

Andreas Wieseahn | Martin Kißler [Hrsg.]

# Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

Prof. Dr. Thomas Reichmann  
zum 80. Geburtstag



Nomos

Vahlen



Andreas Wieseahn | Martin Kißler [Hrsg.]

# Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

Prof. Dr. Thomas Reichmann  
zum 80. Geburtstag



**Nomos**

**Vahlen**

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4646-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-8874-1 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Mit dem vorliegenden Buch mit Beiträgen von Schülern, Kollegen und Weggefährten möchten wir *Thomas Reichmann* ehren. Diese Festschrift ist einer Persönlichkeit gewidmet, die es in besonderer Weise versteht, wissenschaftliche Erkenntnisse mit den Erfordernissen der Praxis zu verbinden.



*Prof. Dr. Thomas Reichmann*

*Thomas Reichmann* studierte zunächst von 1958 bis 1963 Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Daran anschließend war er wissenschaftlicher Assistent bei Herrn *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Hax*. Nach seiner Promotion 1966 befasste sich *Thomas Reichmann* in seiner Habilitationsschrift 1972 mit der Bestimmung von Preisunter- und Obergrenzen in Industriebetrieben. Als einer der ersten Wissenschaftler folgte er 1972 einem Ruf an die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der damals neu gegründeten Universität – heute Technische Universität – Dortmund. In diesen Gründungsjahren der Fakultät war er maßgeblich am Aufbau der Fakultät mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Schwerpunkten beteiligt. Gleichzeitig betrieb er als einer der ersten Inhaber eines Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling wertvolle Pionierarbeit für die wissenschaftliche Etablierung des Controllings. Sein Lehrstuhl wurde in dieser Zeit vom „manager magazin“ zu einer der Top 10-Adressen des Controllings in Deutschland gewählt. Einen Ruf an die Bundeswehrhochschule in München

in diesen Jahren lehnte *Thomas Reichmann* ab. 1985 erschien die erste Ausgabe seines Lehrbuchs „Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten“, welches heute bereits in der 9. Auflage zur Standardliteratur eines jeden Controllingstudierenden zählt. Die wissenschaftliche Schaffenskraft des Jubilars zeigt sich – ganz im Sinne *Reichmanns* – an wenigen Kennzahlen: Bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2008 sind jährlich etwa 40 Diplomarbeiten und bis heute insgesamt über 40 Dissertationen entstanden. Viele Schüler des Jubilars, darunter 18 Professoren, geben heute seine Controlling-Konzeption an Universitäten und Hochschulen an den Controllingnachwuchs weiter.

*Thomas Reichmann* erkannte früher als andere, dass die komplexen Unternehmensentscheidungen ein theoriebasiertes, systemgestütztes Instrumentarium zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung benötigen. Es ist daher wenig überraschend, dass sich die von ihm entwickelte Controlling-Konzeption nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Unternehmenspraxis schnell durchgesetzt hat. Die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis wird an wenigen ausgewählten Initiativen des Jubilars eindrucksvoll deutlich: So initiierte *Thomas Reichmann* 1985 den ersten Deutschen Controlling Congress als Plattform zum Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Zu den Referenten zählten etwa *Gerhard Schröder*, *Kurt Biedenkopf*, *Lothar Späth* sowie der „Börsenguru“ *Andre Kostolany*. Zu dieser Zeit gründete der Jubilar auch gemeinsam mit *Péter Horváth* die Zeitschrift „Controlling“, die 2018 bereits im 30. Jahrgang erscheint und zu einer der renommiertesten deutschen Fachzeitschriften im Controlling zählt. Darüber hinaus gründete *Thomas Reichmann* in diesen Jahren die Controlling Innovation Center – kurz CIC – Gruppe, in der er bis heute als geschäftsführender Gesellschafter tätig ist. Die Gruppe bietet einerseits für Unternehmen die Möglichkeit, von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur IT-Umsetzung anwendungsorientierte Lösungen zu allen Problemen des Controllings zu erhalten, andererseits ist sie durch den kritischen Diskurs mit der Praxis auch eine Prüfinstanz für Controlling Konzepte. An dem Aufbau der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn war der Jubilar ebenfalls maßgeblich beteiligt. Auf dem Campus Symposium dieser staatlich anerkannten, privaten Hochschule diskutierte *Thomas Reichmann* mit führenden Vorständen und namhaften Persönlichkeiten wie etwa *Bill Clinton* und *Kofi Annan*.

