



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

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 2022 · 34. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

4|2022

Schwerpunkt: Controlling als Spielball organisationaler Politik – Implikationen für Controller und Manager

SCHWERPUNKT

CONTROLLING ALS SPIELBALL ORGANISATIONALER POLITIK

IMPLIKATIONEN FÜR CONTROLLER UND MANAGER

Wenn das Controlling
Gewinner kreiert

Die politischen Seiten des
Risikomanagements

Führt Digitalisierung
zu Rollenstress bei
Controlling-Leitern?

CONTROLLING 4|2022

Diese Standardwerke gehören auf den Schreibtisch, nicht ins Regal.



Horváth/Gleich/Seiter

Controlling

14. Auflage. 2020. 537 Seiten. € 69,-
ISBN 978-3-8006-5869-5

Seiter

Business Analytics

2. Auflage. 2019. 252 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5871-8

Gleich

Performance Measurement

3. Auflage 2021. Rund 480 Seiten. Ca. € 59,-
ISBN 978-3-8006-6466-5
(ET Mai 2021)

Wiltinger/Heupel/Deimel

Controlling

2022. 326 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-5784-1

Schulte

Personal-Controlling mit Kennzahlen

4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6047-6

Reichmann/Kiöbler/Baumöl

Controlling mit Kennzahlen

9. Auflage. 2017. 890 Seiten. € 69,-
ISBN 978-3-8006-5116-0

Schwellnuß

Produktionscontrolling

2021. 339 Seiten. € 39,80
ISBN 978-3-8006-6150-3

Hichert/Faisst

Gefüllt, gerahmt, schraffiert

2019. 232 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5982-1

Doerr

OKR. Objectives & Key Results

2018. 254 Seiten. € 24,90
ISBN 978-3-8006-5773-5

Schmalenbach-Gesellschaft

Verbundprodukte

2022. Rund 600 Seiten. ca. € 49,80
ISBN 978-3-8006-6828-1

Controlling als Spielball organisationaler Politik? Implikationen für Controller und Manager

Liebe Leserinnen und Leser,

Informationen, die von Controllern bereitgestellt werden, sind stets rational, korrekt, verlässlich und frei von jedweden politischen Einflüssen. Oder doch nicht? Zumindest werden Controlling-Informationen häufig als unpolitisch interpretiert, insbesondere von Akteuren, die manchmal relativ wenig Erfahrung mit der Generierung von derlei Informationen bzw. der Nutzung von Controlling-Instrumenten haben. Nicht nur erfahrenen Controllern ist aber bewusst, dass bei der Gestaltung dieser Informationen Spielraum oder gar Manipulationsmöglichkeiten bestehen. Beispielsweise können sich die Implikationen aus Investitionsrechnungsverfahren mit einer relativ kleinen und damit häufig gut argumentierbaren Änderung von Diskontierungszinssätzen deutlich ändern. Die Forschung zeigt, dass daher manche organisationalen Akteure ein Interesse entwickeln, dass Controlling-Informationen eher ihre eigene Agenda stützen als Ansprüchen wie Objektivität oder Rationalität unbedingt zu entsprechen. Das vorliegende Heft widmet sich daher dem Thema, inwieweit Controlling als Spielball organisationaler Politik gesehen werden kann und insbesondere, welche Implikationen sich aus diesem Phänomen für Manager und Controller ableiten.

Die zentrale politische Dimension des Controllings sieht *Martin Messner* in der – häufig komprimierten – Darstellung von organisationalen Sachverhalten durch Controllinginstrumente und -berichte. Er identifiziert auf dieser Basis drei Aspekte dieser (Re)präsentation: die Macht der Zahlen, die Macht des Vergleichs und die Macht der Worte und Bilder. *Messner* schlussfolgert, dass Controller und Manager sich stets der selektiven und konstruierten Realität bewusst sein sollten, die durch die Darstellung von Sachverhalten in Controlling-Berichten entsteht, sowie gegebenenfalls alternative Formate der (Re)präsentation nicht außer Acht lassen sollten. Eine Illustration dieser Macht-Aspekte des Controllings liefert der Beitrag von *Christoph Reuter*, *Berit Hartmann* und *Erik Strauß*. Konkret untersuchen die Autoren anhand des Beispiels einer neuen App eines deutschen Versicherungsunternehmens für Smartphones, wie Controlling-Kennzahlen und -Visualisierungen zur Beeinflussung des Kundenverhaltens politisch eingesetzt werden können.

Die wahrscheinlich weiter verbreitete Form einer politischen Rolle des Controllings wirkt jedoch auf bzw. zwischen unternehmensinternen Akteuren. Eine Ausprägung dieser Rolle analysieren *Lukas Goretzki* und *Leona Wiegmann* am Beispiel von Forecast Review Meetings. In dem analysierten Fallstudienunternehmen dienen diese Meetings zur Abstimmung zwischen Business-Unit- und Konzerncontrollern im Zuge von Forecasting-Prozessen. *Goretzki* und *Wiegmann* arbeiten heraus, wie Business-Unit-Controller am effektivsten den schmalen Grat zwischen zu großer Nähe und ausreichend kritischer Distanz zur Business Unit meistern und somit die Glaubwürdigkeit der Business-Unit-Forecasts steigern können. Schließlich zeigen *Vitor Hugo Klein Jr.*, *Nadine Gerhardt* und *Christian Huber* anhand des Beispiels eines brasilianischen Ethanol-Produzenten, wie Risikomanagement-Instrument politisch genutzt werden können, um sowohl makro- als auch mikropolitischen Interessen einflussreicher Stakeholder nachzukommen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre! Und: Möge die Macht des Controllings mit Ihnen sein!

Ihr




Prof. Dr. **Martin R.W. Hiebl** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Management Accounting and Control, an der Universität Siegen, Gastprofessor am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Controlling als Spielball organisationaler Politik

Glaubwürdigkeit signalisieren

Die Rolle von Business Unit Controllern in Forecast Review Meetings

Prof. Dr. Lukas Goretzki und Dr. Leona Wiegmann

4

Die politischen Seiten des Risikomanagements

Dr. Vitor Hugo Klein Jr., Dr. Nadine Gerhardt und Dr. Christian Huber

11

Controlling als Spielball organisationaler Politik?

Die Macht der (Re-)Präsentation durch das Controlling

Prof. Dr. Martin Messner

18

Wenn das Controlling Gewinner kreiert

Controlling-Praktiken als Kundenakquiseinstrument

Dr. Christoph Reuter, Dr. Berit Hartmann und Prof. Dr. Erik Strauß

25

**Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.
Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl im Interview unter**

<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2022>



AKTUELL

Péter Horváth – Pionier, Papst und Visionär des Controllings

33

COMPACT

Levelized Product Cost

Lukas Schilling, M. Sc.

35

BEST PAPER AWARD

Interview Bosch Powertrain Solutions

Dr. Uwe Gackstatter, Dr. Uwe-Christian Rücker, Dr.-Ing. Thomas Lenzing, Dipl. Wirtsch.-Ing. Axel Pethe und Prof. Dr. Burkhard Pedell

38

Das Potenzial digitaler Reifegradmodelle für das Controlling

Prof. Dr. Thomas Hess und Christian Sciuk

42

WISSEN

Product Carbon Footprints – zur Vergleichbarkeit der Produkte die wir kaufen?

SCOTT – Product CO₂-sting für die Chemie

Dr. Jochen Kurtz

44

Finanzielle Erfolgsmessung von Innovationen

Die Innovation Performance Pyramide bei Evonik Industries

Dr. Christoph Broßmer, Dr. Matthias Creutz, Dr. Felix Isbruch und Prof. Dr. Klaus Möller

51

Führt Digitalisierung zu Rollenstress bei Controlling-Leitern?

Erste empirische Ergebnisse zur Gestaltung und Nutzung von Business Analytics-Tools

Melanie Mischer, M. Sc., Xenia Börner, Dipl.-Wirt.-Ing., und Prof. Dr. Thomas Günther

59

IM DIALOG

Krisenmanagement bei **BENTELER** und seine Unterstützung durch das Controlling

Frank Jehle und Prof. Dr. Burkhard Pedell

67

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Innovation Performance Management

Steuerungsansätze für die digitale Transformation der Finanzfunktion

Tobias Bender, M. Sc. (HHL)

71

LEXIKON

HR Analytics

Svenja Marie Hülter, M. Sc.

74

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Zusammenspiel zwischen Controlling und organisationaler Politik/Fachbuch-Test

76

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

79

Vorschau auf Heft 5/2022 und Impressum

84

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



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, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

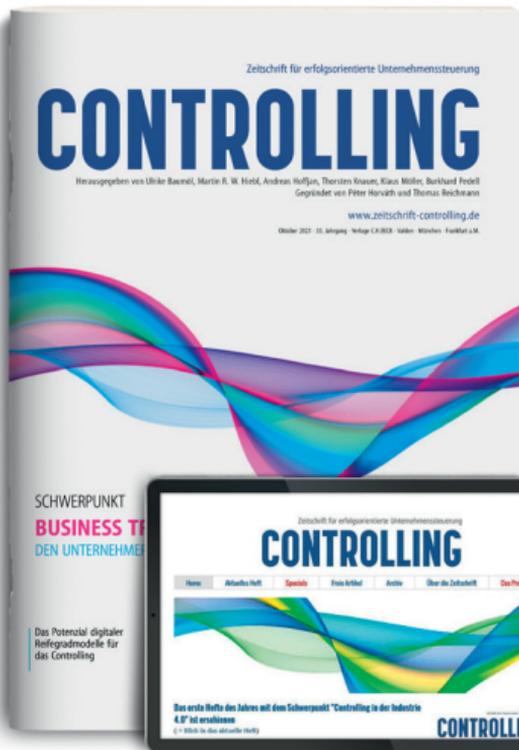
Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

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

Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung.



Jetzt 3 Monate kostenlos testen: Sie bekommen 2 Hefte gratis, plus die Controlling-Spezialausgabe »Die Toolbox des Controllers«

beck-shop.de/go/controlling

Controlling

34. Jahrgang, 2022. Erscheint zweimonatlich. Inkl. Online-Zugang zum Controlling-Archiv.

Test-Angebot: 2 Hefte gratis, dazu Controlling-Spezialausgabe »Die Toolbox des Controllers«

Wenn ich nicht innerhalb 1 Woche nach Erhalt des zweiten Gratis-Heftes abbestelle, erhalte ich die Controlling im Anschluss im regulären Abonnement.

Jahresabo € 259,-*

Vorzugspreis für BC-Bezieher € 159,-*

Vorzugspreis für Studierende (gegen Nachweis) € 159,-**

Preis jeweils inkl. MwSt., zzgl. Vertriebsgebühren Inland € 10,50

*Abbestellung bis 6 Wochen vor Jahresende.

**Abonnementbezug für 12 Monate. Danach jederzeit mit einer Frist von einem Monat abbestellbar.

Aktuelles Know-how

- Kompetent und wissenschaftlich fundiert werden alle Facetten moderner Unternehmenssteuerung in einem Schwerpunktthema durchleuchtet.
- Die wichtigsten Methoden und Grundlagen des Controllings, die Sie beherrschen müssen.
- Besonders auf Management-Ebene ist aktuelles Controlling-Wissen für den langfristigen Unternehmenserfolg sehr wichtig. Welche Themen die Zukunft bewegen, erfahren Sie hier.
- Aktuelle Controlling-Projekte aus führenden Unternehmen werden detailliert vorgestellt.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |

Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |

Preise inkl. MwSt. | 166729 | [in.linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen