



CENTRE FOR PERFORMANCE MANAGEMENT & CONTROLLING

Jahresbericht 2021

VORWORT

Liebe Kooperationspartner, Projektpartner und liebes Centre-Netzwerk,

ein spannendes Jahr liegt hinter uns. Unser Forschungs-Centre, das Anfang letzten Jahres noch in den Kinderschuhen steckte, hat sich zu einer festen Größe in der Controlling-Community entwickelt. Dazu haben Sie alle beigetragen.

Mit Ende 2021 waren wir acht KollegInnen im Kernteam, womit wir unser Personal in einem Jahr verdoppelt haben. Starke Praxispartner aus den Bereichen Banken, Beratung, Versicherung und produzierender Industrie haben uns ihr Vertrauen ausgesprochen und mit uns zu aktuellen Fragestellungen zusammengearbeitet. Viele weitere Unternehmen aus verschiedenen Branchen brachten sich auch in unsere Arbeitskreise und Netzwerke ein oder führten gemeinsam mit uns Projekte durch.

Eine besondere Verbindung haben wir zum ICV, dem Internationalen Controller Verein. Als Kooperationspartner hat der ICV ein europaweites Praktiker-Netzwerk für Controlling in unsere Zusammenarbeit eingebracht. Gemeinsam unterstützten wir uns bei Veranstaltungsformaten, Studien und der Lancierung aktueller Themen im Controlling und Performance Management, zum Beispiel über die ICV-Ideenwerkstatt.

Besonders stolz sind wir auf die Etablierung unserer neuen und vielbesuchten Netzwerkveranstaltungen, dem Controlling & Performance Management Dialog sowie unserer Jahreskonferenz Performance Management & Controlling 2.0. Trotz aller durch die Pandemie verursachten Widrigkeiten fanden diese Formate statt. Details dazu entnehmen Sie unserem Jahresbericht.

Mit Wissenschaftlern befreundeter Hochschulen führten wir eine vielbeachtete paneuropäische Studie zum Thema Kostenmanagement in Krisenzeiten durch. Weitere Studien haben wir für das laufende Jahr aufgesetzt.

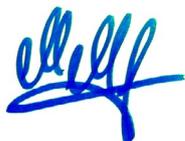
Forschungsbezogen hatten wir auch ein sehr erfolgreiches Jahr und waren auf nationalen und internationalen Konferenzen präsent und konnten auch umfangreich in wissenschaftlichen und ebenso in mehr praxisorientierten Journals publizieren.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Erkunden unseres ersten Jahresberichts und danken für Ihr Vertrauen!

Ihr



Prof. Dr. Ronald Gleich
Academic Director



Prof. Dr. Matthias Mahlendorf
Academic Director



INHALTS- VERZEICHNIS



2

Vorwort

3

Inhaltsverzeichnis

4

1. Über uns

5

2. Unsere Partner

6

3. Unsere
Veranstaltungen

10

4. Unser Arbeitskreis
Operational Excellence

11

5. Ausgewählte Beispiele
unserer Studien und
Forschungsprojekte

12

6. Lehre

13

7. Executive Education

14

8. Unsere
Veröffentlichungen

17

9. Das CPMC in der
Tages- und Fachpresse

19

10. Sonstiges

20

2021 in Bildern

1. ÜBER UNS

Das Centre for Performance Management & Controlling (CPMC) an der Frankfurt School of Finance & Management versteht sich als Think Tank, der aktuelle Themen rund um die Themenfelder Controlling und Performance Management adressiert.

Für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bildet das CPMC eine zentrale Anlaufstelle für grundlegende sowie anwendungsorientierte Forschung – ausgerichtet an aktuellen Fragestellungen, die unternehmens- bzw. branchenspezifisch oder branchenunabhängig sind.

Unsere Forschung fokussiert sich auf aktuelle und relevante Themen im Controlling und Performance Management, wie unter anderem:

- Digitalisierung im Controlling
- Digitale Transformation des CFO-Bereichs
- Modernisierung der Planung & Budgetierung
- Kostenmanagement in Krisenzeiten
- Operational Excellence
- Performance Measurement in Wachstumsunternehmen
- Neue Organisationslösungen für das Controlling
- Lieferkettencontrolling
- Strategische Personalplanung

Wir verstehen uns als Innovations- und Expertenschmiede. Durch ein einzigartiges Netzwerk von Wissenschaftlern, Experten und Praktikern aus verschiedenen Branchen fungiert das CPMC als Trendsetter und Innovations-schmiede für den Sektor und hilft dabei, exzellente Experten insbesondere in Masterprogrammen auszubilden. Auch im Feld der Weiterbildung sind wir aktiv und am Puls der Zeit. Für Entscheidungsträger, Spezialisten und Neueinsteiger bietet das CPMC maßgeschneiderte und offene Angebote im Bereich Executive Education.

Das CPMC fungiert außerdem als Community Builder. Für die Controlling Community bietet das CPMC eine Möglichkeit zusammen mit starken Partnern themenorientierte und effektiv moderierte Experten- sowie Executive-Netzwerke zu etablieren und zu pflegen.

Abgerundet werden die verschiedenen genannten Aktivitäten des Centres mit Veröffentlichungen, Vorträgen und Interviews unserer Experten, wodurch wir unserer Controlling-Community weitere Sichtbarkeit bringen.

Unser Kernteam in 2021 bestand aus:

Prof. Dr. Ronald Gleich, Academic Director
Prof. Dr. Matthias Mahlendorf, Academic Director
Dr. Sebastian Möbus, Chief Operating Officer
Letizia Credico, Wissenschaftliche Mitarbeiterin & Projektassistentin
Nils Gimpl, Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Projektassistent
Laura Schlecht, Wissenschaftliche Mitarbeiterin & Projektassistentin
Anne Kowalski, Centre Assistenz
Ilka Kranefuß, Online Redakteurin

Das mit dem CPMC eng verbundene Executive Education & Sales Team bestand 2021 aus:

Jasmin Engel, Director Executive Education
Dr. Julia Knobbe, Head of Executive Education Marketing
Manuel Schulz, Relationship Manager, Marketing
Dr. Michael Fliegner, Programm Manager
Petra Kehr, Programm Manager
Susan Bäßler, Programm Koordinatorin
Oliver Pohl, Programm Koordinator
Eva Wiesmann, Programm Koordinatorin

2021 wurden wir ebenfalls von unseren externen Kooperationspartnern unterstützt:

Prof. Dr. Werner Gleißner (Technische Universität Dresden, Deutschland)
Prof. Dr. Sven Heidenreich (Universität des Saarlandes, Deutschland)
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Universität Stuttgart, Deutschland)
Dr. Mladen Meter (Poslovna učinkovitost d.o.o., Kroatien)
Prof. Dr. Mischa Seiter (Universität Ulm, Deutschland)
Prof. Dr. Martin Tschandl (FH Joanneum, Österreich)
Prof. Dr. Andreas Wald (Universität von Agder, Norwegen)

Ab 15.01.2022 wurde unser Team wie folgt erweitert:

Kim Dillenberger, Head of Transformation Management
Dr. Uwe Kowatz, Wissenschaftliche Assistenz im Bereich empirische Sozialforschung

2. UNSERE PARTNER

Unsere Partner haben bei uns eine ganz besondere und entscheidende Rolle. Mit ihnen forschen wir zu aktuellen Problemstellungen in der Praxis und erarbeiten innovative Lösungen. Wir führen Studien durch und gestalten gemeinsame Veranstaltungen für unsere Community. Zudem binden wir sie auch als Experten in die Lehre ein und designen mit ihnen Weiterbildungsprogramme. Unsere Kooperationspartner beraten uns darüber hinaus im Centre-Beirat hinsichtlich der zukünftigen strategischen Centre-Ausrichtung.

Verbände/Vereine



Kooperierende Unternehmen



Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV)

Der Internationale Controllerverein eV (ICV) mit Sitz am Wörthsee ist mit über 6000 Mitgliedern und mehr als 200 Firmenmitgliedschaften, die anerkannt größte Vereinigung von Controllern in Europa. Der Verein prägt mit seinen Regional-, Branchen- oder Fachgruppen entscheidend das Verständnis, die Inhalte und das Berufsbild des Controllings und die Rolle des Controllers in den Unternehmen. Mit dem ICV arbeiten wir besonders eng zusammen und unterstützen uns gegenseitig im Community Building und führen gemeinsam Studien und Veranstaltungen durch. Außerdem ist Herr Prof. Gleich seit Jahren einer der Leiter der Ideenwerkstatt des ICVs. Das Ziel der Ideenwerkstatt ist es durch die systematische Beobachtung des Controlling-relevanten Umfelds, wesentliche Trends frühzeitig zu identifizieren. Daraus werden die „Dream-Cars“ des ICVs entwickelt. So übernimmt die Ideenwerkstatt die Rolle des Innovators im ICV. Ideen und Ergebnisse können in den Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte übergeführt werden.

Projektpartner



Sponsoren



Sponsoren sind mit ihrem Logo auf unserer Webseite vertreten und sind darüber hinaus nicht in unsere Arbeit eingebunden.

3. UNSERE VERANSTALTUNGEN

Am 19. Mai 2021 fand der **1. Controlling & Performance Management Dialog** des CPMC unter dem Thema „Agilität und Transformation im Controlling“ statt. Die Veranstaltung wurde im virtuellen Format durchgeführt und in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) organisiert. Hochkarätige Speaker von Horváth, der Voith Group, der Commerzbank AG und von Henkell-Freixenet gewährten den TeilnehmerInnen spannende Insights und Best Practices aus der täglichen Praxis zu den Themen Agile Planung, Controlling-Transformation und Strategische Neuausrichtung. Im Anschluss daran präsentierten Prof. Gleich und Prof. Andreas Wald erste Ergebnisse der CPMC-Studie „Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis“. Während und nach der Veranstaltung hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, im Rahmen einer virtuellen Podiumsdiskussion und Networkingpausen Erfahrungen auszutauschen. Im Folgenden finden Sie einen Überblick der Fachvorträge:

- **Making Elephants Dance – Auf dem Weg zur agilen Planung**
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Gründer von Horváth
- **Controlling in Transition – a practical perspective from Voith**
Dr. Stefan Hofmann, Senior Vice President & CFO Mobility, Voith Group
- **Strategische Neuausrichtung der Commerzbank – wie interne und externe Faktoren zur agilen Entscheidungsfindung geführt haben**
Ingo A. Mueller, Managing Director, Bereichsleiter Group Planning & Controlling Treasury, Commerzbank AG
- **Von der Due Diligence zum Integrations-Management! Ein Erfahrungsbericht zur Übernahme von Freixenet**
Dr. Nikolaus Hagenberg, CFO Deutschland, Henkell-Freixenet
- **Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis – erste Ergebnisse einer aktuellen CPMC-Studie**
Prof. Dr. Ronald Gleich, Academic Director, Centre for Performance Management & Controlling, Prof. Dr. Andreas Wald, Professor of Strategy, University of Agder
- **Innovative Datennutzungsmöglichkeiten für das Controlling**
Prof. Dr. Matthias Mahlendorf, Academic Director, Centre for Performance Management & Controlling



→ Impressionen unseres 1. Controlling & Performance Management Dialogs
(oben: Prof. Gleich; unten: Prof. Mahlendorf und Dr. Möbus)

3. UNSERE VERANSTALTUNGEN

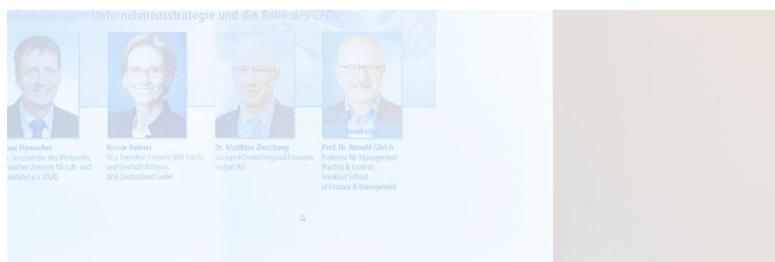
Am 17. Juni traf sich die Controlling Community auf dem Campus zur Konferenz „**Performance Management & Controlling 2.0**“ des Frankfurt School Verlags. Das Fachevent war zugleich eines der Top-Events 2021 unseres neuen Centres. An der hochrangig besetzten Konferenz beteiligten sich Führungskräfte aus Unternehmen aus dem Finanzsektor oder Beratungshäusern, IT-/Systementwickler sowie Führungskräfte aus Regulierung und Wissenschaft. Eröffnet wurde der Konferenztag mit einer Keynote von Dr. Matthias Zieschang (Fraport) zum Thema „Finanz- und Controlling-Bereich in der Krisensituation“. Im Anschluss gab das Programm weitere spannende Einblicke in praxisrelevante Fragestellungen und neue Forschungsergebnisse. So diskutierte Nicole Reimer (IBM) über den AI-Einsatz im Controlling und Michael Wilkens (Deutsche Telekom) berichtete von seinen persönlichen Erfahrungen der Transformation & Disruption im Controlling am Beispiel des eigenen Hauses. In Breakout Sessions tauschten sich die TeilnehmerInnen in kleineren Gruppen über agile Unternehmensplanung und die Zukunft des Controllers aus. Die Podiumsdiskussionen, u. a. mit Klaus Hamacher (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt), Prof. Dr. Matthias Mahlendorf (Frankfurt School of Finance & Management) und Sieglinde Schenk (Hoerbiger), bildeten weitere Highlights der Konferenz. Ein abwechslungsreiches Programm mit viel Raum für Diskussionen, die beim Abendempfang fortgeführt wurden.

Termin-Tipp:

Am 21. Juni 2022 findet die 2. Jahreskonferenz „Performance Management & Controlling 2.0“ statt.

Mehr Informationen hier
[➔ www.fs-verlag.de/pmc](http://www.fs-verlag.de/pmc)

↓ Impressionen der Konferenz Performance Management & Controlling



3. UNSERE VERANSTALTUNGEN

Der **2. Controlling & Performance Management Dialog** des CPMC fand am 18. Oktober 2021 in den Räumlichkeiten der Frankfurt School of Finance & Management statt. Die Präsenz- und Onlineveranstaltung wurde in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) und Valsight durchgeführt. Keynote-Speaker der Unternehmen Merz Pharma, HAYS, die Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) sowie die Finance Goes Agile Initiative brachten den rund 150 TeilnehmerInnen spannende Einblicke aus der Praxis zu den Themen Erfolgreiche Unternehmenstransformation, Digitale Planung, Krisenbewältigung und Agilität im Controlling näher. Ergänzt wurden die einzelnen Fachvorträge durch die Möglichkeit zum branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch anhand interaktiver und zeitgleich virtuell stattfindender Podiumsdiskussionen und Netzwerkpausen. Prof. Gleich führte durch das Programm. Untenstehend finden Sie eine Auflistung der Fachvorträge:

- **Merz Pharma – KPI Steering Model and enabling System to support successful business transformation**
Dr. Mark Jehle, Head of Finance, Merz Pharma GmbH & Co. KGaA
- **Der Weg zur digitalen, integrierten Unternehmensplanung**
Marius Knierim, Leiter Commercial Finance, Hays AG
- **Nutzen von Szenarien zur Krisenbeurteilung und -bewältigung**
Uwe Pohlers, Bereichsleiter Betriebssteuerung, Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH
- **Agilität in Finance und Controlling**
Marie-Luise Lehmann, Finance Goes Agile, Leiterin Fachkreis „Agiles Controlling“ des ICV

Auf die Vorträge folgte eine wissensintensive Podiumsdiskussion mit allen Vortragenden. Prof. Gleich moderierte die Veranstaltung. Alle TeilnehmerInnen vor Ort waren im Anschluss zu einem Networking-Event eingeladen.



↑ Impressionen des 2. Controlling & Performance Management-Dialogs

3. UNSERE VERANSTALTUNGEN

Am 2. Dezember fand die erste Veranstaltung des neuen **CPR-Clubs** statt. CPR steht dabei für Corporate Performance & Restructuring. Der Club richtet sich vor allem an TeilnehmerInnen und Alumni des Master-Studienganges Corporate Performance & Restructuring der Frankfurt School of Finance and Management. In seinem Impulsvortrag „Szenarien für die Post-COVID Welt“ ging Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Senior Fellow Roland Berger GmbH, auf mögliche Szenarien nach der Pandemie ein. Die anschließende Question & Answer Session moderierte Prof. Gleich.

Darüber hinaus waren unsere Academic Directors auf weiteren Veranstaltungen weltweit präsent. Nachfolgend ein kleiner Auszug der Vortragstätigkeiten:

Herr Prof. Gleich:

- Cost Management, ICV-Meeting Warsaw, 11. Oktober 2021.
- Cost Management, 4. Controlling-Conference, Balkan Business Week, online, 11. Juni 2021.
- Upravljanje troškovima u krizi, Cost Management, 12. KONTROLING KONFERENCIJA, Croatia, online, 26. Mai 2021.
- „Zukunft des Controllers“, Conference Unternehmenssteuerung & Controlling, Frankfurt School of Finance & Management, 17. Juni 2021 (zusammen mit P. Kappe).
- Controlling & KI, ICV - Congress der Controller, Munich, online, 26. April 2021 (zusammen mit S. Tobias).
- Controlling in Zeiten von Corona (=Krisenzeiten?), Arbeitsgemeinschaft „Finanz- und Rechnungswesen, Controlling“ beim RKW Hessen, online, 30. März 2021.
- Controlling und Performance Measurement 2.0 – was sich jetzt ändern muss, Vortragsreihe „Unternehmensführung in der Praxis“, FH JOANNEUM in Kapfenberg, online, 18. März 2021.

Herr Prof. Mahlendorf:

- Innovative Datennutzung: Alternative Data als Spielwiese für Hedgefonds oder neues Kompetenzfeld für Controlling & Finance?, Keynote, 19. Controlling Competence Conference / ICV, 25. November 2021.
- Innovative Data in Management Accounting, 27. Mai 2021, European Accounting Review Conference 2021, Online; Panel-Session.
- Alternative Data – Spielwiese für Hedgefonds oder Handwerkszeug des Controllers 2.0?, Jahreskonferenz Performance Management & Controlling 2.0, Frankfurt School of Finance & Management, 17. Juni 2021.
- Alternative Data – Zukunftsweisende Informationsquelle für den Mittelstand?, Online Sitzung des „Arbeitskreises Wert(e)orientierte Führung im Mittelstand“ der Schmalenbach Gesellschaft, 8. Juni 2021.
- Innovative Daten-Nutzungs-Möglichkeiten für das Controlling, Controlling & Performance Management-Dialog, Frankfurt School of Finance & Management, 19. Mai 2021.



4. UNSER ARBEITSKREIS OPERATIONAL EXCELLENCE



↑ Impressionen aus unserem Arbeitskreis Operational Excellence im Oktober 2021 bei einem unserer teilnehmenden Unternehmen

Der seit dem 24. Februar 2005 unter der Leitung von Prof. Gleich laufende Arbeitskreis „Operational Excellence“, widmet sich aktuellen Themenstellungen bezüglich Operational Excellence. Diese werden mindestens zweimal jährlich unter seiner Moderation im Kreis der teilnehmenden Unternehmen diskutiert und mögliche best practices aufgezeigt.

Die regelmäßigen Treffen der Arbeitskreismitglieder haben das Ziel, einen direkten und ganzheitlichen Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu ermöglichen. Diesbezüglich gibt es, neben Impulsvorträgen aus der Praxis, auch regelmäßig Impulsvorträge aus der Wissenschaft. Um aktuelle Themenstellungen rund um Operational Excellence zu adressieren, zielt unser Arbeitskreis darauf ab Vorträge zu essenziellen Themenschwerpunkten aufzugreifen, wie bspw. die Themen Digitalisierung im Controlling, Digitalisierung von Prozessen oder Industrie 4.0. Um einen regen Wissenstransfer anzuregen, stellen unsere teilnehmenden Unternehmen kontinuierlich Best-Practice Beispiele vor. Flankiert wird das Inhaltliche des Arbeitskreises durch Werksführungen und Vorstellungen von Produktionskonzepten bei unseren teilnehmenden Unternehmen.

Unser Arbeitskreis Operational Excellence bietet eine exzellente Basis für Diskussionen durch das Kleingruppenprinzip. Die Heterogenität unserer Teilnehmer, die aus unterschiedlichen Funktions- und Industriebereichen stammen, stellen eine ganzheitliche Sichtweise auf das Thema Operational Excellence sicher.



Sollten Sie Fragen oder Interesse an einer Teilnahme haben, so melden Sie sich gerne unter

➔ cpmc@fs.de



5. AUSGEWÄHLTE BEISPIELE UNSERER STUDIEN UND FORSCHUNGSPROJEKTE

5.1 Strategische Personalplanung

Die strategische Personalplanung hilft Unternehmen dabei, eine ihrer wichtigsten Ressourcen, wenn nicht gar die wichtigste Ressource - das Personal - auf die veranschlagte Unternehmensstrategie auszurichten, um diese optimal umsetzen zu können.

Doch wie sollte eine effektive strategische Personalplanung aufgebaut sein, welche Gegebenheiten sollte ihr Unternehmen erfüllen und welche Methoden und Instrumente sollte ihr Unternehmen für verlässliche Ergebnisse verwenden? Diese und weitere interessante Fragen wollen wir mit unserer Studie beantworten. Dazu haben wir im Zeitraum vom 13. September bis 30. November 2021, Führungskräfte und Fachspezialisten in der Unternehmensplanung befragt, die Verantwortungen in der strategischen Personalplanung übernehmen, Einfluss auf diese auswirken oder Informationen von dieser erhalten.

Ziel der Studie ist es somit sowohl die Treiber und Probleme bei der strategischen Planung in Unternehmen zu evaluieren als auch ihre nachhaltigen Erfolgsdeterminanten zu ergründen. Allem voran möchten wir untersuchen, welchen Beitrag die Standardisierung der strategischen Personalplanung und der Einsatz umfänglicher Performance Management Systeme auf den Erfolg der strategischen Personalplanung in einer unsicheren und volatilen Umwelt haben.