*Thomas Reichmann* hat hohe Verdienste für die Entwicklung eines erfolgreichen Controllings erworben. Dies haben wir in dem Titel dieses Buches aufgegriffen. Die Breite und Tiefe des Wirkens von *Thomas Reichmann* in

Forschung, Lehre und Praxis im Controlling wird ansatzweise durch die thematische Vielfalt der Beiträge reflektiert. Nach einem Überblick über die systemgestützte Controlling-Konzeption als ein Meilenstein des Controllings widmet sich der zweite Teil der Planung und dem Reporting auf der Grundlage der durch *Reichmann* geprägten Controlling-Konzeption. Im dritten Teil stehen Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Zentrum. Die Beiträge des vierten Teils widmen sich dem Einfluss des Controllings auf die Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance). Der fünfte Teil steht ganz im Lichte des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Festschrift schließt mit ausgewählten länder- und branchenspezifischen Controllinglösungen im sechsten Teil.

Wir danken allen ganz herzlich, die mit ihrem Einsatz zu der Erstellung der Festschrift beigetragen haben. Dem Jubilar wünschen wir für die Zukunft weiterhin unveränderte Schaffenskraft, Neugierde und viel Glück und Gesundheit.

Andreas Wieseahn

Martin Kießler





# Inhaltsverzeichnis

## Teil I: Meilenstein des Controllings: Die systemgestützte Controlling-Konzeption

*Ulrike Baumöl/Martin Kißler*

1. Vom zarten Pflänzchen Controlling...	21
2. ...zu einem gut bestellten Garten	22
3. Unternehmer	34
4. Fazit	35
Literaturverzeichnis	36

## Teil II: Systemgestütztes Controlling: Planung und Reporting

1. Neue Wege der Unternehmensplanung	41
<i>Péter Horváth</i>	
1.1 Unternehmensplanung als zentrale Controlleraufgabe	41
1.2 Aktuelle Herausforderungen an die Unternehmensplanung	43
1.3 Felder der Neugestaltung der Unternehmensplanung	44
1.4 Integrative Neugestaltung der Planungssystemtransformation	52
1.5 Fazit: Neuer Controller Mindset erforderlich	55
Literaturverzeichnis	56
2. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu einem neuen Management	59
<i>Horst Wildemann</i>	
2.1 Paradoxe Situation	60
2.2 Abschied von starren Zielen	60
2.3 Agile Planung	62
2.4 Wechsel der Perspektive	64
2.5 Weniger Kontrolle, mehr Überzeugungsarbeit	65
Literaturverzeichnis	66

3.	Die Controlling-Konzeption – Entwicklung einer integrierten Entscheidungsunterstützung für das Management	67
	<i>Ulrike Baumöl/Alina Bockshecker</i>	
3.1	Daten sind das neue Gold? Im Controlling waren sie schon immer die Hauptwährung!	67
3.2	Die Controlling-Konzeption – Evolution einer Vision	69
3.3	Schöne neue Datenwelt – neue Anforderungen an die Controlling-Konzeption	72
3.4	Fazit und Ausblick	78
	Literaturverzeichnis	78
4.	Planung und Reporting: Von der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption von Reichmann bis heute	81
	<i>Dietmar Schön</i>	
4.1	Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption	81
4.2	Reporting	83
4.3	Planung	90
4.4	Zusammenfassung und Fazit	95
	Literaturverzeichnis	97
5.	Konzeptionelle Analyse von Self-Service Business Intelligence und deren Gestaltungsmöglichkeiten	99
	<i>Andreas Hoffjan/Marcel Rohe</i>	
5.1	Problemstellung und Zielsetzung	100
5.2	Grundlagen	101
5.3	Etablierung einer Self-Service Business Intelligence-Umgebung	104
5.4	Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Entscheidungsqualität	108
5.5	Fazit und Ausblick	109
	Literaturverzeichnis	111
6.	Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen	113
	<i>Axel Wullenkord</i>	
6.1	Einleitung	113
6.2	Technologische Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz sowie im Controlling und Rechnungswesen	114

6.3 Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen	118
6.4 Die Zukunft „menschlicher“ Controller und Buchhalter	127
Literaturverzeichnis	129
7. Outsourcing von IT-Services durch Cloud Computing? Eine Analyse auf der Basis von Kennzahlen zu Kosten, Nutzen und Risiken	131
<i>Richard Lackes</i>	
7.1 Motivation und Grundlagen	131
7.2 Cloud Computing und Cloud Services	133
7.3 Beurteilung der Nutzung von Cloud-Diensten	135
7.4 Implikationen des Outsourcings von IT-Services in die Cloud	137
7.5 Entscheidungskalkül zum Outsourcing von IT-Services in die Cloud im Rahmen des Investitionscontrolling	140
7.6 Fazit	148
Literaturverzeichnis	149
8. IT-gestützte Ausgestaltung einer GeSo-spezifischen mehrdimensionalen Controlling-Konzeption	151
<i>Miguel Liebe/Maik Drozdzyński</i>	
8.1 Einführung	151
8.2 Zielsetzung	152
8.3 Ausgangssituation	152
8.4 Erweiterte BI-Architektur von Diamant/3 Business Intelligence	155
8.5 Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption für die Branche Gesundheit und Soziales	157
8.6 Zusammenfassung und Ausblick	169
Literaturverzeichnis	169

### Teil III: Kennzahlen und Kennzahlensysteme

1. Kennzahlen – eine multiperspektivische Betrachtung <i>Jürgen Weber</i>	173
1.1 Einführung	173
1.2 Kennzahlen im Kontext der klassischen, produktionswirtschaftlich geprägten Perspektive	175
1.3 Kennzahlen im Kontext einer neo-klassischen Perspektive	178
1.4 Kennzahlen im Kontext einer psychologischen Perspektive	179
1.5 Kennzahlen im Kontext einer soziologischen Perspektive	181
1.6 Zusammenfassung	183
Literaturverzeichnis	184
2. Gewinn pro Stück Produkt – Rückfall in alte „Sünden“ des Rechnungswesens? <i>Albrecht Deyhle</i>	187
2.1 Gewinnziel im Unternehmen pro Periode – und das WEG-Modell	187
2.2 Neu aufgetauchte Art von Problemstellung	189
2.3 Ein „Urmodell“ für die Anwendung und den Sinn der Deckungsbeitragsrechnung: Das Kaffee- und Bierbeispiel (vgl. Deyhle 1967)	191
2.4 Das Problem der proportionalen und fixen Kosten	193
2.5 „Wenn-dann“ Fragen aus dem Modellbeispiel	195
2.6 Resümee: Bilanzgewinn und Produktgewinn – keine direkte Kausalität	196
2.7 Verkaufspreisfindungs-Regeln	197
2.8 Das Cockpit der Management-Erfolgsrechnung	200
2.9 Epilog hinüber zu Buchhaltung und Jahresabschluss	200
Literaturverzeichnis	201
3. Controlling und Steuerung mit Kennzahlen in einem international tätigen Konzern – Strategische Rolle des CFO und erweiterte Aufgaben des Controllings <i>Karlheinz Hornung/Frank Kusterer</i>	203

