



5150202402

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

April 2024 · 36. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

2|2024



SCHWERPUNKT

CONTROLLING IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Chancen und Herausforderungen bei der Steuerung

Werte, Führung und Purpose:
Was machen Familienunternehmen
anders?

Controlling und Konflikte in
Familienunternehmen

Nachhaltigkeit in
Familienunternehmen am
Beispiel Kärcher

Smarter Einsatz von Daten und KI.



Wernicke
Data inspired
2024. 252 Seiten.
Kartonierte € 29,80
ISBN 978-3-8006-7129-8
Neu im Dezember 2023

Portofreie Lieferung
☰ vahlen.de/35418267

”

KI und der Umgang mit Daten sind für alle Unternehmen relevant. Dieses Buch liefert dafür gute Impulse.

Tim Höttges, CEO Deutsche Telekom AG

Sebastian Wernicke hat die Gabe, die Komplexität von Daten und K.I. in klare Erfolgskonzepte zu verpacken. Praxisnah, verständlich und unterhaltsam!

Dr. Sebastian Thrun, K.I.-Pionier, Gründer von Google X, Udacity und Kitty Hawk

Game Changer »Daten«

Es gibt kaum eine Organisation, die nicht datengetrieben(er) sein möchte. Allerdings gelingt den meisten Organisationen diese Transformation nicht. Initiativen bleiben in der Umsetzung stecken oder liefern wenig inspirierende Ergebnisse. Gleichzeitig steigt der Druck: Aktuell ist der erfolgreiche Einsatz von Daten noch ein Wettbewerbsvorteil, bald jedoch überlebensnotwendig.

Neue Arbeitsweisen sind notwendig

Dieser gut lesbare Ratgeber mit konkretem Praxisbezug basiert auf vielen Jahren Hands-on-Erfahrung rund um Daten und digitale Transformation. Durch neue, praxisnahe Perspektiven und handfeste Erkenntnisse aus gelungenen Projekten hilft er zu verstehen, wie die datengetriebene Organisation gelingt. Dabei geht die erfolgreiche Transformation viel weiter, als »einfach nur Daten hinzuzufügen«. Sie schafft eine durch und durch von Daten inspirierte Organisation – mit ganz neuen Arbeitsweisen, Strukturen und einer noch nie gekannten Effektivität.

Performance Management in Familienunternehmen

Liebe Leserinnen und Leser,

das Bindestrich-Controlling, also die Beschäftigung mit den Besonderheiten von einzelnen Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion, Marketing etc., hat inzwischen eine lange Tradition. Aber auch in anderen Kontexten macht es Sinn, sich mit den Eigenheiten des Objektes zu beschäftigen. In diesem Heft wollen wir den Blick genauer auf Familienunternehmen richten. Diese stellen weltweit immerhin rund 85 % aller Unternehmen und 70 % aller Arbeitsplätze. Mit Blick auf die Zahlen könnte man versucht sein, Familienunternehmen und KMU (kleine und mittlere Unternehmen) gleichzusetzen. Aber das stimmt so nicht: Einige der größten Unternehmen weltweit, wie auch im deutschen Sprachraum, sind Familienunternehmen: Walmart, BMW, Red Bull, Roche, um nur einige zu nennen. Mit dieser Aufzählung wird bereits deutlich, dass die Definition von Familienunternehmen nicht ganz einfach ist, da auch Familienunternehmen börsennotiert sein können. Meist wird eine Beteiligung der Familie von mindestens 25 % als Definitionskriterium verwendet. Damit kann die Familie wesentlichen Einfluss auf Unternehmen und Entscheidungen nehmen, was sie in der Regel insbesondere bei der langfristigen Ausrichtung, einer eher hohen Risikoaversion und einem starken Fokus auf Werte und Kultur tut. Unter solchen Vorzeichen ist es dann das Steuerungssystem, das diese Eigenheiten berücksichtigt bzw. berücksichtigen sollte. Bei der Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung des Controllings bei Familienunternehmen können aber auch Nicht-Familienunternehmen dazulernen, indem sie das eigene Steuerungssystem hinterfragen. Ganz besonders im Fokus ist das Zusammenspiel zwischen Kultur und Steuerung – wie hier im Heft eindrucksvoll deutlich wird. Dabei geht es in vielen Fällen weniger um das „Was“, sondern stärker um das „Wie“.

