

ISBN 978-3-8006-5879-4



9 783800 658794 € 14,90

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# CONTROLLING

Spezialausgabe 2019

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Welche Controlling-  
instrumente brauchen  
junge Unternehmen?

IT-gestützte  
Planung  
im Mittelstand

Objectives  
and Key Results  
(OKRs)

Innovationen im  
Target Costing

D € 14,90 | CHF 23,50



## Die Toolbox des CONTROLLERS

CONTROLLING-INSTRUMENTE IM WANDEL

# CONTROLLING-INSTRUMENTE IM WANDEL

Die Toolbox des Controllers stellt das Handwerkszeug dar, mit dem das Controlling tagtäglich die Vorbereitung und Bewertung von unternehmerischen Entscheidungen unterstützt. Die Nutzung dieser Toolbox ist jedoch kein Selbstläufer, sondern bedarf eingehender Abwägungen und ausgewiesener Fachkenntnis: Es gilt, unternehmens- und aufgabenspezifisch zu evaluieren, welche Instrumente den formulierten Anforderungen bestmöglich gerecht werden, wie sich IT-seitige Umsetzungsmöglichkeiten darstellen und wie gut der organisationale und technische Fit zwischen Tools und Unternehmen ist. Zunehmende Dynamisierungsprozesse erschweren diese Überlegungen zusätzlich. Dominierende Megatrends prägen auch die Erwartungen an die Funktionen des Controllings und damit die zum Einsatz kommenden Instrumente:

- Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfordert es, Steuerungslogiken bis hin zu Kennzahlen und Informationssystemen anzupassen, und dies in teilweise kurzen Änderungszyklen.
- Globalisierung erfordert schon länger eine Gratwanderung zwischen globaler Vereinheitlichung und regionaler Differenzierung. Dies betrifft nicht nur die Produktgestaltung und Marktbearbeitung, sondern auch die Differenzierung der Steuerungssysteme.
- Die tendenziell zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – Stichwort VUCA-World – erfordern es, die Wirtschaftsplanung schlanker und agiler zu machen. Szenarioanalysen und Simulationen gewinnen an Bedeutung.
- Nachhaltigkeit in ihren verschiedenen Dimensionen schlägt sich zunehmend in der Unternehmenssteuerung nieder. Neben der Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten gewinnt insbesondere die langfristige ökonomische Wertsteigerung vielfach wieder die Oberhand über Fehlentwicklungen zu kurzfristigem Quartalsdenken.

Die Digitalisierung stellt sich gleichzeitig noch in anderer Weise als Katalysator im Zusammenhang mit der (Weiter-) Entwicklung von Controlling-Tools dar: sie erweitert die technischen Möglichkeiten der Instrumentenunterstützung auf geradezu revolutionäre Art und Weise. Entscheidungs- und steuerungsrelevante Informationen stehen dadurch schneller und – vielleicht noch wichtiger – konsistenter zur Verfügung. Die Automatisierung von Aufgaben bis hin zum Einsatz von Methoden der künstlichen Intelligenz verschiebt die Tätigkeitsschwerpunkte von Controllern und damit auch ihren Bedarf an Instrumenten. Diese Entwicklungen stellen das Controlling vor neue Herausforderungen, z.B. hinsichtlich des Managements und der Aufbereitung von Daten, bis hin zur Frage, ob es ein „Zuviel“ an Tools gibt.

Höchste Zeit also für eine umfassende Bestandsaufnahme im Instrumentenkoffer des Controllers!

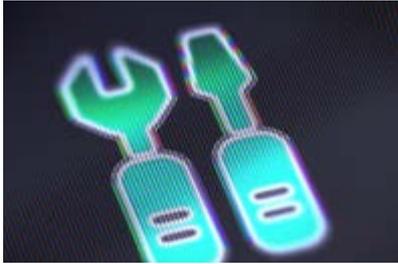
Im vorliegenden Heft stellen ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis die neuesten Erkenntnisse und Entwicklungen im Bereich der Controlling-Instrumente dar. Sie ordnen und ergänzen den Instrumentenkoffer, zeigen Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums in den wesentlichen Einsatzbereichen Planung, Steuerung, Kostenrechnung und Berichtswesen auf und gehen darauf ein, was für eine erfolgreiche Implementierung zu beachten ist.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre und einige konkrete Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung Ihrer eigenen Controlling-Toolbox!

Andreas Hoffjan und Burkhard Pedell



# 4

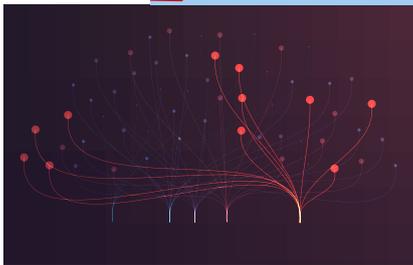


# 16

Open Innovation



# 46



# 58



# 75



# 111

Interview

## Inhalt

### Controlling-Instrumente aus größerer Perspektive

- 4 **Welche Instrumente braucht ein Controller heute?**  
Horváth
- 10 **Wie Controller das Potenzial ihres Werkzeugkastens voll ausschöpfen** - Nevries
- 16 **Open Innovation** - Lachmann/Schachel
- 21 **Das französische Tableau de Bord** - Eendenich
- 22 **Performance Management Systems in Japanese Culture** - Fujino/Sawabe
- 24 **Management Accounting Practices in the Republic of Ireland** - Drechsler
- 26 **Why Does Beyond Budgeting Work in Scandinavian Organizations?**  
Heinzelmann

### Einsatzbereiche von Controlling-Instrumenten

- 28 **IT-gestützte Planung für mittelständische Unternehmen**  
Reichmann/Schön/Liebe
- 34 **Der Weg ist das Ziel** - Baumöl/Perscheid
- 40 **Was leisten Simulationen für die zukunftsorientierte Steuerung?**  
Meyer/Spitzner
- 46 **Ein Instrument zum Management organisationaler Resilienz - die Funktionale Resonanzanalyse** - Meissner/Heike
- 52 **Beurteilung von Chancen und Risiken - Sind die gleichen Instrumente anwendbar?** - Wicenec/Schwarz
- 58 **Management von Daten und datenbasierten Produkten**  
Gusev/Engelbergs
- 64 **Führung mit Objectives & Key Results (OKRs)**  
Eurich/Flinspach/Möller/Strathoff
- 70 **Target Ratcheting - Sind leistungsorientierte Zielanpassungen sinnvoll?**  
Mahlendorf/Schäffer
- 75 **Auswirkungen der Digitalisierung von Geschäftsmodellen auf das Instrumentarium der Kostenrechnung** - Pedell/Prüße
- 82 **Kalkulation im Stresstest** - Burg/Krutoff
- 86 **Innovation im Target Costing-Instrumentarium** - Seidenschwarz
- 91 **Strategische Prozesskostenrechnung und Process Mining als Instrumente des ganzheitlichen Prozessmanagements**  
Schröder/Stötzel/Willeke
- 97 **Visuelles Reporting als Schlüssel zu evidenten Controlling-Berichten**  
Fussan
- 104 **Moderne Visualisierung einer mehrdimensionalen Deckungsbeitragslogik** - Klingspor/Prüße
- 107 **BI-Strategie als Erfolgsfaktor für ein mittelständisches Unternehmen**  
Pennekamp

### Instrumente erfolgreich einsetzen

- 111 **Interview: „Controlling ohne Controller? Die Zukunft des Controllers“**  
Hüllmann/Hoffjan
- 114 **Pro und Contra: Die Rolle von Beratern bei der Verbreitung neuer Controlling-Instrumente** - Gerdes/Hänssler/Karnowsky
- 116 **Risiken und Nebenwirkungen** - Messner
- 120 Vorschau und Impressum