3.1	Erweiterte Anforderungen an den CFO und das Controlling	204
3.2	Etablierung von Kennzahlen in der betrieblichen Praxis	206
3.3	Erweiterungen der Controlling-Konzeption	207
3.4	Kennzahlen und Anforderungen an eine Transparenz	212
3.5	Fazit	214
	Literaturverzeichnis	215
4.	Benchmarking als Innovationsmotor: Gestaltungsebenen von Benchmarkingprozessen im Rahmen der Öffentlichen Verwaltung <i>Volker Busch</i>	217
4.1	Effizienz und Effektivität als Maßstab der Innovationen der Verwaltung	217
4.2	Dezentralisierung – das dominierende Strukturveränderungsprinzip	218
4.3	Perspektiven der Reorganisationsprozesse	219
4.4	Zielperspektiven einer primär hoheitlich agierenden Verwaltung	225
4.5	Instrumente der Einbindung externer Daten in den Zielbildungsprozess	227
4.6	Möglichkeiten und Ausblick	233
	Literaturverzeichnis	234
5.	Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling <i>Thomas Burgartz</i>	235
5.1	Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten	235
5.2	Kundenwertorientierte Erfolgskette des Relationship Marketing	236
5.3	Begriff des Kundenwerts	238
5.4	Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling	242
5.5	Fazit	245
	Literaturverzeichnis	246
6.	Das konvergente Rechnungswesen als Bestandteil eines erfolgreichen Controllings <i>Rouven Trapp</i>	249

6.1	Einleitung	249
6.2	Beweggründe für ein konvergentes Rechnungswesen	251
6.3	Ausgestaltung eines konvergenten Rechnungswesens	252
6.4	Erfolgswirkungen eines konvergenten Rechnungswesens	256
6.5	Fazit	258
	Literaturverzeichnis	259

## Teil IV: Corporate Governance und Controlling

1.	Weiterentwicklung der unternehmerischen Berichterstattung durch das Corporate Governance Reporting <i>Carl-Christian Freidank</i>	265
1.1	Stand der Diskussion	265
1.2	Corporate Governance und Corporate Governance Reporting	268
1.3	Struktur eines Reformkonzepts	272
1.4	Zusammenfassung und Ausblick	281
	Literaturverzeichnis	283
2.	Controlling im Wandel <i>Karlheinz Hornung</i>	287
2.1	Der Ursprung des Controllings	287
2.2	Controlling in Deutschland: Früher und heute	288
2.3	Fazit und Ausblick	290
3.	Die systemgestützte Controlling-Konzeption als Basis für eine angemessene Informationsversorgung des Aufsichtsrats <i>Martin Kißler</i>	293
3.1	Dualistisches Modell mit neuen Rahmenbedingungen	293
3.2	Neue Anforderungen an die Informationsversorgung des Aufsichtsrats einerseits, die bewährte systemgestützte Controlling-Konzeption andererseits	295
3.3	Anregungen zum Selbstverständnis des Controllers innerhalb der Corporate Governance	302
3.4	Fazit	304
	Literaturverzeichnis	305

4. Risikomanagement und Risikocontrolling: Ein Erfolgsduo <i>Marc Diederichs</i>	307
4.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine "Conditio sine qua non"	307
4.2 Risikocontrolling: Business Partner des Risikomanagements	315
4.3 Kenne Deinen Feind... und Dich selbst!	322
Literaturverzeichnis	324
5. Implikationen der Leasingbilanzierung nach IFRS 16 für das Controlling <i>Laurenz Lachnit/Stefan Müller</i>	327
5.1 Problemstellung	328
5.2 Status Quo der Behandlung von Leasingverträgen im Controlling	330
5.3 Behandlung von Leasingverträgen nach IFRS 16	332
5.4 Fazit	338
Literaturverzeichnis	339

## Teil V: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

1. Konzernorientiertes Controlling im deutschen Mittelstand <i>Frank Renneke</i>	343
1.1 Einleitung	343
1.2 Definition Mittelstand	344
1.3 Rahmenbedingungen	344
1.4 Anforderungen an die Systeme und die Organisation eines mittelständischen Konzerns	345
1.5 Fazit	354
Literaturverzeichnis	354
2. Controlling-gestütztes Performance-Management in mittelständischen (Familien-)Unternehmen <i>Jost Baumgärtner</i>	357
2.1 Performance Management und Controlling	358
2.2 Besonderheiten mittelständischer (Familien-)Unternehmen in Bezug auf PM	359

