

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Spezialausgabe Frühjahr 2019

www.zeitschrift-controlling.de

Welche Controlling-
instrumente brauchen
junge Unternehmen?

IT-gestützte
Planung
im Mittelstand

Objectives
and Key Results
(OKRs)

Innovationen im
Target Costing

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.

Darüber hinaus stellt die Digitalisierung einen 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!

Dieses Spezialheft der Zeitschrift CONTROLLING 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.

Weitere Informationen sowie kostenfreie Artikel zum Download unter: www.zeitschrift-controlling.de

The logo for pmOne, featuring the letters 'pm' in a lowercase, sans-serif font, followed by 'One' in a larger, bold, lowercase, sans-serif font. The background of the entire page is a blurred image of a person's hands holding a tablet displaying financial charts and data.

Data driven. People minded.

FINANCE ANALYTICS

Digitale Finanzprozessoptimierung für das **Office of Finance 4.0**

Finanzprozessoptimierung als Zukunftsgarant

CFOs sind heimliche Unternehmenslenker. Mit ihrem Blick in die Zukunft und weitreichenden Steuerungsfunktionen stellen sie wichtige Weichen für den Erfolg. Durch **anbieterunabhängige Beratung** und **individuelle Lösungen** liefert pmOne für das Office of Finance 4.0 das dazugehörige Rüstzeug.

Gemeinsam mit **CCH® Tagetik** und der Managementberatung **Horváth & Partners** laden wir Sie sehr herzlich zur **The Art Of Planning** Veranstaltungsreihe ein. Optimierungen im Verantwortungsbereich des CFOs, insbesondere Best Practices für das Group Controlling zur Konzernplanung und verschiedenen Reporting Anforderungen stehen im Mittelpunkt des Events.

Jetzt kostenlos anmelden!

Besuchen Sie eine **kostenfreie** Veranstaltung in Ihrer Nähe und lassen Sie sich inspirieren! Wir heißen Sie auch zu unseren kostenfreien Webinaren zum Thema „Advanced Controlling“ willkommen!

THE ART OF PLANNING

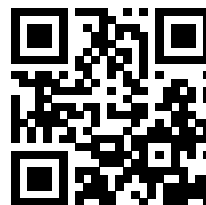
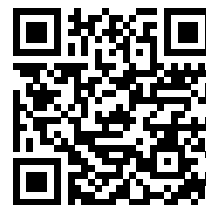
- 3. April** Wien
- 10. April** München
- 8. Mai** Stuttgart
- 22. Mai** Hamburg
- 5. Juni** Zürich
- 26. Juni** Köln

Jetzt anmelden unter >> pmone.com/veranstaltungen/the-art-of-planning

WEBINARE

- 19. März** Wertetreiberplanung und Simulation
- 6. Mai** Heben der Planungsqualität mit Contributor Analytics
- 20. Mai** Reporting und Analyse mit Power BI
- 6. Juni** Predictive Forecasting

Jetzt anmelden unter >> pmone.com/aktuell/webinare



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!

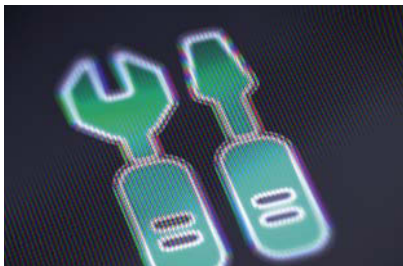
Im vorliegenden Heft stellen ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis die neuesten Erkenntnisse und Entwicklungen im Bereich der Controlling-Instrumente dar. Sie ordnen und ergänzen den Instrumentenkoffer, zeigen Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums 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

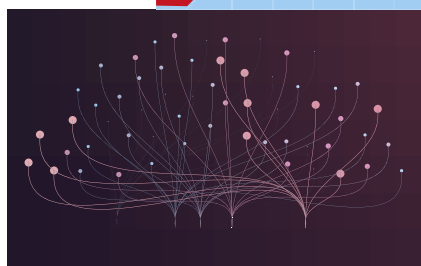


16

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?** - Wicenek/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



Seidenschwarz & Comp.

from idea to value®



Das Unternehmen am
Markt ausrichten

Veränderungs-
Management

Strategie Innovation Vertrieb

from idea to value®

Performance stärken,
Lernen und Wachsen

Steuerungs-
systeme

Agile Strategieumsetzung
from strategy to action

Marktorientierte Produkt-
und Lösungsentwicklung
mit Target Costing inside

Leading Sales Excellence

Lernen Sie uns auch auf unseren
internationalen Starnberger
Management-Tagen kennen.

Wir sind B2B

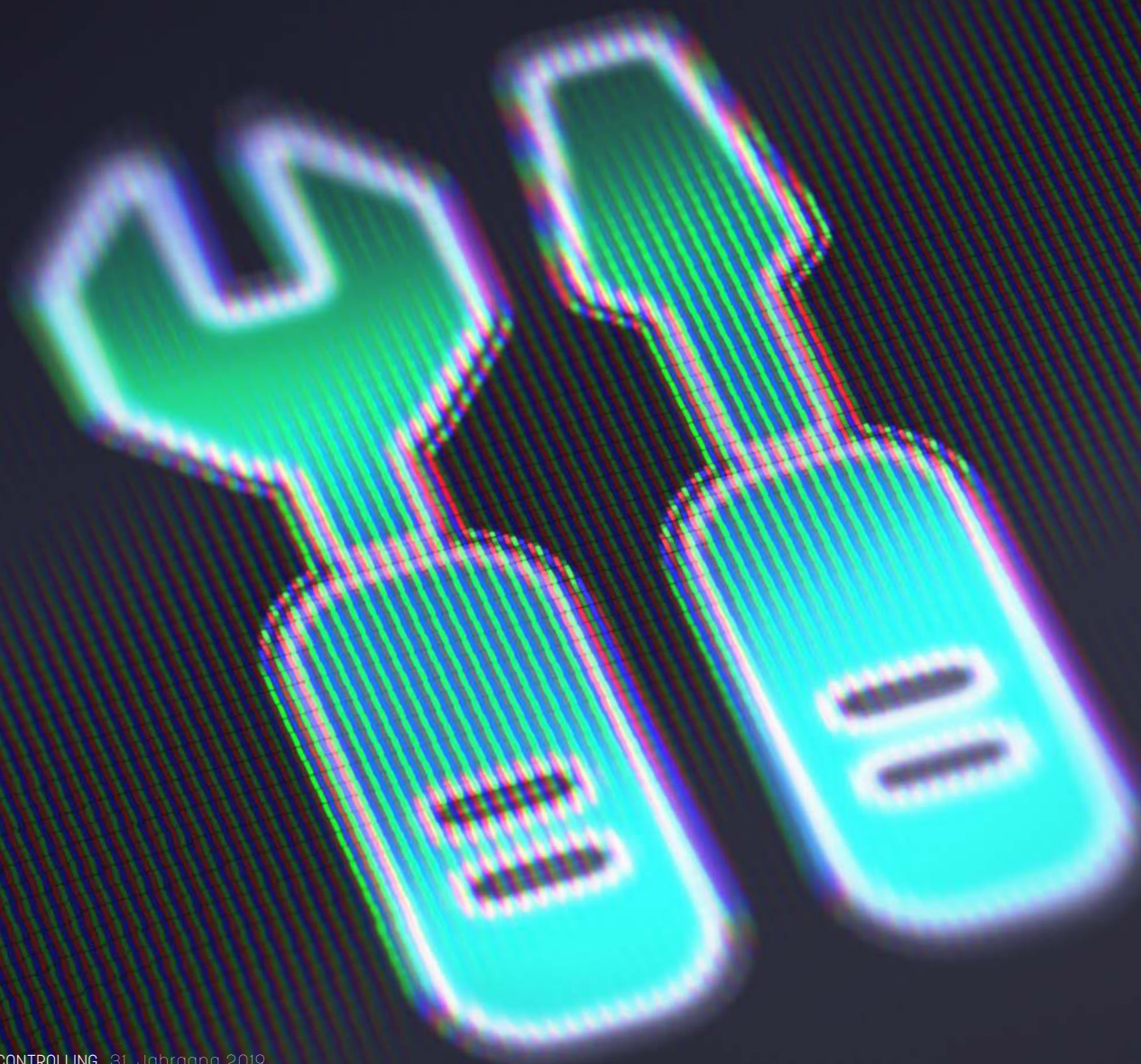
Führungskräftekreise – Management Consulting

www.seidenschwarz.com

WELCHE INSTRUMENTE BRAUCHT EIN CONTROLLER HEUTE?

Der Versuch einer Inventur

von Péter Horváth



Dieser Beitrag stellt einen Versuch dar, das heutige Instrumentarium des Controllers kompakt systematisiert zu „inventarisieren“. Im Fokus stehen dabei der aktuelle Entwicklungsstand und die Themen des Instrumenteneinsatzes, dargestellt aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis.

Die Aufgabe bestimmt das Instrument

Bei einem Handwerker ist es relativ einfach, anhand seines Werkzeugkastens sein Instrumentarium zu kategorisieren. Beim Controller ist dies ungleich schwieriger. Zum Verständnis und zur Kategorisierung der Controlling-Instrumente ist zu allererst eine Aufgabenklärung und dann eine Begriffsklärung notwendig, zumal Literatur und Praxis hier sehr unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen verwenden. Man liest und hört über „Methoden“, „Techniken“, „Verfahren“, „Modelle“ etc.

Um einen Instrumentenbegriff und einen systematisierenden Überblick zu erarbeiten, benötigen wir ein tragfähiges Ordnungskriterium. Dieses liefert die Aufgabenorientierung (vgl. Baltzer, 2013, 1 ff.): Die zu lösende Controlling-Aufgabe bestimmt das einzusetzende Instrument. Also, welche Aufgaben hat ein Controller?

Controlling ist die zwischen Manager und Controller arbeitsteilig wahrgenommene zielorientierte Steuerung eines Unternehmens oder einer anderen Organisation. Dem Controller obliegt im Zusammenwirken mit dem Management eine doppelte Aufgabe: Er hat den Steuerungsprozess zu gestalten und via Steuerungsprozess alle Entscheider mit den „richtigen“ Informationen zu versorgen.

Vereinfacht gesprochen ist der Controller Werkzeugmacher und Werkzeugnutzer zugleich. Ausgehend von dieser doppelten Aufgabenstellung können wir zwei Kategorien von Werkzeugen unterscheiden: Zunächst Werkzeuge zum Entwurf und zur Gestaltung des Controlling-Prozesses und dann Werkzeuge, die im Rahmen des so gestalteten Systems zur direkten Unterstützung von Steuerungsaktivitäten eingesetzt werden. Man kann von indirekten und direkten Werkzeugen sprechen.

Unser Definitionsversuch zum Einstieg lautet: „Controlling-Instrumente sind damit alle methodischen Hilfsmittel, die zur Erfüllung von Controlling-Aufgaben herangezogen werden können“ (Horváth, 1993, 670). Im Gegensatz zu manchen Darstellungen in der Literatur ist unser Instrumentenverständnis enger gefasst. Als Instrument wollen wir ausschließlich methodische Hilfsmittel im Rahmen eines Controlling-Prozesses bzw. -Teilsystems und nicht den Prozess bzw. das System selbst verstehen.

Der Planungsprozess ist also kein Instrument in unserem Sinne, die Portfolio-Analyse als Teil dieses Prozesses wohl (anders z. B. Troßmann, 2013, 33 ff.). Schaut man sich in Literatur und Praxis um, so wird man feststellen, dass keine Einigkeit darüber besteht, welche Instrumente zu den Controlling-Instrumenten zählen bzw. spezifisch für das Controlling sind.

Dies hat verschiedene Gründe:

- Die verschiedenen Controlling-Konzeptionen der Literatur grenzen die Controlling-Aufgaben unterschiedlich ab; folglich variieren auch die vorgeschlagenen Instrumente.
- Controlling befindet sich in Theorie und Praxis in einem ständigen Prozess der Weiterentwicklung.
- Im individuellen Unternehmen werden je nach speziellen Gegebenheiten (Branche, Entwicklungsstand, Organisationsstruktur etc.) Instrumente unterschiedlich spezifiziert und eingesetzt.
- Es gibt viele Instrumente, die nicht nur im Controlling eingesetzt werden, sondern auch auf vielen weiteren Gebieten (z. B. ABC-Analyse).



DER CONTROLLER IST INSTRUMENTENBAUER UND INSTRUMENTEN-NUTZER ZUGLEICH.

Entwerfen von Controlling-Prozessen	Instrumente der Geschäftsprozessmodellierung (z. B. ARIS-Methode, Kreativitätstechniken etc.)
Umsetzungsplanung von Controlling-Prozessen	Instrumente des Projektmanagements (z. B. Netzplantechnik, Nutzwertanalyse etc.)
Implementieren von Controlling-Prozessen	Instrumente des Changemanagement (z. B. Interviewtechniken, Visualisierungstechniken etc.)

Abb. 1: System- bzw. prozessgestaltende Instrumente im Controlling

Das Instrumenteninventar

Wenn wir nun im Folgenden doch den Versuch wagen, die Controlling-Instrumente zu systematisieren, so kann es sich um einen Versuch handeln, der einige Prämissen hat:

- Im Vordergrund steht der gegenwärtige „State of the Art“ der Praxis, wie er sich in empirischen Studien darstellt, unterstützt durch Systematisierungsansätze der Literatur.
- Hinsichtlich der Instrumente gehen wir von einer mittleren „Granularität“ aus, d. h. einerseits keine allgemeinen Managementansätze und andererseits keine Verfahrensdetails als „Instrument“.
- Branchenspezifika haben wir nicht einbezogen, sondern versucht, die Instrumente branchenübergreifend allgemein darzustellen.

Unsere Darstellung ist zweigeteilt. Zunächst wollen wir das Instrumentarium zur System- bzw. Prozessgestaltung durch den Controller vorstellen. D. h., unser Einstieg erfolgt über die „indirekten“ Instrumente.

Diese Instrumente sind für den Controller von eminenter Wichtigkeit, wenn er das Controlling-System im Sinne des Controlling-Prozessmodells zu gestalten hat. Das Instrumentarium auf dieser Ebene ist am besten mit dem Begriff „Systems Engineering“ zu umschreiben. Die hier einzusetzenden Instrumente sind nicht controllingspezifisch, sie können bei Prozess- bzw. Systemgestaltungen unterschiedlichster Art eingesetzt werden.

Es geht um drei Aufgabenstellungen, die unterstützt werden sollen (vgl. Abb. 1):

- System- bzw. Prozessgestaltung i. e. S.,
- Projektmanagement,
- Changemanagement.

Das Thema ist im Rahmen der Digitalisierung der Controlling-Prozesse von großer Aktualität, weil es sich hier vielfach um die völlige Neugestaltung der Steuerung handelt, an der der Controller mitwirken soll.

Bei den direkten Controlling-Aufgaben wird heute zwischen strategischen und operativen Aufgaben unterschieden. Dies ist auch bei den Instrumenten ein Unterscheidungskriterium, wenn auch die Abgrenzung nicht immer möglich ist, da die meisten Instrumente sowohl strategisch als auch operativ eingesetzt werden können. Wir haben deshalb in der Darstellung nicht diese Unterscheidung gemacht, sondern zwischen Planungs- und Kontrollinstrumenten sowie Instrumenten der Informationsversorgung unterschieden (vgl. Abb. 2 und Abb. 3).

• ABC-Analyse	• Nutzwertanalyse
• Break-even-Point-Analyse	• Lebenszyklusrechnung
• Cash-Flow-Rechnung	• Optimierungsverfahren (OR)
• Deckungsbeitragsrechnung	• Prognoserechnungen
• Gemeinkostenwertanalyse	• Prozesskostenrechnung
• Informationsbedarfsanalyse	• Scoring-Modelle
• Investitionsrechnungen	• Target Costing
• Kapitalflussrechnung	• Verrechnungspreis-
• Kennzahlen / Kernzahlensysteme	ermittlung
• Kosten- und Leistungsrechnung	• Wertanalyse

