

# Controlling - 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

Bearbeitet von  
Péter Horváth, Ronald Gleich, Mischa Seiter

1. Auflage 2017. Buch. Rund 250 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 8006 5368 3  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Horváth/Gleich/Seiter  
Controlling  
10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Controlling

## 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

von

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Prof. Dr. Ronald Gleich

Prof. Dr. Mischa Seiter

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth** war Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart. Er ist stv. Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth AG.

**Prof. Dr. Ronald Gleich** ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft & Recht, Oestrich-Winkel, und geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH, Stuttgart.

**Prof. Dr. Mischa Seiter** ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institute.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5368 3

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: hun thomas – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Es gibt zum Controlling inzwischen eine Vielzahl von Lehrbüchern, die das Controlling-Fachwissen mit instruktiven Beispielen aus der Praxis hervorragend vermitteln. Wir meinen, dass unser Lehrbuch (*Horváth/Gleich/Seiter, „Controlling“, 13. Aufl., München 2015*) ebenfalls zu diesen Lehrbüchern zählt und nicht nur von Studenten, sondern auch von Praktikern gerne in die Hand genommen wird. Zur Ergänzung und Vertiefung des Lehrbuchwissens sind auch mehrere Übungs- bzw. Fallstudienbücher auf dem Markt.

Die Übungsbücher beinhalten überwiegend Rechenaufgaben zu Controllingthemen. Die Fallstudienbücher präsentieren meist kleine – vom Autor selbst konzipierte – Fälle mit klar definierten Fragestellungen und eindeutigen „Lösungen“.

Unser Fallstudienbuch geht in dreifacher Hinsicht über die gängige Übungs- und Fallstudienliteratur hinaus:

- Erstens stammen unseren Fallstudien aus realen Unternehmen und wurden dort mit den Verantwortlichen gemeinsam erarbeitet. (Die Unternehmen haben wir natürlich anonymisiert.)
- Zweitens sind in unseren Fallstudien komplexe Fragestellungen eingebettet, die der Leser selbst – wie in der Realität – entdecken und fokussieren soll.
- Drittens konfrontieren wir die Fallstudien mit führenden Praxisexperten, um durch deren erfahrungsbezogene Sicht eine noch größere Realitätsnähe zu erreichen.

### Zur Beschäftigung mit den Fallstudien

Unsere Fallstudien wollen nicht Detailfachwissen in Form von übersichtlichen, kleinen, präzise lösbaren Aufgaben vermitteln. Uns geht es vielmehr darum, die Fähigkeiten des Lesers zum strukturierten Problemlösen zu stärken. Dahinter steht unsere Überzeugung, dass Controller sich heute und vermehrt in der Zukunft als Problemlöser bewähren müssen. Fundiertes Fachwissen wird dabei natürlich vorausgesetzt.

Die Fallstudien stellen jeweils eine komplexe betriebliche Situation mit zahlreichen Akteuren dar. Probleme gibt es zuhauf. Die Hauptaufgabe besteht zunächst darin, eine Hauptproblemstellung (meist) aus Controllersicht zu identifizieren.

Es hat sich bewährt – auch in der Praxis – immer von der erkannten Problemstellung aus Top-down vorzugehen und die einzelnen Lösungsbausteine daraus Schritt für Schritt zu entwickeln. Hierbei ist u. E. zweierlei zu beachten: Ein Lösungsansatz in der Realität ist immer auf der Zeitachse zu sehen, d. h. eine Projekt-„Roadmap“ mit Meilensteinen ist nie verkehrt. Dann ist davon

auszugehen, dass die Problemlösung arbeitsteilig umgesetzt wird. Also muss klargestellt werden, wer welche Aufgaben und Verantwortung im Rahmen der Lösung wahrzunehmen hat.

Eine Problemstellung muss in der Praxis überzeugend kommuniziert werden. Insofern sollte sie am besten gleich in Gestalt einer Präsentation abgefasst werden.

