

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	173
<i>Jürgen Weber</i>	
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?	187
<i>Albrecht Deyhle</i>	
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	203
<i>Karlheinz Hornung/Frank Kusterer</i>	

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 Kießler</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	307
	<i>Marc Diederichs</i>	
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	327
	<i>Laurenz Lachnit/Stefan Müller</i>	
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	343
	<i>Frank Renneke</i>	
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	357
	<i>Jost Baumgärtner</i>	
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