

Andreas Hoffjan | Thorsten Knauer
Andreas Wömpener
(Hrsg.)

Controlling

Konzeptionen – Instrumente – Anwendungen

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Andreas Hoffjan/Thorsten Knauer/
Andreas Wömpener (Hrsg.)

Controlling

Konzeptionen – Instrumente – Anwendungen

2017
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling,
TU Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling, Ruhr-Universität
Bochum

Prof. Dr. Andreas Wömpener, Lehrstuhl für ABWL und Controlling,
Universität Duisburg-Essen



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-3835-3 Bestell-Nr. 11423-0001

ePDF: ISBN 978-3-7910-3836-0 Bestell-Nr. 11423-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

April 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort der Herausgeber

Wolfgang Berens vollendete am 29. November 2016 sein 65. Lebensjahr. Dieses besondere Ereignis nehmen seine Schüler, Kolleginnen und Kollegen sowie Freundinnen und Freunde zum Anlass, ihm eine besondere Freude zu bereiten und seine vielfältige wissenschaftliche Tätigkeit mit dieser Festschrift zu ehren.

Im ersten Teil der vorliegenden Festschrift wird die Vita von *Wolfgang Berens* in Bezug auf seine Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seine Führungspersönlichkeit umfassend gewürdigt. Besonders herauszustellen ist, dass Personen, die in unterschiedlichen Phasen seines Schaffens mit *Wolfgang Berens* zusammenarbeiten durften, jeweils aus ihrer individuellen Perspektive und anhand vielfältiger Beispiele berichten können, dass *Wolfgang Berens* nicht nur sehr erfolgreich in seiner wissenschaftlichen Tätigkeit ist, sondern gleichfalls seine Menschlichkeit und Herzlichkeit jederzeit bewahrt hat.

Die Beiträge des zweiten Teils der Festschrift widmen sich sodann der wissenschaftlichen Fragestellung, was unter dem Begriff des Controllings zu verstehen ist und welche Aspekte für Theorie und Praxis bedeutsam sind. Dieser Teil macht im Sinne von *Wolfgang Berens'* Verständnis des Controllings sichtbar, dass das Controlling als Querschnittsfunktion eine erhebliche Bandbreite praktischer Tätigkeiten umfasst und Bezüge zu vielen weiteren Unternehmensfunktionen aufweist. Ebenso wird deutlich, dass das Fachgebiet Controlling unmittelbar durch die unternehmerische Praxis geprägt wird und sich entsprechend der Veränderungen in der Praxis weiterentwickelt.

Der dritte Teil der Festschrift beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie die Rolle des Controllings in unterschiedlichen Kontexten zu bewerten ist. Die Beiträge stellen insgesamt heraus, dass die Rolle des Controllings einerseits durch Branchenspezifika geprägt wird. Andererseits bestimmt die spezifische Controllingfunktion auch innerhalb einzelner Unternehmen, wie das Controlling zur Erreichung der Organisationsziele beitragen kann.

Die im vierten Teil der Festschrift enthaltenen Beiträge zeigen die Anwendung konkreter Instrumente des Controllings in verschiedenen Situationen auf. Im Sinne des Controllingverständnisses des verehrten Jubilars wird sichtbar, dass sich die Instrumente des Controllings auf verschiedenste unternehmerische und nicht-unternehmerische Situationen adaptieren lassen und zur Entscheidungsunterstützung beitragen. Die Breite der Beiträge macht zugleich sichtbar, weshalb *Wolfgang Berens* zurecht gerne vom „Instrumentenkasten“ des Controllings spricht.

Im folgenden fünften Teil der Festschrift werden zwar ebenfalls Instrumente des Controllings behandelt. Der Fokus liegt jedoch insbesondere auf der branchenspezifischen Anwendung, insbesondere im Bereich Finanzinstitute sowie öffentliche Verwaltung. Diese Fokussierung ist eng mit der Vita von *Wolfgang Berens* verbunden, hat er sich doch auf beide Bereiche in seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit besonders konzentriert. Nicht zuletzt der von ihm mitgegründete erfolgreiche Spin-off BMS Berens Mosiek Siemes Consulting GmbH macht diese Hinwendung deutlich.

