

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Supply Chain Controlling

### Performancewirkungen von Supply Chains

#### Eine Analytik zur Beschreibung, Erklärung und Messung von Vernetzungseffekten unternehmensübergreifender Wertschöpfungsnetze

Prof. Dr. Robert Obermaier

4

Die Steuerung von Supply Chains ist konzeptionell höchst anspruchsvoll. Außerdem sind Vernetzungsinvestitionen in Supply Chains besonders begründungsbedürftig, weil sie in ihrer Performancewirkung nur schwer abzuschätzen sind. In diesem Artikel wird eine Analytik zur kausalen Erklärung von Vernetzungsinvestitionen in Supply Chains vorgestellt, die als Grundlage eines Supply Chain Controllings dienen kann.

### Supply Chain Finanzierung in der Automobilindustrie

#### Wie OEMs mit Hilfe unternehmensübergreifender Working Capital-Praktiken die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Wertschöpfungsnetzwerke zukünftig verbessern können

Philipp Wetzel, M.A., Prof. Dr. Erik Hofmann und Felix Köppl, B.A.

12

Unternehmensübergreifendes Working Capital Management (WCM) eröffnet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, um ihre Ziele im WCM gemeinsam mit Lieferanten und Kunden zu erreichen. Mithilfe von digitalisierten Supply Chain Finance-Lösungen können Unternehmen nicht nur ihre eigenen Bilanzkennzahlen, Abwicklungsprozesse und Finanzierungskosten nachhaltig verbessern, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Supply Chain-Partner stärken. Anhand eines Beispiels der Automobilindustrie wird in diesem Beitrag verdeutlicht, wie ein unternehmensübergreifendes Working Capital Management unter Einbezug von Supply Chain Finance zum Erfolgsfaktor für die gesamte Supply Chain avanciert.

### Verbindung von ergebnis- und verhaltensorientiertem Controlling bei der Steuerung von Lieferanten

Prof. Dr. Michael Eßig, Dr. habil. Dr. rer. pol. Andreas H. Glas und Dipl.-Kfm. Florian Henne

21

Die Forschung zu organisationaler Kontrolltheorie unterscheidet traditionell zwischen ergebnis- und verhaltensorientierten Steuerungsansätzen. Während verhaltensorientierte Ansätze dann an ihre Grenzen stoßen, wenn die Komplexität in Vorhaben hoch ist, sind ergebnisorientierte Ansätze auf eine hohe Verlässlichkeit, Stichhaltigkeit und Präzision der Messgrößen angewiesen. Dieser scheinbare Gegensatz führte dazu, dass lange Zeit ein Ansatz dem anderen konfrontativ gegenübergestellt worden ist. Eine komplementäre Nutzung wird erst seit vergleichsweise kurzer Zeit diskutiert. Diese Lücke greift dieser Beitrag auf und stellt am Beispiel von ergebnisorientierten Anreizverträgen – sogenannten Performance-Based Contracts (PBC) – vor, wo die Kennzahlen der Verträge (ergebnisorientierter Ansatz) einem zusätzlichen Performance Measurement (verhaltensorientierter Ansatz) bedürfen.

### Treiberbasierte Simulation im Controlling bei Infineon

Dr. Frank Federmann, Prof. Dr. Björn Häckel, Dr. Felix Isbruch, Wolfgang Kratsch, M.Sc., Prof. Dr. Klaus Möller, Christian Voit, M.Sc. und Dr. Philipp Wunderlich

28

Die Finanzorganisation von Infineon will sich vom Data Provider zum Business Advisor entwickeln. Treiberbasierte Forecasts erlauben Automatisierung und Simulationsfähigkeit auf Knopfdruck, die es dem Controller ermöglichen, den Aufwand für aggregierte Finanzvorhersagen zu reduzieren, um mehr Zeit für wertstiftende Aufgaben zu haben. Dabei, so dieser Beitrag, sollte sich auf eine Auswahl von akzeptierten und relevanten Wirkungszusammenhängen anstatt vieler Einzelmaßnahmen fokussiert werden, da somit das Risiko von Inkonsistenzen verringert und die Akzeptanz grundsätzlich erhöht wird.

## AKTUELL

### Vorausschauend Resilienz aufbauen, statt das Unternehmen durch kurzfristiges Cost Cutting in einen Organizational Burnout zu treiben

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Prof. Dr. Werner Seidenschwarz und Hans Sondermann

36

## COMPACT

### Einfluss von Heuristiken auf die Gestaltung und Verwendung von Grafiken in Management Reports

Samuel Karras, M.Sc.

40

## WISSEN

### Einsatz von Big Data und Predictive Analytics in der Unternehmensplanung – Ergebnisse einer Befragungsstudie

45

Christopher Bley, Alexander Giesel und Prof. Dr. Franca Ruhwedel

Der Einfluss von Business Intelligence auf die Unternehmensplanung nimmt weiter zu, sodass die etablierte Unternehmensplanung immer häufiger durch Predictive Analytics ergänzt und teils ersetzt wird. Wie dieser Wandel in der Unternehmensrealität aussieht, macht dieser Beitrag deutlich, indem die Ergebnisse einer Befragung von 49 Controllingleitern und CFOs vorgestellt werden, die verdeutlichen, dass dem Thema zwar großes Interesse – hier vor allem bei automatisierter Planung, Self-Service BI und Big Data Analytics – entgegengebracht wird, jedoch erst wenige Unternehmen die Potenziale ausschöpfen.

### Technologieorientierte Softwarebewertung zur Unterstützung von Beschaffungsentscheidungen Modell und Anwendungsbeispiel im Automobilbau

53

Frank Bodendorf, M.Sc., Barbara Hollweck, B.Sc und Prof. Dr.-Ing. Jörg Franke

Die Digitalisierung im Automobilbau führt zu einer höheren Bedeutung der Softwarebeschaffung. Der Einkauf benötigt dabei geeignete Softwarebewertungsmodelle, um bei den Verhandlungen mit Lieferanten die Preistransparenz zu erhöhen. In diesem Artikel wird ein neues Modell vorgestellt, das traditionelle Kostenanalysemethoden mit einer wertorientierten Betrachtung, insbesondere der Technologieattraktivität, kombiniert. Es liefert dem Einkäufer nicht nur einen begründbaren Preisspielraum für Lieferantenverhandlungen, sondern klassifiziert auch die im Softwareprodukt enthaltenen Technologiearten im Hinblick auf eine nachhaltige Attraktivität über den gesamten Lebenszyklus.

## IM DIALOG

### Finanzielle Führung bei Miltzer & Münch

62

Alexei Kovalenko und Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

## LEXIKON

### Machine Learning

65

Daniel Silveira Pereira, M.Sc.

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur zu Supply Chain Controlling/Fachbuch-Test

67

## VERANSTALTUNGEN

### Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

71

Vorschau auf Heft 3/2020 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. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**, IPRI International Performance Research Institute/Universität Stuttgart

**Prof. Dr. Thomas Reichmann**, Technische Universität Dortmund und CIC GmbH, Dortmund

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Universität Liechtenstein

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

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

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