### Aufbau des Buches

Unsere zehn Fallstudien orientieren sich grob an den sieben Kapiteln unseres Lehrbuches, wobei allerdings die „Ganzheitlichkeit“ der Fälle über einzelne Kapitelinhalte hinausgeht. Der Aufbau je Fallstudie ist wie folgt:

- Kurze Hinführung zum Themenbereich der Fallstudie mit Verweisen auf die entsprechenden Kapitel bzw. Abschnitte des Lehrbuchs,
- Darstellung der Fallstudie (in der Regel mit ergänzenden Organigrammen, Tabellen etc.),
- Lösungsvorschläge von zwei namhaften Experten aus der Praxis,
- Lösungsvorschlag der Autoren,
- Beispiele für wichtige denkbare Fragestellungen, die über die Fallstudienfragestellung hinausgehen. Diese sollen zum Weiterdenken anregen und sind nicht Teil der Musterlösungen.

### Danksagung

Wir bedanken uns bei allen Praxispartnern, die mit ihrem Erfahrungsschatz und ihrem Engagement dieses Übungsbuch ermöglicht haben. Dies gilt sowohl für alle im Buch namentlich genannten Lösungsautoren als auch im Besonderen für alle anonymen Beispielgeber, die mit ihren Unternehmen für die Fallstudien Pate standen.

Wir bedanken uns herzlich bei Herrn Matthias Kaufmann, der uns bei der Erarbeitung der Fallstudien und deren Lösungen unterstützt hat. Er hat die Verwirklichung dieses Projekts umfassend koordiniert und die Abstimmungen mit den Praxispartnern vorgenommen.

Bei der Erarbeitung der Fallstudien hat uns ebenfalls Herr Sebastian Kasselmann unterstützt, wofür wir auch ihm sehr zu Dank verpflichtet sind.

Für die Mitarbeit an der Fallstudie BahnBus AG bedanken wir uns herzlich für die sachkundige Unterstützung bei Herrn Peter Sinn und dem Team der Firma CP Corporate Planning.

Zum guter Letzt danken wir unserem Lektor Herrn Dennis Brunotte, der dieses Projekt wieder zuverlässig verlagsseitig begleitet, mitgestaltet und ermöglicht hat.  
Stuttgart, im Frühjahr 2017

*Péter Horváth  
Ronald Gleich  
Mischa Seiter*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
Zur Beschäftigung mit den Fallstudien .....	V
Aufbau des Buches .....	VI
Danksagung .....	VI
<b>Kapitel 1: Das Steuerungsproblem und seine Lösung durch Controlling</b> ..	1
Hinführung .....	1
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	2
<b>Fallstudie 1: Maier GmbH – Das Steuerungsproblem</b> .....	3
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis .....	9
<i>Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV), Wörthsee</i> .....	9
<i>Kai Grönke, Partner und Leiter des Competence Center CFO Strategy &amp; Organization bei Horváth &amp; Partners Management Consultants, Düsseldorf</i> .....	12
Lösungsvorschlag der Autoren .....	16
Weiterführende Fragestellungen .....	19
<b>Kapitel 2: Das koordinationsbasierte Controllingsystem</b> .....	21
Hinführung .....	21
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	22
<b>Fallstudie 2: EMA – Weiterentwicklung des Controllings</b> .....	23
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis .....	30
<i>Dieter Kaufmann, Kanzler der Universität Ulm</i> .....	30
<i>Ulf Richter, Kanzler der Universität Siegen</i> .....	32
Lösungsvorschlag der Autoren .....	35
Weiterführende Fragestellungen .....	36
<b>Kapitel 3: Koordination des Planungs- und Kontrollsystems</b> .....	37
Hinführung .....	37
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	38