5.2 Digitalisierung im Controlling - Benchmarking Studie

Die Digitalisierung schreitet voran und ist nun vor allem auch in den Finanz- und Controllingbereichen von elementarer Bedeutung für die zukunftsgerichtete Steuerung von Unternehmen. Im Rahmen eines Benchmarkings untersuchte das CPMC, zusammen mit Henkell-Freixenet, allgemein relevante Controlling-Prozesse hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades.

Ziel der Untersuchung war es, Treiber für Effizienz und Effektivität der untersuchten Prozesse als auch Best Practices zur Vorgehensweise von Digitalisierungsaktivitäten zu identifizieren. Wie sind die Unternehmen aufgestellt und wie weit ist ihre Digitalisierung bereits fortgeschritten? Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden oder sind bereits in der Umsetzung?

Dazu haben wir den Status Quo der Digitalisierung relevanter Controllingprozesse in Unternehmen erhoben, um daraus Maßnahmen zur Weiterentwicklung abzuleiten. Für die branchenübergreifende Feldstudie wurden strukturierte Interviews mit 11 Unternehmen geführt.

5.3 Kostenmanagement in Krisenzeiten*

Um die Ausbreitung des neuartigen COVID-19-Virus zu verringern, wurden umfangreiche Maßnahmen ergriffen, die eine weltweite Krise ausgelöst haben. Unternehmen aller Branchen waren bzw. sind davon in unterschiedlichem Ausmaß betroffen, einige gar in ihrer Existenz bedroht, wie das Gastgewerbe oder die Reisebranche. Die gemeinsam von vier Mitgliedern der International Group of Controlling (IGC), nämlich der Frankfurt School of Finance & Management, der Universität St. Gallen, der FH Joanneum sowie dem kroatischen Weiterbildungsunternehmen Business Effectiveness, in der DACH-Region und Kroatien durchgeführte Studie hatte drei Zielsetzungen:

1. Untersuchung der Wirkung von Unsicherheiten auf die Unternehmen im Rahmen der COVID19-Krise
2. Bestandsaufnahme der Maßnahmen des Kostenmanagements in der Krise und deren Wirkung im Unternehmen
3. Analyse der Einflussfaktoren auf die Kosteneffizienz.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein Wirkungsmodell mit relevanten Faktoren entwickelt. Die Fragen führten die Studienteilnehmer von vier essenziellen Unsicherheiten (Technologie, Markt, Politik, Organisation) und der Betroffenheit durch die COVID-19-Krise zu den Auswirkungen auf das Kostenmanagement.

Die Studie ist abgeschlossen und die Ergebnisse sind in der Zeitschrift für Controlling veröffentlicht. Dem Studienteam gehörten Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Sebastian Möbus, Prof. Dr. Klaus Möller, Laura Schlecht, M.Sc., Prof. Dr. Martin Tschandl, Prof. Dr. Andreas Wald sowie Dr. Mladen Meter an.

*Hierbei handelt es sich um Auszüge aus unserem Artikel „Kostenmanagement in Krisenzeiten - Unsicherheiten, Betroffenheiten und Erfolgsfaktoren in der COVID-19-Krise“, welcher in der Zeitschrift für Controlling (33/2021/Heft 5, Schwerpunkt „Business Transformation Controlling“) erschienen ist. Unsere Studienergebnisse werden dort ausführlich dargestellt.

6. LEHRE

↑ Impression während der Abschlusspräsentationen des post-experience Masterprogramms „Corporate Performance & Restructuring“ im Juli 2021 (links: Hr. Prof. Gleich; rechts: Fr. Schlecht)

6.1 Bachelor- und Masterprogramme

Herr Prof. Gleich und Herr Prof. Mahlendorf waren in 2021 gemeinsam als Academic Directors des CPMC für das post-experience Masterprogramm „Corporate Performance and Restructuring“ verantwortlich. Darüber hinaus waren unsere Academic Directors sowie unser COO, Dr. Möbus, in weiteren Bachelor- und Masterprogrammen aktiv unterwegs. Untenstehend erhalten Sie einen Überblick über die diversen Lehrtätigkeiten.

Herr Prof. Gleich wirkte an folgenden Bachelor- und Masterprogrammen mit:

Bachelor-Programm:

- Vorlesung „Internes Rechnungswesen“ im berufsbegleitenden Bachelor of Arts

Master-Programm:

- Vorlesung „Kostenmanagement“ im post-experience Master in Corporate Performance and Restructuring
- Vorlesung „Industrie 4.0“ im post-experience Master in Corporate Performance and Restructuring

Herr Prof. Mahlendorf wirkte an folgenden Masterprogrammen sowie folgendem Doctoral-Programm mit:

Master-Programm:

- Vorlesung „Strategy and Performance Management“ im Master in Applied Data Science
- Vorlesung „Restructuring and Strategic Management Control“ im Master of Finance

Doctoral-Programm:

- Seminar „Performance Measurement and Incentives“

Herr Dr. Möbus wirkte an folgenden Bachelor und Masterprogrammen mit:

Bachelor-Programm:

- Vorlesung „Internes Rechnungswesen“ im berufsbegleitenden Bachelor of Arts (an dem Standort Frankfurt)

Master-Programm:

- Vorlesung BWL in der Sozialwirtschaft – „Betriebswirtschaftliche Steuerungsprozesse“ im berufsbegleitenden Master of Arts der Leuphana University of Lüneburg
- Vorlesung BWL in der Sozialwirtschaft – „Rechnungswesen und Buchführung in sozialwirtschaftlichen Prozessen“ im berufsbegleitenden Master of Arts der Leuphana University of Lüneburg
- Vorlesung BWL in der Sozialwirtschaft – „Kosten- und Leistungsrechnung in sozialen und pädagogischen Einrichtungen“ im berufsbegleitenden Master of Arts der Leuphana University of Lüneburg
- Vorlesung BWL in der Sozialwirtschaft – „Operatives und strategisches Controlling“ im berufsbegleitenden Master of Arts der Leuphana University of Lüneburg

6.2 Abschlussarbeiten

Neben unseren Lehrtätigkeiten, stellt auch die Betreuung unserer StudentInnen während ihrer Abschlussarbeiten eine elementare Aufgabe dar. Im vergangenen Jahr, haben unsere Academic Directors in Summe 30 Masterarbeiten betreut.

Herr Prof. Gleich betreute zehn Masterarbeiten, welche sich mit aktuellen Themen im Controlling beschäftigten, unter anderem mit den Titeln:

- Strategisches Performance Measurement für digitale Geschäftsmodelle
- Potenzialanalyse zur Anwendung von Robotic Process Automation im Controlling der Produktentstehung in der Automobilindustrie
- Planung, Forecasting und Reporting als Instrumente der Unternehmenssteuerung – Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für Unternehmenskrisen

Herr Prof. Mahlendorf betreute zwanzig Masterarbeiten rund um die Themen Digitalisierung und Transformation, unter anderem mit den Titeln:

- Predicting future product sales ranks with customer reviews - An analysis of the predictive power of natural language processing
- Kostenrechnung bei Dienstleistungsunternehmen
- Der St. Galler Business Model Navigator als ein Instrument für Krankenhäuser zur Krisenbewältigung
- Welchen Einfluss wird die 3D Druck Technologie auf die industrielle Serienfertigung und das Baugewerbe haben

7. EXECUTIVE EDUCATION

Ein bedeutendes Ziel des CPMC ist es, die durch Forschung, Projekte und in der Community-Arbeit erworbenen Erkenntnisse an Neu-Einsteiger, Experten und Entscheidungsträger im Controlling weiterzugeben. Unser Engagement für dieses Ziel wird durch die neu eingeführte Struktur im Bereich Executive Education unterstützt. Das 2021 geschaffene Themencenter Corporate Finance & Controlling bündelt inhouse- und offene Qualifizierungsprogramme für alle Funktionen und Rollen in den CFO Organisationen. Das CPMC als „Think Tank“ für Performance Management & Controlling leistet so neben der Wissensgenerierung auch einen maßgeblichen Beitrag zum Konzept des lebenslangen Lernens innerhalb der Finance Organisation von Unternehmen.

7.1 Projekte 2021

Inhouse Maßnahmen (Auszug)

Eine **international tätige Vertriebsgesellschaft** für das produzierende und verarbeitende Gewerbe mit Vertriebsseinheiten in mehr als 20 Ländern suchte einen Partner für ein bedarfsgerechtes Finance-Training für CFOs der Ländergesellschaften und Finance Manager aus der Gruppe. Die TeilnehmerInnen erwarben fachliche Grundlagen zu Controlling, Performance Management, Accounting und Gesellschaftsrecht, lernten Best-Practices anderer Unternehmen kennen und transferierten diese Impulse in ihre eigenen Verantwortungsbereiche.

Darüber hinaus wurden verschiedene **Individualtrainings** mit dem Ziel durchgeführt, Manager auf ihre führende Rolle in der Finance Organisation vorzubereiten. Nah am eigenen (künftigen) Aufgabenfeld wurden Fragen beantwortet, Wissen vertieft und Best Practices diskutiert.

Weiterhin startete 2021 eine **online-basierte Schulungsmaßnahme** für BetriebsleiterInnen eines technologiebasierten und weltweit führenden Herstellers von kohlenstoffbasierten Lösungen. Die internationale Teilnehmergruppe bearbeitete im Selbststudien Lernmaterialien zu Themen wie u.a. Financial-Accounting & Analysis und Cost Accounting und festigte in Web-Seminaren, bei denen der Austausch und Transfer in Fragestellungen des eigenen Unternehmens im Mittelpunkt stand, ihr Wissen. Das Schulungsprogramm wird mit den Themenfeldern Capital Budgeting, Working Capital Management und Forecasting & Budgeting 2022 fortgesetzt.

Zudem lernten TeilnehmerInnen einer deutschen Bank im Seminar „Mergers & Acquisitions – Due Diligence und Target Valuation“ Vorgehensweisen und Best Practices zu beiden Themengebieten kennen.

7.2 Neue offene Programme

Um Controller zu befähigen, die Digitalisierung im eigenen Bereich voran zu treiben konzipierten wir gemeinsam mit unserem Experten Prof. Dr. Mischa Seiter das neue offene Weiterbildungsprogramm **„Certified Digital Controlling Specialist“**. Ein wesentlicher Inhalt dieses Programms ist ein eigens

entwickeltes Reifegradmodell, mit dessen Hilfe die ProgrammteilnehmerInnen den erreichten Digitalisierungsstand in den Kernprozessen des Controllings analysieren und bereits während des Programms erste eigene Prototypen im Rahmen interner Digitalisierungsprojekte umsetzen können.

Der 2021 erstmals durchgeführte Zertifikatskurs **„Professional für Restrukturierung und Turnaround Management“** wurde in seiner Konzeption stark durch die aktuelle Lage geprägt. Die Pandemie wurde für viele Unternehmen und Finance Bereiche zum Schwerpunktthema, da zum Teil Geschäftsmodelle in Frage gestellt wurden und dies Unternehmen in kritische Situationen führte. Hier zeigt sich die Bedeutung von Performance Management wie unter einer Lupe: inwieweit gelingt es, produktive Unternehmensteile und den Wettbewerbserfolg sichernde Kernkompetenzen zu erkennen und zu entwickeln?

Der aktuelle Zertifikatskurs **„Professional für Restrukturierung und Turnaround Management“** vermittelt das Know-how, akute Unternehmenssituation zu analysieren und zu bewerten sowie geeignete Kennzahlen und Benchmarks als Frühindikatoren und Warnsignale zu nutzen, um Fehleinschätzungen zu vermeiden. Auf dieser – auch durch vielfältige rechtliche Rahmenbedingungen gestützten - Grundlage erfahren die Teilnehmer, wie ein erfolgreiches Turnaround Management gelingen kann und arbeiten heraus, wie die Belastbarkeit eines neuen Geschäftsmodells zuverlässig geprüft werden kann. Neben den Inhalten trug auch die Teilnehmergruppe zum Erfolg bei. In diesem Kurs begegneten sich Erfahrungslevel vom Einsteiger bei einer Unternehmensberatung über Sanierungsberater bis hin zu erfahrenen Interimsmanagern, die sich zusammen mit den Referenten über konkrete Praxisbeispiele austauschten.

Herr Prof. Mahlendorf unterstütze die Executive Education in 2021 wie folgt:

- Accounting and Strategy Execution im General Management Programm „Finance & Accounting“, Mai 2021
- Accounting and Strategy Execution für sOliver, Juli 2021
- Accounting and Strategy Execution im General Management Programm „Finance & Accounting“, Oktober 2021
- Strategische Investitionsentscheidungen und Simulation einer Wachstumsstrategie im New Business Development Zertifikatskurs, November 2021
- Creating Value für ein produzierendes Unternehmen, Dezember 2021

8. UNSERE VERÖFFENTLICHUNGEN

2021 war ein publikationsstarkes Jahr für unser CPMC. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über unsere getätigten Veröffentlichungen.

Veröffentlichungen von Herrn Prof. Gleich:

Herr Prof. Gleich ist Mitherausgeber des Controlling Berater Bandes. In 2021 erschienen die folgenden zwei Bücher:

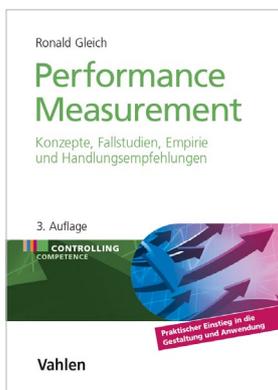


Gleich, R. (Hrsg.). (2021). *Prozess- und Funktionscontrolling – Grundlagen, Kennzahlen, Best Practises*. Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware.



Gleich, R. (Hrsg.). (2021). *Organisation des Controllings – Wie der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität gelingt*. Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware.

Ferner wurden folgende Bücher von Herrn Prof. Gleich herausgegeben:



Gleich, R. (2021). *Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen (3. Aufl.)*. München, Deutschland: Verlag Franz Vahlen GmbH (unter Mitarbeit unter anderem von Gleißner, W., & Schlecht, L).



Gleich, R. et al. (2021). *Immer auf Kurs bleiben – Wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeiten navigiert*. Dream-Car-Bericht der Ideenwerkstatt im ICV 2019/2020, Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware.

8. UNSERE VERÖFFENTLICHUNGEN

Buchbeiträge:

- Busch, F., Gleich, R. (2021). Produktentwicklungscontrolling: Einsatzmöglichkeiten von RPA. In R. Gleich (Hrsg.), *Prozess- und Funktionscontrolling – Grundlagen, Kennzahlen, Best Practises* (S. 179-196). Haufe-Lexware.
- Gleich, R. (2021). Integratives Prozess- und Funktionscontrolling: Entwicklung einer Grundlogik zur Verbindung beider Perspektiven. In R. Gleich (Hrsg.), *Prozess- und Funktionscontrolling – Grundlagen, Kennzahlen, Best Practises* (S. 57-72). Haufe-Lexware.
- Gleich, R. (2021). Organisation des Controllings: Empirische Erkenntnisse zum Stand in der Praxis. In R. Gleich (Hrsg.), *Organisation des Controllings – Wie der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität gelingt* (S. 21-36). Haufe-Lexware.
- Gleich, R., Brenner, M. (2021). Prozesscontrolling: Aufgaben, Instrumente und organisatorische Umsetzung. In R. Gleich (Hrsg.), *Prozess- und Funktionscontrolling – Grundlagen, Kennzahlen, Best Practises* (S. 25-40). Haufe-Lexware.
- Gleich, R., Munck, J.C., Robers, D., Tkotz, A. (2021). Innovationsmanagement und Controlling. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (5. Aufl., S. 445-465). Springer Gabler.
- Gleich, R., Quitt, A. (2021). Aufbau eines modernen Performance-Measurement-Systems. In H. Losbichler, S. Eisl, C. Engelbrecht Müller (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen* (2. Aufl., S. 8-24). Linde Verlag.
- Gleich, R., Schulze, M., Hofmann, S., Nasca, D. (2021). Controlling. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe* (6. Aufl., S. 333-361). Erich Schmidt Verlag.
- Hofmann, S., Gleich, R., Nasca, D. (2021). Experteninterview zum Thema „Organisation des Controllings“. In R. Gleich (Hrsg.), *Organisation des Controllings – Wie der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität gelingt* (S. 13-18). Haufe-Lexware.

Zeitschriftenbeiträge:

- Gleich, R., Möbus, S., Möller, K., Schlecht, L., Tschandl, M., Wald, A., Meter, M. (2021). *Kostenmanagement in Krisenzeiten. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32(5), 73-79.
- Gleich, R., Möbus, S., Schlecht, L. (2021). Upravljanje Troškovima u Krizi u Europi. *Kontrolling Financije Menadžment*, lipanji 2021, 12-14.

- Gleich, R., Möller, K., Wald, A., Tschandl, M., Meter, M., Schlecht, L., Möbus, S. (2021). *Kostenmanagement in Krisenzeiten. Controller Magazin*, 46(5), 32-33.
- Gleich, R., Munck, C. (2021). Sechs Thesen zur Weiterentwicklung des Innovations-Controllings. *Controlling & Management Review*, 65(7), 8-15.
- Gleich, R., Munck, J. C., Rossmann, L. (2021). *Servitization & Controlling – Insights from the ICV Think Tank. Controller Magazin-Spezial*, September, 8-9.
- Gleich, R., Schlecht, L. (September, 2021). *Cost Management in Times of Crisis – First Results of a Study in 4 Countries. Controller Magazin*, 10-11.

Veröffentlichungen von Herrn Prof. Mahlendorf:

Zeitschriftenbeiträge:

- Biel, A., Gleich, R., Mahlendorf, M. D. (2021). Interview: Die Entwicklungen im Controlling wandeln auch die Controller-Rollen, *Controller Magazin*, 46(6), 14-18.
- Kohler, M. Mahlendorf, M. D., Seiter, M., Vogelsang, T. (2021). Performance Management im Lebensmitteleinzelhandel, *Controlling & Management Review*, 65(8), 42-45.

Open Access & Blog Beiträge:

- Arndt, B., Mahlendorf M. D., Schomaker, M. (2021). Generation Y und der Mittelstand – Best Practices für Mitarbeitergewinnung, -entwicklung, und -bindung, Schmalenbach Impulse, ➔ <https://schmalenbach-impulse.de/app/uploads/2021/09/1Jg2H-Online-First-Arndt-Mahlendorf-Schomaker.pdf>
- Mahlendorf, M. D. (2021). Interview: Wann ist Datennutzung innovativ?, ➔ <https://www.valsight.de/blog/professor-mahlendorf-wann-ist-datennutzung-innovativ/>.
- Mahlendorf, M. D. (2021). Blog: Innovative Datennutzung für Performance Management & Controlling ➔ <https://blog.fs.de/innovative-datennutzung-fur-performance-management-controlling/?lang=de>
- Mahlendorf, M., Weißenberger. (2021). Will They Be Business Partners in the Digital Era? On The Future Work and Roles of Controllers, *Schmalenbach IMPULSE*, 1(1), 1-19, ➔ <https://doi.org/10.54585/MLIC2203>

8. UNSERE VERÖFFENTLICHUNGEN

Veröffentlichungen von Herrn Dr. Möbus:

- Gleich, R., Möbus, S., Schlecht, L. (2021). Upravljanje Troškovima u Krizi u Europi, in: *Kontrolling Financije Menadžment*, lipanji 2021, 12-14.
- Gleich, R., Möbus, S., Möller, K., Schlecht, L., Tschandl, M., Wald, A., Meter, M. (2021). Kostenmanagement in Krisenzeiten. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32(5), 73-79.

Veröffentlichungen von Frau Schlecht:

- Gleich, R. (2021). *Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen* (3. Aufl.). München, Deutschland: Verlag Franz Vahlen GmbH (unter Mitarbeit unter anderem von Gleißner, W., & Schlecht, L).
- Gleich, R., Möbus, S., Möller, K., Schlecht, L., Tschandl, M., Wald, A., Meter, M. (2021). *Kostenmanagement in Krisenzeiten*. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32(5), 73-79.
- Gleich, R., Möbus, S., Schlecht, L. (2021). Upravljanje Troškovima u Krizi u Europi, in: *Kontrolling Financije Menadžment*, lipanji 2021, 12-14.
- Gleich, R., Schlecht, L. (September, 2021). Cost Management in Times of Crisis – First Results of a Study in 4 Countries. *Controller Magazin*, 10-11.
- Schlecht, L., Schneider, S., Buchwald, A. (2021). The prospective value creation potential of Blockchain in business models: A delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 166.

Veröffentlichungen von Frau Credico:

- Credico, L. (2021). Controlling-Ressourcen optimieren mit „Administration Excellence“. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/wie-die-voith-group-die-controlling-ressourcen-optimal-nutzt_112_546032.html [01.07.2021].

- Credico, L. (2021). In der Krise muss man klar und transparent sein und vor allem das Ziel fixieren. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/wie-die-fraport-ag-auf-die-corona-krise-reagiert-hat_112_546442.html [05.07.2021].
- Credico, L. (2021). Der Controller von heute ist der Prozess-Verbesserer von morgen!. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/controller-von-heute-ist-prozessverbesserer-von-morgen_112_548272.html [05.08.2021].
- Credico, L. (2021). 6 Regeln und 4 Kompetenzen für ein erfolgreiches digitales Controlling. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/6-regeln-und-4-kompetenzen-fuer-ein-digitales-controlling_112_548266.html [29.07.2021].
- Credico, L. (2021). Unternehmenstransformation, integrierte Planung und Krisenbewältigung in der Controllingpraxis. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/controllerspraxis-controlling-performance-management-dialog-highlights_112_554596.html [08.11.2021].

Veröffentlichungen von Herrn Gimpl:

- Gimpl, N. (2021). Mit sieben goldenen Planungsregeln das Unternehmen auf Kurs bringen. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/controllerspraxis-controlling-performance-management-dialog-highlights_112_554596.html [17.06.2021].
- Gimpl, N. (2021). Innovative und intelligente Datennutzung im Controlling. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controllerspraxis/controllerspraxis-controlling-performance-management-dialog-highlights_112_554596.html [12.07.2021].

9. DAS CPMC IN DER TAGES- UND FACHPRESSE

Nach unserer Gründung im August 2020, konnten wir in 2021 bereits mit einigen Reputationen in der Tages- und Fachpresse glänzen, die wir Ihnen untenstehend aufzeigen möchten.

- Beitrag „Kooperation vereinbart“ über die neue Kooperation des Centre Performance Management & Controlling mit dem Internationalen Controller-Verein (ICV). *Controller Magazin*, 2, 108.
- Biel, A. (2021). Buchbesprechung „Controlling Challenge 2025“ (Hrsg., Gleich, R.). *Controller Magazin*, 4, 94.
- Biel, A. (2021). Buchbesprechung „Kostenmanagement“ (Hrsg., Gleich, R.). *Controller Magazin*, 3, 94.
- Biel, A., Gleich, R., Mahlendorf, M. D. (2021). Interview: Die Entwicklungen im Controlling wandeln auch die Controller-Rollen, *Controller Magazin*, 46(6), 14-18.
- Fehr, M. (2021). Beiträge in der FAZ vom 11. August 2021 zur Studie „Kostenmanagement“: „Unternehmen stemmen sich mit Sparkurs gegen die Krise“ und Kommentar „Sparen ist eine Kunst“.
- Haufe Online Redaktion, Gleich, R. (2021). Interview: Studie „Kostenmanagement in Krisenzeiten“. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/kostenmanagement-in-krisenzeiten-ronald-gleich-im-interview_112_544668.html [07.06.2021].
- Marks, D. (2021). Nachbesprechung „1. Controlling & Performance Management-Dialog“ des Centre Performance Management & Controlling. *Zeitschrift für Controlling*, 4, 82-83.
- Marks, D. (2021). Nachbesprechung „1. Jahreskonferenz Performance Management & Controlling“ des Centre Performance Management & Controlling und des Frankfurt School-Verlags. *Zeitschrift für Controlling*, 5, 92-93.
- Meter, M., Gleich R. (2021).: Interview. *KONTROLLING FINANCIJE MENADŽMEN*, 2021, 49.
- Redaktion Controller Magazin, Gleich R. (2021). Interview: „Servitization & Controlling“. *Controller Magazin*, 2, 109.
- Redaktion Controller Magazin. (2021). Nachbericht zum Congress der Controller am 26./27.4.2021 (u.a. mit Hinweis zum Vortrag von Prof. Gleich zu „Künstliche Intelligenz und Controlling“). *Controller Magazin*, 4, 108-109.
- Redaktion Controller Magazin. (2021). Vorstellung neuer Dream-Car-Bericht „Immer auf Kurs bleiben“ von Gleich/Tobias et al.). *Controller Magazin*, 3, 110.
- Redaktion Haufe. (2021). Buchbesprechung „Immer auf Kurs bleiben – Wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeiten navigiert“ (Autor: Gleich, R. et al., 2021). Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware.
- Torunsky, R., Otto, G., Gleich, R., (2021). Interview: Kostenmanagement kommt eine Schlüsselrolle zu. Verfügbar unter: <https://www.die-wirtschaftszeitung.de/aktuelles/dem-kostenmanagement-kommt-eine-schluesselrolle-zu/> [29.05.2021].
- ZfC-Redaktion. (2021). Buchbesprechung „Planung, Budgetierung und Forecasting – Innovative und digitale Instrumente für die Unternehmenssteuerung“ (Hrsg., Gleich, R. et al., 2019). *Zeitschrift für Controlling*, 2, 85.



Die Entwicklungen im Controlling wandeln auch die Controller-Rollen

Interview mit Prof. Dr. Ronald Gleich, Professor for Management Practice & Control und Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf, Professor of Managerial Accounting, Frankfurt School of Finance & Management. Alfred Biel

↑ Biel, A., Gleich, R., Mahlendorf, M. D. (2021). Interview: Die Entwicklungen im Controlling wandeln auch die Controller-Rollen, Controlling Magazin, 46(6), 14-18.

↓ Interview Controlling Magazin mit Prof. Gleich. (2021). "Servitization & Controlling". Controlling Magazin, 2, 109.

ICV-Ideenwerkstatt arbeitet am Thema „Servitization & Controlling“

Lieber Prof. Gleich, wer oder was ist die Ideenwerkstatt?

Gleich: Die Ideenwerkstatt ist der Arbeitskreis des ICV der das Controlling-relevante Umfeld systematisch beobachtet, um daraus wesentliche Trends frühzeitig zu identifizieren. Mit unserer Arbeit möchten wir neue Ideen für die Weiterentwicklung des Controllings generieren und kontinuierlich über Trends und neue Entwicklungen informieren. Dazu erstellen wir Berichte, wie unsere regelmäßig erscheinenden „Quarterly“ und die zum Abschluss unseres Jahres thematisierten „ICV-Ideenwerkstatt Dream-Cases“ und leisten dadurch einen wesentlichen Beitrag, um den ICV als Themenführer in der Financial and Controller Community zu positionieren. Wir wollen als Initiator der ICV fungieren, dessen Ideen und Ergebnisse in den Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt werden können.

Welches Jahresthema wird aktuell behandelt?

Gleich: Das aktuelle Thema ist „Servitization & Controlling“, sprich die ganzheitliche organisatorische Transformation von Unternehmen. Anhand der des Zusammenspiels neuer Geschäftsmodelle, des Einsatzes digitaler Technologien, der Verknüpfung des Rohstoffverbrauchs und der Zunahme des Austauschs von Dienstleistungen.

Wie und warum wurde dieses Thema ausgewählt?

Gleich: In Form unseres „Controlling-Radar“ analysieren wir zum einen das Controlling- und Unternehmensumfeld regelmäßig und systematisch. Zum anderen nehmen wir Impulse der ICV-Mitglieder und anderer Anwesender zu deren Fragestellungen auf. Auch das neue Jahresthema „Servitization“ ergibt sich aus dieser Mischung.

Warum ist dieses Thema besonders relevant?

Gleich: Wir sehen in der Unternehmenspraxis, dass vereinbarte Initiativen heute oft nicht ausreichen, um Unternehmen wettbewerbsfähig und erfolgreich auf sich wandelnden Märkten zu machen. Servitization als ganzheitlicher transformativer Ansatz sieht immer mehr in das Bewusstsein der Unternehmensleiter.

Gibt das für Betriebe aller Industrien und Größenklassen?

Gleich: Mit dem Teilbereich der Servitization, der sich auf die Transformation von reinen Produktionsbetrieben hin zu Produktionsdienstleistungsangeboten bezieht, ist Servitization vor allem für das verarbeitende Gewerbe spannend. Durch die Integration der Dimensionen, die sich mit der Geschäftsmodelltransformation, digitalen Technologien und

Über die ICV-Ideenwerkstatt und ihr neues Schwerpunktthema sprechen wir mit Prof. Dr. Ronald Gleich.

Welchen Nutzen wird die Community aus dieser Arbeit ziehen?

Gleich: Zum einen hoffen wir einen aktiven Diskurs in den Arbeitskreisen wie auch über den ICV hinaus anzuknüpfen und Unternehmen auf das Thema aufmerksam zu machen. Erste Erfahrungen, die unsere Mitglieder gemacht haben, sind das Wissen, welches wir aufgebaut haben, sollen anderen helfen, ihre Gedanken zu strukturieren und das eigene Vorgehen zu hinterfragen und im besten Fall zu verbessern.

Wie gehen Sie bei diesem Thema vor?

Gleich: Wie bei anderen bisher erarbeiteten Themen, tauschen wir uns in der Ideenwerkstatt dazu aus. Ergebnisse und Impulse aus unseren Sitzungen werden auch regelmäßig in unseren Quarterly-Berichten veröffentlicht. Wir wollen das Thema durch mit einem Buch abschließen, in dem wir das Erarbeitete und Gelernte der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. In diesem Buch stellen wir Grundlagen und Praxisbeispiele vor. Jetzt freuen wir uns über zunächst einmal auf unsere neue Publikation immer auf Kurs bleiben – wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeit managt!

Voller Dank für die Einblicke in die Ideenwerkstatt des ICV!

Unser Newsletter „Ideenwerkstatt | Quarterly“

Kontinuierlich informiert die ICV-Ideenwerkstatt über Ihre Arbeitskreise im Newsletter „Ideenwerkstatt | Quarterly“, der in deutscher und englischer Sprache auf der ICV-Website www.icv-online.de/en/ideenwerkstatt zum kostenlosen Download bereit steht.

Welche Themen wurden bislang durch die Ideenwerkstatt behandelt?

Gleich: In den letzten einenhalb Jahren haben wir uns, zum Start noch ohne Coronavereinbarung, mit dem brandaktuellen Thema „Controlling in Krisenzeiten“ beschäftigt.

Controlling Magazin | Ausgabe 2 | 109

→ Torunsky, R., Otto, G., Gleich, R., (2021). Interview: Kostenmanagement kommt eine Schlüsselrolle zu.

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG ● FAZ.NET

und die Welt Wirtschaft **Unternehmen** Finanzen Feuilleton Medien Sport Natur und Wissenschaft

swichtiges Kostenmanagement: fixe Kosten zeichnen die Substanz aus, wenn keine Umsätze erzielt werden. [Bild: opa](#)

BEITRAG TEILEN

mfe.Frankfurt Wegen der Corona-Krise haben Unternehmen oft drastisch gespart. Wissenschaftler der Frankfurt School of Finance & Management haben dazu am Dienstag eine Studie vorgestellt. Wie einschneidend die Sparmaßnahmen sind, zeigt ein Blick auf deren Kostenstruktur. So ist das Verhältnis von variablen zu fixen Kosten nahezu unverändert geblieben, obwohl die Umsätze der Unternehmen im Durchschnitt um 18 Prozent eingebrochen sind. Das ist bemerkenswert, denn fixe Kosten für Personal oder Miete werden fällig, auch wenn kein Produkt verkauft oder keine Leistung erbracht wird.

↑ Fehr, M. (2021). Beiträge in der FAZ vom 11. August 2021 zur Studie „Kostenmanagement“: „Unternehmen stemmen sich mit Sparkurs gegen die Krise“ und Kommentar „Sparen ist eine Kunst“.

↓ Gleich, R. (2021). Interview: Studie „Kostenmanagement in Krisenzeiten“.



Wie hat sich die Corona-Krise auf die Kostenmanagementaktivitäten von Unternehmen ausgewirkt? Diese Frage wollte die Studie „Kostenmanagement in Krisenzeiten“ im Frühjahr 2021 beantworten. In diesem Interview erläutert Prof. Dr. Ronald Gleich die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus der Untersuchung.

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Academic Director des Centers for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Aufsichtsrat der Wittenstein SE und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins.

Wirtschaftszeitung HOME E-PAPER NEWSLETTER VERANSTALTUNGEN BUSINESSCLUB STELLEN WETTBEWERBE

Ronald Gleich | Foto: Frankfurt School of Finance & Management.

Von Robert Torunsky und Gerd Otto

Herr Professor Gleich, der Begriff „Kostenmanagement“ klingt für unternehmerische Aktivitäten so selbstverständlich. Dennoch scheint das Thema gerade in Krisenzeiten wie der Coronapandemie besonders bedeutsam. Welche Aspekte hat Ihre Studie hier zutage gefördert?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Die Coronapandemie ist eine außerordentliche Situation, von der Unternehmen aller Anzeige

10. SONSTIGES

Darüber hinaus waren Prof. Gleich und Prof. Mahlendorf in weitere Tätigkeiten involviert. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick dazu:

- Prof. Dr. Ronald Gleich ist zusammen mit Stefan Tobias (Horváth & Partners) Leiter des Think Tank „Ideenwerkstatt“ des Internationalen Controller-Vereins ICV.
- Prof. Dr. Ronald Gleich ist Mitglied des Management Boards der International Group of Controlling (IGC), einer Unterorganisation des ICV.
- 2021 startete zudem das Podcast Projekt „Controlling Vordenker“. Gemeinsam mit Prof. Péter Horváth und Prof. Mischa Seiter, spricht Prof. Gleich mit CFOs bekannter Unternehmen zu aktuell bedeutenden Entwicklungen in deren jeweiligen Finanzbereichen. Exklusive Einblicke zu den Erfahrungen und Arbeitsweisen erfolgreicher CFOs sowie fachliche Finanzbereich-Impulse und persönliche Tipps der CFOs liefert der neue Podcast. Auf unserer Website haben Sie die Möglichkeit den aktuellen Controlling-Vordenker Podcast anzuhören, in dem Prof. Gleich mit Dr. Andreas Brokemper, CEO von Henkell-Freixenet, über die Integration des Controllings im Zuge eines M&A Prozesses spricht und wie wichtig anpassungsfähige Systeme sind: ➔ <https://cpmc.frankfurt-school.de/aktuelles/>
- Prof. Gleich war außerdem Gutachter in folgenden Fällen:
 - Péter-Horváth-Controlling-Preis
 - 16. Symposium für Technologieplanung und Vorausschau 2021
 - Promotion Dr. Deborah Nasca, EBS-Universität 2021, Erstgutachter
 - Gutachten für die Cologne Business School, Standort Mainz, im Zusammenhang mit einem Berufungsverfahren
 - Gutachten für die Privatuniversität Schloß Seeburg (Österreich) im Zusammenhang mit einer institutionellen Akkreditierung
 - Gutachten für die Fresenius Hochschule München im Zusammenhang mit einem Berufungsverfahren
- Prof. Mahlendorf ist Leiter des Arbeitskreises „Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand“ der Schmalenbachgesellschaft.
- Prof. Mahlendorf ist Associate Editor des European Accounting Review.



↑ Abschluss der Promotion von Frau Dr. Deborah Nasca (im Bild links; rechts: Prof. Gleich), EBS-Universität 2021

↓ Impressionen der Podcast-Aufnahmen (links: Prof. Horváth mit Prof. Gleich; rechts: Prof. Gleich)



2021 IN BILDERN



Frankfurt School of Finance & Management gGmbH

Centre for Performance Management & Controlling

Adickesallee 32–34

60322 Frankfurt am Main

E-mail: cpmc@fs.de

www.cpmc.frankfurt-school.de

Herausgeber: Prof. Dr. Ronald Gleich & Prof. Dr. Matthias Mahlendorf

Redaktion: Laura Schlecht & Ilka Kranefuß

Stand: Februar 2022



[@frankfurtschool](https://twitter.com/frankfurtschool)



[instagram.com/frankfurtschool](https://www.instagram.com/frankfurtschool)



[facebook.com/FrankfurtSchool](https://www.facebook.com/FrankfurtSchool)



[youtube.com/FrankfurtSchoolLive](https://www.youtube.com/FrankfurtSchoolLive)



[linkedin.com/company/frankfurtschool](https://www.linkedin.com/company/frankfurtschool)



[xing.com/company/frankfurtschool](https://www.xing.com/company/frankfurtschool)



Frankfurt School