieren.

Einstiegsliteratur:

Bauer, P.; Traxler, A. A.; Greiling, D. (2024): Nachhaltigkeitscontrolling öffentlicher Unternehmen – Herausforderungen und Möglichkeiten der Ausgestaltung eines ganzheitlichen Steuerungsansatzes Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 36(4): 11 – 17.

Herrmann, P.; Hirsch, B.; Lindermüller, D.; Maske, M; Sohn, M. (2024): Nachhaltigkeit in Behörden – Motivation, Umsetzungs Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Implikationen für das Controlling. Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 36(4): 4 – 10.

Thema 3.4: Nachhaltigkeit in der internen Unternehmenssteuerung

In einem Feldexperiment zeigten Beyer et al. (2024), dass Konsumenten, welche in einer Mensa den CO₂-Fußabdruck der einzelnen Gerichte gezeigt bekamen, weniger kohlenstoffintensive Gerichte wählten, wodurch ihr ernährungsbedingter CO₂-Fußabdruck um bis zu 9,2 % reduziert wurde. Die Frage, wie spezifische Darstellungsmethoden (z. B. Umweltkosten in Zahlen oder in Form von Ampelsystemen) die Wahrnehmung und Entscheidungsfindung von Entscheidungsträgern beeinflussen ist auch im Rahmen der internen Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagement von Interesse. Auf Basis einer Literaturrecherche sollen wissenschaftliche Erkenntnisse zusam-

mengetragen und ausgewertet werden, um Handlungsempfehlungen für die interne Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements abzuleiten. Alternativ könnte anhand ausgewählter konkreter Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis dargestellt und vergleichend diskutiert werden, wie sich konkrete Nachhaltigkeitszielsetzungen und damit Nachhaltigkeitsentscheidungen in die interne Unternehmenssteuerung integrieren lassen.

Einstiegsliteratur:

Beyer, B., Chaskel, R., Euler, S., Gassen, J., Großkopf, A.-K. and Sellhorn, T. (2024): How Does Carbon Footprint Information Affect Consumer Choice? A Field Experiment. *Journal of Accounting Research*, 62: 101-136.

Maron, C., Hardy, G. (2022): Nachhaltigkeit & Controlling – Eine Case Study der DATEV eG (2022): Nachhaltigkeit & Controlling – Eine Case Study der DATEV eG. *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*. 34 (3). S. 28-36.