Abb. 2: Controlling-Instrumente für die Informationsversorgung

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| • Balanced Scorecard | • Morphologie |
| • Benchmarking | • Portfolio-Analyse |
| • Delphi-Methode | • Sensibilitätsanalyse |
| • Erfahrungskurven | • Simulationstechnik |
| • Früherkennungsverfahren | • Strategy Map |
| • Gap-Analyse | • SWOT-Analyse |
| • Kaizen | • Szenariotechnik |
| • Kreativitätstechniken | • Zero-Base Budgeting |

Abb. 3: Controlling-Instrumente für Planung und Kontrolle

Ausgewertet haben wir die wesentliche deutschsprachige Literatur und die dort referierten empirischen Erkenntnisse über die Praxisverbreitung der Instrumente, wobei wir uns auf unser eigenes Instrumentenverständnis bezogen haben (vgl. insb. Baltzer, 2013). Die Darstellung ist sicher etwas subjektiv gefärbt, zumal eindeutige empirische Aussagen über die Einsatzhäufigkeit der einzelnen Instrumente nicht vorliegen. Deshalb haben wir eine ungewichtete, alphabetische Reihung vorgenommen.

Eine Dominanz ist heute noch bei den Instrumenten aus dem Rechnungswesen zu sehen (vgl. Berens, et al., 2018). Neue Instrumente, die dem Gebiet der Business Analytics zuzuordnen sind (vgl. Seiter, 2017), sind im Controlling noch wenig verbreitet. Sie sind aber unseres Erachtens aus dem Controlling-Instrumentarium im digitalisierten Unternehmen der kommenden Jahre nicht wegzudenken. Es handelt sich dabei um Algorithmen, die der Problemlösung durch Datenanalyse dienen (vgl. Abb. 4). Sie sind sowohl operativ als auch strategisch einsetzbar.

Descriptive Analytics zur Problembeschreibung	Clusteranalyse, Assoziationsanalysen, Ausreißeranalyse, Text-Mining, Social-Network-Analysen
Predictive Analytics zur Problemerkklärung	Regressionsanalysen, Klassifikationsanalysen, Zeitreihenanalysen
Prescriptive Analytics zur Entscheidungsunterstützung	Optimierungsmodelle, Simulationsmodelle

Abb. 4: Datenanalytische Controlling-Instrumente (vgl. Seiter, 2017)

DIE AUFGABENSTELLUNG BESTIMMT DAS INSTRUMENT.

DIE IT-UNTERSTÜTZUNG IST HEUTE ENTSCHEIDEND!

Der richtige Instrumenteneinsatz

Controlling-Instrumente müssen sich in der Praxis bewähren, d. h., sie müssen richtig eingesetzt werden. Bei ihrem Einsatz sind fünf Fragen zu beantworten (vgl. auch Troßmann, 2013, 36 ff. und Abb. 5):

- Zur Lösung welcher Aufgaben ist das Instrument konkret einzusetzen?
- Wie muss das Instrument für den Einsatz spezifiziert bzw. detailliert werden?
- Wie ist sicherzustellen, dass die richtigen Inputinformationen verwendet werden bzw. der Output richtig interpretiert wird?
- Wie ist das Instrument in das Gesamtsystem der eingesetzten Controlling-Instrumente einzufügen?
- Welche IT-Unterstützung ist für den Instrumenteneinsatz vorzusehen?

Zu erfüllende Aufgabe definieren
Nutzenkriterien festlegen
Einsatzvoraussetzungen prüfen
Instrumenteneinsatz und -mix entwerfen
Standardisierten Einsatz sicherstellen
IT-Unterstützung abklären und gestalten
Nutzungspotenzial kommunizieren

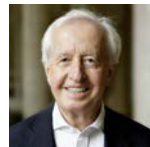
Abb. 5: Praxisregeln zum Instrumenteneinsatz

Controlling-Instrumente werden heute in der Regel durch IT-Software abgebildet und eingesetzt. Digitalisierung ist heute die große Herausforderung an den Controller (vgl. Schäffer und Weber, 2018). Die Rede ist vom Controller 4.0 (vgl. Drerup et al., 2018). Durch IT-Software entstehen keine neuen Instrumente: Target Costing bleibt Target Costing, unabhängig davon, ob man mit Papier und Bleistift oder per Spezial-Software vorgeht.

Allerdings ist in der betrieblichen Realität der Praxis der effiziente Einsatz von Controlling-Instrumenten – insbesondere der Business Analytics-Instrumente – ohne IT-Unterstützung kaum möglich.

Insofern ist die IT ein „Enabler“ von Controlling-Instrumenten. Auch kann die IT eine „Driver“-Funktion einnehmen, wenn durch sie neue Instrumente bzw. Instrumentenmodifikationen entstehen. Die Controlling-Zukunft hat bereits begonnen!

AUTORENVORSTELLUNG



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth war Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart. Er ist stv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth AG.
E-Mail: phorvath@horvath-partners.com



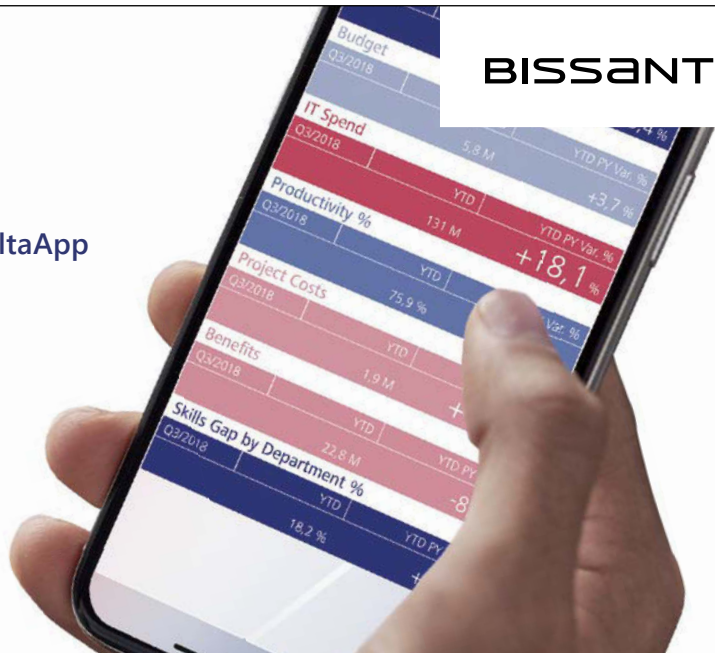
Mit weniger Daten mehr entscheiden

Erleben Sie DeltaMaster und die neue DeltaApp
auf diesen Veranstaltungen:

23.05. Frankfurt
13.06. Bremen
18.07. Neckarsulm

Jetzt anmelden:
www.bissantz.de/events

BISSANTZ



Anzeige

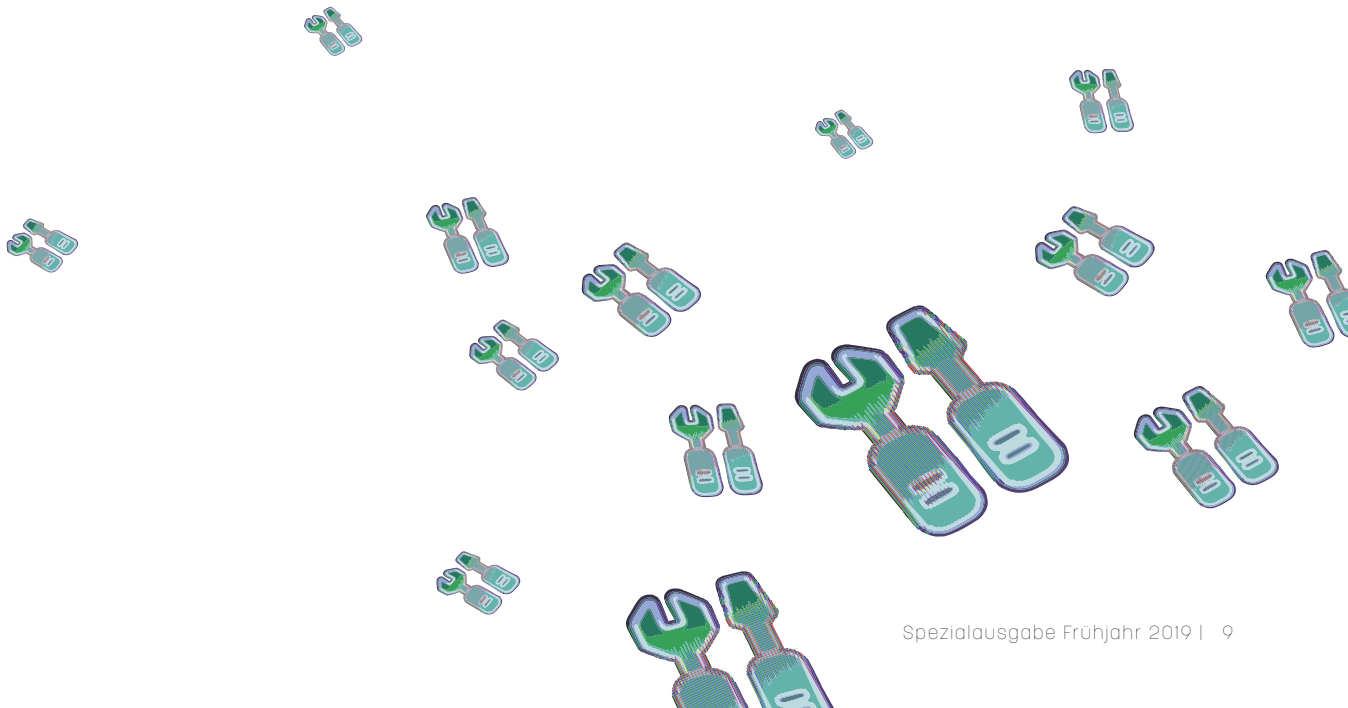
CONTROLLING KOMPAKT

Der Beitrag hat neben einer aufgabenorientierten, differenzierten Gesamtdarstellung des Controller-Instrumentariums „State of the Art“ vier zentrale Aspekte des Instrumenteneinsatzes herausgearbeitet:

- #1 Die Aufgabenstellung bestimmt die Instrumentenauswahl.
- #2 Eine Wirkungsanalyse soll die Effektivität bzw. Effizienz des Instrumenteneinsatzes sicherstellen.
- #3 Einzelinstrumente müssen in ein Gesamtsystem der Controlling-Instrumente integriert werden.
- #4 Über den Erfolg des Instrumenteneinsatzes entscheidet heute die IT-Unterstützung.

LITERATUR

- Baltzer, B. (2013), Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten, Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung, Wiesbaden, 2013.
- Berens, W., Knauer, T., Sommer, F. und Wöhrmann, A. (2018), Controlling-Lehre in Deutschland, in: Velte, Müller, Weber, Sassen, Mammen (Hrsg., 2018), S. 623-639.
- Drerup, B., Suprano, F. und Wömpener, A. (2018), Controlling 4.0, in: Controlling 30, 2018, 1, S. 57-63.
- Horváth, P. (1993), Controllinginstrumente, in: Wittmann (Hrsg., 1993), S. 669-680.
- Schäffer, U. und Weber, J. (2018), Digitalisierung ante portas, in: Controlling 30, 2018, 1, S. 42-48.
- Seiter, M. (2017), Business Analytics, Effektive Nutzung fortschrittlicher Algorithmen in der Unternehmenssteuerung, München, 2017.
- Troßmann, E. (2013), Einführung in das Controlling, München, 2013.
- Velte, P., Müller, S., Weber, S. C., Sassen, R. und Mammen, A. (Hrsg., 2018), Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling, Wiesbaden, 2018.
- Wittmann, W. (Hrsg., 1993), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, 1993.





WIE CONTROLLER DAS POTENZIAL IHRES WERKZEUGKASTENS VOLL AUSSCHÖPFEN

Der Beitrag von Instrumenten
zum Controllerbereichs-Erfolg

von Pascal Nevries

Zur effektiven Steuerung eines Unternehmens kann sich der Controller heute aus einem gut gefüllten Koffer an Instrumenten bedienen. Doch wie können Controlling-Instrumente zum Erfolgsmodell für den Controllerbereich gestaltet werden? Welche allgemeingültigen Ansatzpunkte erlauben jedem modernen Controller, das enorme Potenzial des großen und innovativen Instrumente-Baukastens voll auszuschöpfen?