



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

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

6 | 2022

Schwerpunkt: Instrumente des Beteiligungscontrollings – Risiken managen, Wertsteigerungspotenziale erschließen

SCHWERPUNKT

INSTRUMENTE DES BETEILIGUNGSCONTROLLINGS

RISIKEN MANAGEN, WERTSTEIGERUNGSPOTENZIALE ERSCHLIESSEN

CONTROLLING 6 | 2022

Wie gelingt die Implementierung von Objectives & Key Results

War die Akquisition erfolgreich?
Erfolgskontrolle von Unternehmenskäufen

Digitalisierung als Renaissance früherer Managementinnovationen

Jetzt schon wissen, was **nächstes** Jahr wichtig wird: **CONTROLLING Themen 2023.**

- Heft 1** ► Investitionscontrolling: Neue Ansätze für eine effiziente Steuerung
- Heft 2** ► Organisationales Lernen: Der Beitrag des Controllings zur Weiterentwicklung von Organisation und Geschäftsentwicklung
- Heft 3** ► Business Continuity Management und Controlling: Durch vorausschauende Steuerung die Krisenreaktionsfähigkeit erhöhen
- Heft 4** ► Predictive Analytics im Forecasting: Potenziale und Grenzen von künstlicher Intelligenz
- Heft 5** ► Planung und Steuerung von Business Ecosystems: Erkenntnisse und Erfahrungen für einen Controlling-Ansatz
- Heft 6** ► Performance Feedback: Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

Kioskausgabe 2023: Risikoorientierte Unternehmenssteuerung



Erhältlich im Buchhandel oder bei:
beck-shop.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de | 170843

Vahlen

Instrumente des Beteiligungscontrollings

Risiken managen, Wertsteigerungspotenziale erschließen

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmensübernahmen sowie bestehende Unternehmensbeteiligungen sind maßgebliche Faktoren zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Gleichzeitig binden Unternehmensbeteiligungen Kapital und beeinflussen somit den unternehmerischen Erfolg. Das Beteiligungscontrolling hat im Zuge dessen die Funktion, die Konzernleitung bei der Steuerung von Unternehmensbeteiligungen zu unterstützen. Ebenso soll das Controlling die Beteiligungen kontrollieren und überwachen. Der Fokus der Unternehmenspraxis liegt daher auf der Entwicklung und Implementierung von Instrumenten des Beteiligungscontrollings, welche dazu beitragen, Risiken adäquat zu analysieren und zu steuern sowie Wertsteigerungspotenziale zu erschließen.

Diese Steuerungs- und Unterstützungsfunktion von Entscheidungsträgern muss das Controlling in allen Phasen des Beteiligungslebenszyklus leisten. In der Akquisitionsphase stehen die Unternehmensplanung des Transaktionsobjektes, die Datenerhebung sowie die Abwägung von Risiken und die Reduzierung von kognitiven Verzerrungen bei Entscheidungen im Zentrum des Beteiligungscontrollings. In der anschließenden Beteiligungsphase muss beispielsweise die Relevanz ökonomischer Kennzahlen und nicht-finanzieller Indikatoren festgestellt werden. Zuletzt sollten in der Desinvestitionsphase Entscheidungskriterien und Prozesse für Desinvestitionen sowie mögliche Wertsteigerungspotenziale identifiziert werden. Um diese Phasen umfassend zu unterstützen und um die Steuerungsfunktion zu erfüllen, ist es Aufgabe des Controllings, innovative instrumentelle sowie organisatorische Ansätze zu entwickeln.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Ausgabe liegt daher auf der Frage, welche spezifischen Instrumente des Beteiligungscontrollings an Relevanz gewinnen und wie das Controlling Risiken analysieren und Wertsteigerungspotenziale erschließen kann. Im ersten Beitrag beleuchten *Torsten Akelbein, Torsten Neuhaus, Fabian Reuß, Christian Schrovén* und *Arne Voßmann* das Beteiligungscontrolling bei *Vonovia*. Es wird sichtbar, dass stringente Akquisitionskriterien und ein differenziertes Synergiecontrolling Wertsteigerungen durch Übernahmen sicherstellen können. *Thorsten Knauer, Svenja Marsula* und *Sina Schwartz* analysieren die Verwendung und Ermittlung des WACC am Beispiel börsennotierter Unternehmen. Deutlich wird, dass durchaus heterogene Ansätze zur Datengenerierung und Berechnung des WACC in der Unternehmenspraxis existieren. *Marvin Göbel, Rebecca Sabel* und *Arnt Wöhrmann* identifizieren kognitive Verzerrungen im Entscheidungsprozess, die den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmensübernahmen gefährden können. Als wichtige Aufgabe des Controllings werden wirksame Debiasing-Maßnahmen mit dem Ziel der Rationalitätssicherung im M&A-Prozess diskutiert. Den Schwerpunkt abschließend gehen *Thorsten Knauer, Katharina Ringer* und *Friedrich Sommer* auf die Ausgestaltung der Erfolgskontrolle von Unternehmensakquisitionen ein. Sie zeigen, dass Details der Umsetzung oftmals diffus bleiben und diskutieren Alternativen der Erfolgsmessung.

Der allgemeine Teil beginnt mit einem Beitrag von *Klaus Möller, Daniel Marks* und *Leonardo Ehnimb*, in welchem beleuchtet wird, welche förderlichen und hinderlichen Faktoren über den Erfolg einer OKR Implementierung entscheiden. *Jörn Littkemann, Janina Matern* und *Sophia Mense* untersuchen, welche Controlling-Instrumente in Museen angewandt werden können. Wie künstliche Intelligenz im Management Reporting eingesetzt und genutzt werden kann, erläutern *Isabel Lausberg, Arne Eimuth* und *Anne Stockem Novo*. Sie diskutieren und zeigen einen Weg hin zum „Artificial Intelligence Reporting“ auf. Der allgemeine Teil schließt mit einem Beitrag von *Thomas Günther, Xaver Heinicke* und *Marc Janka* in welchem die Digitalisierung als Renaissance früherer Managementinnovationen mit Hilfe einer empirischen Analyse zur Rolle des Controllings untersucht wird.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen wir mit dem Head of Corporate Controlling und M&A der *Rhenus, Marcel Meyer*, und *Lisa Heming* zum Thema M&A und Controlling bei der *Rhenus Assets & Services GmbH & Co. KG* führten.

Ich wünsche Ihnen eine informative und spannende Lektüre und ein gesundes Jahr 2023!

Herzliche Grüße

Ihr




Prof. Dr. **Thorsten Knauer** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Ruhr-Universität Bochum und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Instrumente des Beteiligungscontrollings – Risiken managen, Wertsteigerungspotenziale erschließen

Beteiligungscontrolling bei Vonovia

Wie Akquisitionskriterien und Synergiecontrolling bei Übernahmen Wertsteigerungen sicherstellen 4

Dipl.-Kfm. Torsten Akelbein, Dipl.-Ök. Torsten Neuhaus, Fabian Reuß, B. A., Dipl.-Ök. Christian Schroven und Arne Voßmann, M. Sc.

Kapitalkostensätze in der Unternehmenspraxis

Eine empirische Analyse hinsichtlich Verwendung und Ermittlung des WACC 11

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Svenja Marsula, M. Sc., und Sina Schwartz

Biases und Debiasing im M&A-Prozess

Die Identifikation von Biases und Debiasing-Maßnahmen im M&A-Prozess als Aufgabe des Controllings 19

Marvin Göbel, M. Sc., Rebecca Sabel, M. Sc., und Prof. Dr. Arnt Wöhrmann

War die Akquisition erfolgreich?

Gestaltung der Erfolgskontrolle von Unternehmenskäufen 27

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Katharina Ringer, M. Sc., und Prof. Dr. Friedrich Sommer

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Thorsten Knauer im Interview unter

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



COMPACT

Warranty-and-Indemnity-Versicherungen

Instrument der Risikoüberwälzung bei Unternehmensakquisitionen 35

Prof. Dr. Friedrich Sommer und Felix Winter, M. Sc.

Wie die Implementierung von Objectives & Key Results (OKRs) gelingt

Förderliche und hinderliche Faktoren für agile Steuerung mit OKRs 39

Prof. Dr. Klaus Möller, Daniel M. Marks, M. Sc., und Leonardo N. E. Ehnimb, M. A.

Controlling in Museen

Prof. Dr. Jörn Littkemann, Jana Matern, M. Sc., und Sofia Mense, M. Sc. 45

Künstliche Intelligenz im Management Reporting

Der Weg zum „AI-Reporting“ 54

Prof. Dr. Isabel Lausberg, Prof. Dr. Arne Eimuth und Prof. Dr. Anne Stockem Novo

Digitalisierung als Renaissance früherer Managementinnovationen

Eine empirische Untersuchung zur Rolle des Controllings 62

Dr. Xaver Heinicke, Dr. Marc Janka und Prof. Dr. Thomas Günther

IM DIALOG

M&A-Prozesse und die Rolle des Controllings bei Rhenus 68

Marcel Meyer, Lisa Heming und Prof. Dr. Thorsten Knauer

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Innovation Performance Management

Steuerungsansätze für die digitale Transformation der Finanzfunktion

Tobias Bender, M. Sc.

72

LEXIKON

Hochschulcontrolling

Mag. Dr. Melanie Lubinger

75

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Beteiligungscontrolling/Fachbuch-Test

77

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

80

Vorschau auf Heft 1/2023 und Impressum

88

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