

---

# Inhaltsverzeichnis

**Teil I   Controlling und Leadership: Theoretische Konzepte**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1   Überlegungen und Nachfragen zu Leadership, Controlling, Menschenbildern und Algorithmen . . . . .</b>              | <b>3</b>  |
| Hartmut Ihne  |           |
| 1.1   Controlling ohne Leadership ist wirkungslos, Leadership ohne Controlling ist riskant . . . . .                      | 3         |
| 1.2   Zum Begriff „Leadership“ und „Good Leadership“ . . . . .  | 4         |
| 1.3   Zur Geschichte der Führungsidee . . . . .   | 5         |
| 1.4   Führungsbeziehungen und Vertrauen . . . . .   | 6         |
| 1.5   Das Menschenbild zählt . . . . .  | 7         |
| 1.6   Zur Legitimation von Führung . . . . .  | 9         |
| 1.7   Algorithmisierung von Führung und Steuerung . . . . .   | 9         |
| 1.8   Risiken der Algorithmisierung und die Vernunftfreiheit . . . . .  | 10        |
| Literatur . . . . .   | 10        |
| <b>2   Controlling und Leadership: Überlegungen im Kontext der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen . . . . .</b> | <b>13</b> |
| Andreas Wieseahn  |           |
| 2.1   Einleitung . . . . .  | 13        |
| 2.2   Wesentliche begriffliche Grundlagen . . . . .   | 15        |
| 2.3   Der Führungsprozess als Ausgangspunkt eines Nachfolgecontrollings . . . . .   | 21        |
| 2.4   Ausgewählte Aspekte des Nachfolgecontrollingprozesses . . . . .   | 23        |
| 2.5   Fazit . . . . .   | 31        |
| Literatur . . . . .   | 32        |
| <b>3   Interkulturelle Kompetenz für Controller . . . . .</b>   | <b>35</b> |
| Alfred Krupp  |           |
| 3.1   Situationsbeschreibung . . . . .  | 35        |
| 3.2   Landeskultur und Controlling . . . . .  | 36        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 3.3   | Aufgaben und persönliche Anforderungen von Controllern . . . . .  | 38         |
| 3.4   | Interkulturelle Sensibilisierung von Controllern . . . . .  | 40         |
| 3.5   | Interkulturelle Kompetenz von Unternehmen . . . . .   | 49         |
| 3.6   | Fazit . . . . .   | 50         |
|   | Literatur. . . . .  | 52         |
| <b>4</b>  | <b>Die systemgestützte Controlling-Konzeption<br/>und ihre IT-gestützte Umsetzung . . . . .</b>                             | <b>53</b>  |
|   | Thomas Reichmann  |            |
| 4.1   | Grundlagen der Controlling-Konzeption. . . . .  | 53         |
| 4.2   | Controlling-Konzeption und Informationsversorgung . . . . .   | 56         |
| 4.3   | Controlling-Konzeption, Controlling-System<br>und Controlling-Applikation . . . . .   | 57         |
| 4.4   | Controlling-Konzeption in den Teilbereichen . . . . .   | 60         |
| 4.5   | Das IT-gestützte Analyse- und Berichtswesen . . . . .   | 64         |
| 4.6   | Fazit . . . . .   | 68         |
|   | Literatur. . . . .  | 68         |
| <b>Teil II Controlling und Leadership: Praktische Erfahrungen</b> |   |            |
| <b>5</b>  | <b>Management by Zeppelin – Methoden einer<br/>kulturbasierten Strategieentwicklung . . . . .</b>                           | <b>71</b>  |
|   | Peter Gerstmann   |            |
| 5.1   | Einführung . . . . .  | 72         |
| 5.2   | Austauschbarkeit von Werten . . . . .   | 72         |
| 5.3   | Die „Grafensätze“ . . . . .   | 74         |
| 5.4   | Kultur als Basis einer erfolgreichen Strategie. . . . .   | 80         |
| 5.5   | Fazit . . . . .   | 88         |
|   | Literatur. . . . .  | 89         |
| <b>6</b>  | <b>Strategische Planung in kleinen und mittleren<br/>Unternehmen in Deutschland . . . . .</b>                               | <b>91</b>  |
|   | Klaus Deimel, Mischa Ellenberger und Markus Molitor   |            |
| 6.1   | Ausgangssituation . . . . .   | 91         |
| 6.2   | Führung, Leadership und strategische Planung. . . . .   | 92         |
| 6.3   | Strategiebegriff. . . . .   | 95         |
| 6.4   | Studiendesign. . . . .  | 96         |
| 6.5   | Studienergebnisse. . . . .  | 97         |
| 6.6   | Fazit . . . . .   | 106        |
|   | Literatur. . . . .  | 106        |
| <b>7</b>  | <b>Controlling und Leadership eines international<br/>tätigen Familienunternehmens im Kunststoff-Maschinenbau . . . . .</b> | <b>109</b> |
|   | Ulrich Reifenhäuser   |            |
| 7.1   | Über die Reifenhäuser Gruppe . . . . .  | 109        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 7.2       | Organisation und Leadership .....  | 110        |
| 7.3       | Instrumente des Controllings .....   | 111        |
| 7.4       | Strategisches Controlling .....  | 113        |
| 7.5       | Lean-Management .....  | 114        |
| 7.6       | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....  | 117        |
| 7.7       | Grenzen des Controllings .....   | 118        |
|           | Literatur .....  | 119        |
| <b>8</b>  | <b>CFO – vom Zahlenverwalter zum Co-Piloten .....</b>  | <b>121</b> |
|           | Karlheinz Hornung  |            |
| 8.1       | Ist die CFO-Funktion nur eine administrative, verwaltende<br>oder auch eine strategisch leitende Management-Aufgabe? ..... | 121        |
| 8.2       | Die Funktionen des CFOs .....  | 122        |
| 8.3       | Cash-Management in schwierigem Umfeld .....  | 124        |
| 8.4       | Neue regulatorische Vorschriften .....   | 124        |
| 8.5       | Gesicht zum Kapitalmarkt .....   | 125        |
| 8.6       | Interner Dienstleister .....   | 126        |
|           | Literatur .....  | 127        |
| <b>9</b>  | <b>Controlling &amp; Shared Services: funktionierendes<br/>Business Partnering bei einem Mittelständler .....</b>          | <b>129</b> |
|           | Thomas Mundus und Torsten Janßen   |            |
| 9.1       | Einleitung .....   | 130        |
| 9.2       | Praktische Ausgangssituation und konzeptionelle Grundlagen .....   | 131        |
| 9.3       | Implementierung des CO-Business-Partners .....   | 136        |
| 9.4       | Ansiedlung des CO-Business-Partner im Shared Service Center .....  | 139        |
| 9.5       | Exkurs: Arbeitsweise des neu-implementierten<br>Business Partners am Beispiel der Strategischen Planung .....              | 140        |
| 9.6       | Fazit .....  | 143        |
|           | Literatur .....  | 144        |
| <b>10</b> | <b>Leadership und Controlling .....</b>  | <b>145</b> |
|           | Albrecht Deyhle  |            |
| 10.1      | Leadership als Marktstellung interpretiert .....   | 145        |
| 10.2      | Firmengründer sind immer Leader .....  | 146        |
| 10.3      | Leadership als Führungskunst nach innen im Unternehmen .....   | 147        |
| 10.4      | Leadership und Ergebnisfähigkeit (Controlling) .....   | 148        |
| 10.5      | Trio-Balance – illustriert im WEG-Bild .....   | 150        |
| 10.6      | Leadership und Controlling: das Management Accounting .....  | 152        |
| 10.7      | Decision- und Responsibility Accounting .....  | 153        |
| 10.8      | Controller bieten den Service für das Controlling .....  | 154        |
| 10.9      | Auch ein guter Controller wirkt als ein Verkäufer .....  | 155        |
| 10.10     | Logik und Psycho-Logik – Verhaltensregeln .....  | 156        |
| 10.11     | „Keine Planung ohne Kontrolle“ .....   | 158        |