Im abschließenden, sechsten Teil der Festschrift steht schließlich das Controlling in Hochschulen im Vordergrund. *Wolfgang Berens* hat sich seit seiner Studienzeit in besonderem Maße in der akademischen Selbstverwaltung engagiert und für die Steuerung von Hochschulen auch aus einer wissenschaftlichen Perspektive interessiert und dazu bedeutende Forschungsbeiträge veröffentlicht.

Ganz herzlich möchten wir allen Personen danken, die zum Gelingen dieser Festschrift beigetragen haben. Den Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die ungeachtet ihrer vielfältigen sonstigen Verpflichtungen bereitwillig und gerne Beiträge verfasst haben,

danken wir auf das Herzlichste für ihr engagiertes Mitwirken. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an unseren Lehrstühlen danken wir für die umfassende Unterstützung bei den Vorarbeiten. Schließlich gilt unserer besonderer Dank Frau Marita Mollenhauer vom Schäffer-Poeschel Verlag für die sehr gute Zusammenarbeit und die äußerst sorgsame redaktionelle Betreuung.

Unserem verehrten akademischen Lehrer, *Wolfgang Berens*, wünschen wir im Namen aller Autorinnen und Autoren auch für die kommenden Jahre nur das Beste, vor allem Gesundheit, Lebensfreude und weiterhin jene positive und lebensbejahende Ausstrahlung, die ihn so besonders auszeichnen.

Dortmund/Bochum/Duisburg, im Februar 2017

*Andreas Hoffjan,
Thorsten Knauer und
Andreas Wömpener*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber V

Wolfgang Berens als Forscher, akademischer Lehrer und Führungspersönlichkeit

Christiane Fühner/Franz Vallée

Controlling und gebietspaarspezifische Umwegfaktoren 3

Andreas Hoffjan

Controlling à la Berens 13

Maike König

Promotion unter anderen Umständen – ein Erfolgsfaktorenmodell aus der Perspektive einer (werdenden) Mutter 23

Begriffe und Konzeptionen des Controllings

Axel Born

Controlling: Entscheidungshilfe oder Placebo 35

Hans U. Brauner

Die Diligence der Aufsichtsratsarchitektur im Krisenmodus: Kompass für neue, kompetente, kluge und souveräne Normalitäten 45

Klaus-Peter Franz

Controllingkonzeptionen – mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede 63

Thomas Günther/Edeltraud Günther

Finanzielle Nachhaltigkeit – Messung, finanzielle Steuerung und Herausforderungen 79

Winfried Hamel

Controllingbasierte Anreizgestaltung 91

Peter Kajüter

Controlling und Lageberichterstattung – Schnittstellen und Wechselbeziehungen 97

Hans-Jürgen Kirsch/Fabian Umseher

Der Einbezug von Verwaltungskosten in die Herstellungskosten nach HGB und IFRS ... 113

Maik Lachmann/Anna Faust/Fares Getzin

Nachhaltigkeitscontrolling – eine anwendungsorientierte Erweiterung der Controllingkonzeption 127

Gerhard Schewe/Bastian Neyer/Mario Gerwin

Die Zertifizierung von Compliance Management Systemen in deutschen Konzernen – eine kritische Analyse des IDW PS 980 141

Anja Schwering/Florian Uepping

Behavioral Management Accounting – Was der Controller vom Psychologen lernen kann 155

<i>Theresia Theurl</i> Controlling von Unternehmensnetzwerken	169
<i>Andreas Wömpener</i> Formalisierter gesunder Menschenverstand	181

Rolle des Controllings

<i>Thorben Finken</i> Erfolgreiche Einführung von Shared Services	195
<i>Heinz Lothar Grob</i> Die Rolle des Controllers beim Risikocontrolling.....	207
<i>Ulrich Lehner</i> Der „controllende“ Aufsichtsrat	217
<i>Martin Mertes/Patrick Baur</i> Controlling in agilen Organisationen.....	227
<i>Pascal Nevries</i> Das ist nett von dir! Extra-role Performance, Ressourcenausstattung und Arbeitszufriedenheit bei Controllern	237
<i>Roland Ventzke</i> Zur Zusammenarbeit zwischen Ärzten und Controllern im Krankenhaus	251