2.3	PM im Kontext der Lage des Unternehmens – vom Idealfall zum Krisenfall	361
2.4	Einflussgrößen der Unternehmensleistung und potentiell Quellen von KPT	363
2.5	Analyseschritte im PM-Prozess	364
2.6	Analyse der Wettbewerbsstrategie bzw. des Geschäftsmodells	370
2.7	Induktive Erhebung der Key-Performance-Treiber	372
2.8	Einbindung der KPT in einen Management-Prozess	374
	Literaturverzeichnis	375
3.	Externes Controlling für KMU: Konzeption und IT-Lösung <i>Michael Kohler</i>	377
3.1	Einleitung	377
3.2	Spezifizierung mittelständischer Unternehmen	378
3.3	Umsetzbarkeit des externen Controllings	379
3.4	Beurteilung des externen Controllings für KMU	382
3.5	Beispiel aus der Beratungspraxis	385
3.6	Reporting auf Grundlage von DATEV von KMU	388
3.7	Fazit	391
	Literaturverzeichnis	392
4.	„Einer für alle, alle für einen“ auch beim Controlling der Unternehmensnachfolge? <i>Andreas Wieseahn</i>	393
4.1	Einführung	393
4.2	Familienunternehmen und Nachfolgecontrolling	395
4.3	Ansätze zur Gruppierung von Familienunternehmen	396
4.4	Mögliche Auswirkungen auf das Controlling der Unternehmensnachfolge	405
4.5	Zusammenfassung	408
	Literaturverzeichnis	409



## Teil VI: Länder- und branchenspezifische Controllinglösungen

1. Controlling in Telekommunikationsunternehmen	415
<i>Georg Oecking</i>	
1.1 Die Telekommunikationsbranche und ihr Controlling-Bedarf	415
1.2 Branchenspezifische Ziele und Aufgaben des Controllings	417
1.3 Controlling-Konzeption und Geschichte	420
1.4 Funktionsbereiche des Controllings in Telekommunikationsunternehmen	424
1.5 Ausblick	437
Literaturverzeichnis	438
2. Controllingperspektiven für Stadtwerke im Zeitalter von Big Data	439
<i>Thomas Haiber</i>	
2.1 Quo vadis Stadtwerke? – Reinvent the business	439
2.2 Controlling mit Big Data – Aufbruch in die Moderne	442
2.3 Ansatzpunkte für Big Data-basiertes Controlling in stadtwerkespezifischen Geschäftsfeldern	447
2.4 Fazit	459
Literaturverzeichnis	460
3. Analyse der Länderrisikoprämie bei der Unternehmensbewertung – ein Vergleich zwischen Deutschland und China	463
<i>Xuyi Wang/Xin Ma</i>	
3.1 Einleitung	464
3.2 Berücksichtigung von Länderrisiken bei der Unternehmensbewertung	465
3.3 Methoden zur Ermittlung der Länderrisikoprämie	465
3.4 Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten	468
3.5 Vergleich zwischen Deutschland und China	477
3.6 Zusammenfassung	480
Literaturverzeichnis	483

4. Genossenschaftliche Kooperationen als Herausforderung für das Controlling	485
<i>Sigrid Schaefer</i>	
4.1 Einleitung	485
4.2 Genossenschaften als Erkenntnisobjekt des Controllings	487
4.3 Controlling in Wohnungsgenossenschaften	491
4.4 Controlling genossenschaftlicher Kooperationen	494
Literaturverzeichnis	497
5. Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien	501
<i>Ralph Neukirchen</i>	
5.1 Einleitung	501
5.2 Projektentwicklung von Immobilien	502
5.3 Controlling in der Projektentwicklung	503
5.4 Building Information Modeling (BIM)	506
5.5 Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien	508
5.6 Nutzung von BIM in Deutschland und Ausblick	512
Literaturverzeichnis	515
6. Prozessphasenbezogenes Projektmanagement und -controlling	517
<i>Klaus Wienhold</i>	
6.1 Besonderheiten des Projektgeschäfts	517
6.2 Konzeption eines prozessphasenorientierten Projektmanagementsystems	519
6.3 IT-Gesamtkonzeption und Fazit	529
Literaturverzeichnis	531