|                 |  |     |
|-----------------|--|-----|
| 10.12           | Exkurs zur Management-Erfolgsrechnung<br>mit Controller-Empfehlungen. ....                               | 159 |
| <b>11</b>       | <b>Einsatz von Controllinginstrumenten im<br/>Hochschulbereich am Beispiel der FH Münster</b> .....      | 163 |
|                 | Ute von Lojewski   |     |
| 11.1            | Einleitung .....   | 163 |
| 11.2            | Strategische Controllinginstrumente .....  | 166 |
| 11.3            | Operative Controllinginstrumente .....   | 172 |
| 11.4            | Fazit .....  | 176 |
|                 | Literatur. ....  | 177 |
| <b>Teil III</b> | <b>Controlling und Leadership: Zukünftige Entwicklungen</b>  |     |
| <b>12</b>       | <b>Die Controlling-Pioniere im Dialog: Albrecht<br/>Deyhle, Péter Horváth und Thomas Reichmann</b> ..... | 181 |
|                 | Andreas Wieseahn   |     |
| <b>13</b>       | <b>Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft der Arbeit</b> .....                                     | 193 |
|                 | Andreas Gadatsch   |     |
| 13.1            | IT-Megatrends in Blickwinkel der Öffentlichkeit. ....  | 193 |
| 13.2            | Big Data .....   | 199 |
| 13.3            | Cloud-Computing. ....  | 200 |
| 13.4            | Industrie 4.0/Internet der Dinge .....   | 201 |
| 13.5            | Auswirkungen der IT-Megatrends .....   | 202 |
| 13.6            | Handlungsempfehlungen .....  | 205 |
|                 | Literatur. ....  | 211 |
| <b>14</b>       | <b>Controlling und Einkauf – erfolgreich in die Zukunft führen</b> .....                                 | 215 |
|                 | Daniel Weise und Stefan Zeisel   |     |
| 14.1            | Einleitung .....   | 215 |
| 14.2            | Strategische Herausforderungen und Einkaufsstrategie .....   | 216 |
| 14.3            | Strategische Optionen für Einsparungen .....   | 219 |
| 14.4            | Strategische Optionen für qualitativen Mehrwert. ....  | 223 |
| 14.5            | Strategische Optionen für Effizienz .....  | 226 |
| 14.6            | Moderne Einkaufskennzahlen und Ausblick .....  | 229 |
|                 | Literatur. ....  | 231 |
| <b>15</b>       | <b>Trends in der Leadership-Forschung</b> .....  | 233 |
|                 | Theo Peters  |     |
| 15.1            | New-Leadership-Ansätze .....   | 233 |
| 15.2            | Neuroleadership .....  | 247 |
|                 | Literatur. ....  | 254 |
|                 | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....  | 255 |

Controlling und Leadership

Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen

Gadatsch, A.; Krupp, A.; Wieseahn, A. (Hrsg.)

2017, XXIV, 256 S. 115 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-15269-7