Instrumente des Controllings

<i>Klaus Backhaus/Luise Hildebrand</i> Wer sich in Fixkosten begibt, kommt darin um – oder doch nicht?	265
<i>Werner Delfmann</i> „Cloud“ Logistik als Antwort auf die logistischen Herausforderungen der dynamisch vernetzten Wirtschaft.....	281
<i>Thomas Hering/Christian Toll</i> Zur Bewertung einer Unternehmensfusion bei Vermögensmaximierung	293
<i>Robert Köhler</i> Strategisches Supply Chain Controlling: Agilität, Responsiveness und Reliability – strategische Aspekte.....	309
<i>Alexandra Rohlmann/Kerstin Schmidt/Anna Thiel/Julian Thiel</i> Controlling des persönlichen Wohlbefindens am Beispiel der Work-Life-Balanced Scorecard	323
<i>Roland Rollberg</i> Strategisches Produktionscontrolling und -management.....	337
<i>Raimund Schirmeister</i> Zeitstrukturen als Institutionen	351

<i>Jörg Schlüchtermann/Johannes Siebert/Julia Käßler</i>	
Entwicklung und Quantifizierung einer Strategy Map mit Methoden aus der Entscheidungstheorie	361
<i>Ulf Teichgräber/Felix Güttler/Rainer Sibbel</i>	
Balanced Scorecard-basiertes Controlling in der Radiologie	377
<i>Christoph Watrin</i>	
Steuercontrolling in der Praxis: Ergebnisse der empirischen Forschung	387
 Branchenspezifische Anwendungen des Controllings	
<i>Jörg Baetge/Jan Conrad/Alexander Flügel</i>	
Solvency II – das Standardmodell in der wertorientierten Versicherungssteuerung	405
<i>Mirko Kraft/Mirko Tillmann</i>	
Anwendungen des Controllings in Versicherungsunternehmen.....	417
<i>Tina Püthe/Simon Dahms/Nino Raddao/Klaus Segbers/Andreas Siemes/Florian Wüller</i>	
Kundenwertorientiertes Vertriebscontrolling mit Schwerpunkt der Kundenbeziehung im Firmenkundengeschäft von Kreditgenossenschaften	433
<i>Heiko Winkler</i>	
Aktuelle Rahmenbindungen für die strategische Planung von Versicherungsunternehmen	449
<i>Reinhard Liedl</i>	
Controlling in IT-Unternehmen	463
<i>René Bertelsmann</i>	
Die Abweichungsanalyse als Instrument des Controllings in der Bundesverwaltung.....	477
<i>Carsten Junga</i>	
Warum sich das Controlling im öffentlichen Umfeld in manchen Bereichen verfängt, in anderen nicht	489
<i>Birte Mankel/Felix Jungermann</i>	
Anwendung der Balanced Scorecard zwecks Steuerung der Flüchtlingsproblematik.....	497
<i>Thomas Mosiek/Andreas Winzen/Thorsten Pieper/Torsten Wruck</i>	
Controlling wirkt, wenn es Wirkungen wahrnehmbar macht!	507
<i>Katrin Will</i>	
Prozesskostenrechnung – Ein Instrument für die Zollverwaltung?	525
 Controlling in Hochschulen	
<i>Thorsten Knauer</i>	
Erfolgsdeterminanten in der Wissenschaft am Fallbeispiel des Lehrstuhls für Controlling.....	539
<i>Walter Schmitting</i>	
Der Einsatz datenbankgestützter Unternehmens- und Betriebsmodelle in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung	549

Friedrich Sommer

Kombination von Entscheidungsorientierung und analytischen Fähigkeiten –
das Schreiben von Fallstudien als Lehrinstrument 577

Ute von Lojewski

Hat das Controlling ausgedient? Der Versuch einer Antwort am Beispiel
der FH Münster..... 595

Arnt Wöhrmann

Data Envelopment Analysis zur effizienzorientierten Ressourcenallokation
an deutschen Universitäten 607

Autorenverzeichnis 623