Den Auftakt macht ein Beitrag von Posch & Speckbacher, die die Wichtigkeit der Integration von Werten, Purpose und Führung aufzeigen. Anschließend geben Oesinghaus et al. einen Überblick über Familienpräferenzen und entsprechende Steuerungsanforderungen mit Hilfe eines Steuerungsradars. Hiebl et al. stellen anhand einer empirischen Studie im deutschen Mittelstand als Resultat der engen Verflechtung von Familie, Eigentum und Management mögliche Probleme dar und zeigen auf, wie effektive Controlling-Systeme Konflikte reduzieren können. Abschließend gibt Patzke et al. mit dem Beitrag zu Nachhaltigkeit in Familienunternehmen am Beispiel von Kärcher Einblick in ein konkretes Beispiel, wie der Finanzbereich als Befähiger und Treiber einer Nachhaltigkeitsstrategie agieren kann.

Zusätzlich zum Thema des Schwerpunkts Familienunternehmen haben wir drei Artikel zum übergeordneten Thema Digitalisierung. Schallenberg stellt im ersten Beitrag des allgemeinen Teils den IT-Sicherheitsprozess und dessen Herausforderungen dar. Kewenig et al. zeigen, dass der Planungsprozess mit der Fokussierung auf wesentliche steuerungsrelevante Treiber sowie Automatisierung unter Verwendung geeigneter IT-Architektur deutlich beschleunigt werden kann. Den allgemeinen Teil schließen Blom et al. mit einem Beitrag über die digital orientierte Due Diligence in M&A Prozessen und dem Digital Assessment Framework ab. Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog mit Thomas Bolli rund um die Frage, ob Höchstleistungen steuerbar sind.

Ich bedanke mich bei den Autorinnen und Autoren der Beiträge für ihr Engagement und bei unseren Leserinnen und Lesern für ihre anhaltende Unterstützung und wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihr

K. Möller



Prof. Dr. **Klaus Möller** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Performance Management in Familienunternehmen

Werte, Führung und Purpose

Was machen Familienunternehmen anders im Controlling?

Prof. Dr. Arthur Posch und Prof. Dr. Gerhard Speckbacher

4

Steuerung in Familienunternehmen

Abgleich von Familienpräferenzen und Steuerungsanforderungen mit einem Steuerungsradar

Andreas Oesinghaus, M. Sc., Jonah Mostler, B. Sc., und Prof. Dr. Klaus Möller

10

Controlling und Konflikte in Familienunternehmen

Ergebnisse einer empirischen Studie im deutschen Mittelstand

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Jan A. Kinnert, M. Sc., und Kevin L. Papiorek, M. Sc.

17

Nachhaltigkeit in Familienunternehmen am Beispiel Kärcher

Der Finanzbereich als Enabler der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie

Stefan Patzke, Daniel M. Marks und Marie Kristin Schmidt

25

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Klaus Möller im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2024>



COMPACT

Steuerung von digitalen Geschäftsmodellen

Entwicklung eines Rahmenwerks zur finanziellen Steuerung von kundenzentrierten Modellen

Dr. Philipp Richter

33

WISSEN

Steuerung der IT-Sicherheit

Empfehlungen für die prozessuale und organisatorische Ausgestaltung unternehmerischer IT-Sicherheit

Dr. Lasse Schallenberg

36

Ansätze zur Digitalen Planung einer Bank

Verbesserte Planung durch Einsatz einer treiberbasierten Methodik

Dipl.-Math. Andreas Kewenig, Dr. Julian Wiedl und Dipl.-Math. Oliver Joost

44

Die Relevanz des digitalen Reifegrads bei Unternehmenstransaktionen

Einsatz und Nutzen eines Reifegradmodells

Martin Blom, Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch und Simon Moser, B.A.

54

IM DIALOG

High Performance Teams – Ist Höchstleistung steuerbar?

Thomas Bolli und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

63

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Anwendung von Business Analytics im Controlling kleiner und mittlerer Unternehmen

Kevin L. Papiorek, M. Sc., Jan A. Kinnert, M. Sc., und Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl

66



LEXIKON

Ethik der Künstlichen Intelligenz

Prof. Dr. Benjamin Matthies

69

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Performance Management in Familienunternehmen/Fachbuch-Test

71

VERANSTALTUNGEN

Nachlese

74

Vorschau auf Heft 3/2024 und Impressum

76

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: 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. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Johannes Kepler Universität Linz

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