<b>Fallstudie 3: Präzisionsgetriebe AG – Modernisierung der Budgetierung</b>	39
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis . . . . .	45
<i>Erik Roßmeißl, Mitglied des Vorstands der Wittenstein SE, Igersheim . . . . .</i>	45
<i>Peter Löhnert, Leiter Controlling und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Sick AG, Waldkirch . . . . .</i>	47
Lösungsvorschlag der Autoren . . . . .	50
Weiterführende Fragestellungen . . . . .	54
Hinführung . . . . .	55
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch . . . . .	55
<b>Fallstudie 4: Transpaket AG – Strategisches Management und Strategisches Controlling</b>	57
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis . . . . .	62
<i>Petra Bohn, Leiterin Controlling bei der Purena GmbH, Wolfenbüttel . . . . .</i>	62
<i>Hans Wolfgang Blumschein, COO Road Marking Systems Europe der SWARCO AG, Wattens (Österreich) . . . . .</i>	63
Lösungsvorschlag der Autoren . . . . .	66
Weiterführende Fragestellungen . . . . .	69
<b>Kapitel 4: Koordination des Informationsversorgungssystems</b>	71
Hinführung . . . . .	71
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch . . . . .	71
<b>Fallstudie 5: VOLLMER GmbH – Der Umgang mit Komplexität</b>	73
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis . . . . .	79
<i>Thomas Spitzenpfeil, Mitglied des Vorstands, CFO und CIO der Carl Zeiss AG, Oberkochen . . . . .</i>	79
<i>Dr. Joachim Lamla, Kaufmännischer Geschäftsführer der Porsche Leipzig GmbH . . . . .</i>	83
Lösungsvorschlag der Autoren . . . . .	85
Weiterführende Fragestellungen . . . . .	87
Hinführung . . . . .	88
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch . . . . .	88
<b>Fallstudie 6: LCD GmbH – Anpassungsnotwendigkeit im Controlling aufgrund der Übernahme in einen Konzern</b>	89
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis . . . . .	94
<i>Dr. Bernd Gaiser, Geschäftsführer Unternehmensentwicklung &amp; Finanzen der RECARO Holding GmbH, Stuttgart . . . . .</i>	94
<i>Dr. Michael Kieninger, Sprecher des Vorstands von Horváth &amp; Partners Management Consultants, Stuttgart . . . . .</i>	97
Lösungsvorschlag der Autoren . . . . .	100
Weiterführende Fragestellungen . . . . .	104

<b>Kapitel 5: Koordination des IT-Systems</b> .....	105
Hinführung .....	105
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	105
<b>Fallstudie 7: Betz Stoßdämpfer GmbH – Die Chancen der Digitalisierung</b> .....	107
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis .....	111
<i>Werner Stegmüller, Group Chief Operating Officer der Unternehmensgruppe Theo Müller S.e.c.s., Luxembourg</i> .....	111
<i>Sandra Kifler, Head of Controlling Business Division Lighting der HELLA KGaA Hueck &amp; Co., Lippstadt</i> .....	113
Lösungsvorschlag der Autoren .....	116
Weiterführende Fragestellungen .....	119
Hinführung .....	120
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	120
<b>Fallstudie 8: BahnBus AG – Neugestaltung des IT-Systems</b> .....	121
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis .....	126
<i>Prof. Dr. Peter Mertens, emeritierter Professor am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik I der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg</i> .....	126
<i>Dr. Bastian Hanisch, Principal und Leiter des Business Segments IT Transformation bei Horváth &amp; Partners Management Consultants, Stuttgart</i> .....	128
Lösungsvorschlag der Autoren .....	131
Weiterführende Fragestellungen .....	134
<b>Kapitel 6: Organisation des Controllings</b> .....	135
Hinführung .....	135
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	135
<b>Fallstudie 9: Automatisierung GmbH – Aufbau eines Innovationscontrollings</b> .....	137
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis .....	140
<i>Dr. Volker Nestle, Leiter Zentralbereich Forschung &amp; Entwicklung der TRUMPF GmbH &amp; Co. KG, Ditzingen</i> .....	140
<i>Dr. Matthias Handrich, Abteilung Consulting &amp; Projects bei der Siemens AG, Mannheim</i> .....	142
Lösungsvorschlag der Autoren .....	145
Weiterführende Fragestellungen .....	148
<b>Kapitel 7: Corporate Governance</b> .....	151
Hinführung .....	151
Weiterführende Informationen in unserem Lehrbuch .....	151

<b>Fallstudie 10: Huber GmbH – Nutzen schaffen durch Interne Revision der Risiken</b> .....	153
Lösungsvorschläge von Experten aus der Praxis .....	157
<i>Dr. Wolfgang Russ, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Partner bei Ebner Stolz, Stuttgart</i> .....	157
<i>Tobias Albrecht, CIA/CRMA, Partner bei EY Advisory, Stuttgart</i> .....	160
Lösungsvorschlag der Autoren .....	164
Weiterführende Fragestellungen .....	166
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	167

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG