



# CENTRE FOR PERFORMANCE MANAGEMENT & CONTROLLING

Jahresbericht 2023

# VORWORT

Liebe Kooperationspartner, Projektpartner und geschätztes Centre-Netzwerk,

mit Freude präsentieren wir Ihnen den Jahresbericht für das Jahr 2023 unseres Centre for Performance Management & Controlling (CPMC).

In einer Zeit geprägt von ständigem Wandel designen und verbreiten wir innovative Konzepte für Wissenschaft, Lehre und Praxis. Wir laden Sie ein, mit diesem Jahresbericht einen Einblick in unsere Arbeit zu bekommen. Das vergangene Jahr war von spannenden Projekten und Veranstaltungen sowie der erfolgreichen Zusammenarbeit mit vielen Partnern geprägt. So haben wir auch im Jahr 2023 wichtige Initiativen gestartet bzw. vollendet. Die Durchführung von Studien zu aktuellen Themen wie der Organisation von dezentralen Controlling-Einheiten und einer großangelegten Untersuchung zu Erfolgstreibern der digitalen Transformation sind beispielsweise Meilensteine unserer Forschungstätigkeit. Die Veröffentlichungen in renommierten wissenschaftlichen und praxisorientierten Zeitschriften sowie die Teilnahme an nationalen und internationalen Konferenzen haben unser Engagement für Exzellenz in Forschung und Praxis unterstrichen.

Als starker Community Builder haben wir auch in diesem Jahr großen Wert auf den Wissenstransfer gelegt. In enger Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) erschien im ersten Quartal unser Dream-Car-Bericht zum Thema Controlling & Nachhaltigkeit, ein Leitfaden für die Praxis. Es freut uns, dass hier erarbeitete Konzepte bereits Anwendung in der Praxis finden. Darüber hinaus konnten wir auch im Jahr 2023 verschiedene Konzepte in die Zertifikatsprogramme der Executive Education überführen. Im Rahmen unserer Veranstaltungsformate haben wir die Möglichkeit zu Austausch und Netzwerken in der Controlling Community geschaffen. Wir freuen uns sehr, dass unsere Managementkreise auch im vergangenen Jahr an Bedeutung gewonnen haben und unser Netzwerk stetig wächst. Im April 2023 haben wir unser Portfolio erfolgreich um den neuen Managementkreis "Lieferketten-Performance" erweitert.

Unsere Netzwerkveranstaltungen, die 3. Jahreskonferenz Performance Management und Controlling sowie unsere Controlling & Performance Management Dialoge haben sich zu stark frequentierten Plattformen für den fachlichen Austausch entwickelt. Die steigenden Teilnehmerzahlen im vergangenen Jahr sprechen für die Relevanz unserer behandelten Themen. Der Corporate Performance & Restructuring-Club (CPR-Club) hat sich ebenso als wichtige Austauschplattform für unsere Studierenden etabliert, der Master in Corporate Performance & Restructuring (MCPR) wurde erfolgreich weiterentwickelt und reakkreditiert.

Wir freuen uns, dass wir unseren Impact im Jahr 2023 weiter steigern konnten. Wir möchten Ihnen für Ihr fortwährendes Vertrauen und Ihre engagierte Zusammenarbeit im Jahr 2023 herzlich danken. Der vorliegende Jahresbericht bietet einen detaillierten Einblick in unsere Aktivitäten, Forschungsergebnisse und Veranstaltungen. Wir freuen uns auf weitere erfolgreiche Jahre und darauf, gemeinsam die Zukunft des Controllings zu gestalten und wünschen viel Spaß beim Erkunden unseres dritten Jahresberichts!

Ihre CPMC Leitung

**Prof. Dr. Ronald Gleich**  
(Academic Director)



**Prof. Dr. Matthias Mahlendorf**  
(Academic Director)



**Dr. Kim Louisa Dillenberger**  
(Vice Academic Director)



# INHALTS- VERZEICHNIS

**3**

Vorwort

**6**

1. Über uns

**8**

2. Kooperationsprojekte  
und Studien

**10**

3. Community

**10**

3.1 Managementkreise

**12**

3.2 Veranstaltungen

**18**

3.3 Kooperation mit dem  
Internationalen Controller  
Verein (ICV)

**18**

3.4 Corporate Perfor-  
mance & Restructuring-Club  
(CPR-Club)

**19**

3.5 International Group of  
Controlling (IGC) zu Gast an  
der Frankfurt School

**20**

3.6 Weitere  
Veranstaltungen weltweit

**22**

4. Lehre

**24**

5. Executive Education

**26**

6. Veröffentlichungen

**28**

7. Podcast  
"Controlling Vordenker"

**29**

8. Ausblick

**30**

2023 in Bildern

# 1. ÜBER UNS

Das Centre for Performance Management & Controlling (CPMC) ist eine zentrale Anlaufstelle für Unternehmen verschiedener Branchen, die sich mit grundlegender und praxisbezogener Forschung zu aktuellen unternehmens- oder branchenspezifischen Fragestellungen im Performance Management und Controlling beschäftigen möchten. Wir verstehen uns als Innovations- und Expertenzentrum und verfügen über ein einzigartiges Netzwerk von Wissenschaftlern, Fachleuten und Praktikern aus diversen Branchen. Unser Anspruch ist es, Wegweiser für eine zukunftsorientierte Performance- und Unternehmenssteuerung zu sein.

## Dies sind die Schwerpunkte unseres Centres:

**Zukunftsorientierte Performance- und Unternehmenssteuerung:** Das CPMC legt einen starken Fokus auf die Entwicklung und Förderung moderner Ansätze zur Performance- und Unternehmenssteuerung. Dies umfasst nicht nur bewährte Methoden, sondern auch innovative Konzepte, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Wirtschaft gerecht werden.

**Design und Verbreitung innovativer Konzepte:** Das CPMC ist aktiv in der Gestaltung neuer Konzepte für Performance Management und Controlling involviert. Diese Konzepte werden nicht nur in der wissenschaftlichen Forschung vorangetrieben, sondern auch in Lehrveranstaltungen und in der praktischen Anwendung implementiert.

**Wissenstransfer durch starkes Community-Building:** Das CPMC agiert als ein bedeutender Community Builder und fördert den Wissenstransfer durch die Etablierung und Pflege von Netzwerken. Diese Netzwerke dienen als Plattformen für den Austausch von Ideen, Erfahrungen und Best Practices zwischen Wissenschaftlern, Studierenden und Praktikern.

Unsere Forschung fokussiert sich auf aktuelle und relevante Themen im Performance Management und Controlling und behandelt dabei drei Schwerpunktthemen:

### 1. Strategieorientierte Performance Steuerung und Transformation

Darunter fallen Themen wie Digitalisierung und Digitale Transformation, Environmental, Social and Corporate Governance (ESG), Balanced Scorecard (BSC) & Objectives and Key Results (OKR) oder auch spezielle Performance Measurement-Konzepte

### 2. Weiterentwicklung des Controllings (Tasks, Tools & Organization) und CFO-Bereichs (Organization)

Hier beschäftigen wir uns mit neuen Tasks, Tools & Organisationsmethoden im Controlling und Organisationsmöglichkeiten für den gesamten CFO-Bereich. In dem Rahmen behandeln wir beispielsweise datengetriebenes Performance Measurement und Management

### 3. Lifelong Learning im Performance Management/Controlling/CFO-Bereich

Wir schaffen Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen und Teams.

Das CPMC agiert als Trendsetter und Innovationsquelle, immer am Puls der Zeit, für die Gestaltung der Zukunft von Performance Management und Controlling.

#### Unser Kernteam im Jahr 2023 bestand aus:

Prof. Dr. Ronald Gleich, Academic Director  
 Prof. Dr. Matthias Mahlendorf, Academic Director  
 Dr. Kim Louisa Dillenberger, Vice Academic Director (bis Dezember 2023 Head of Transformation Management)  
 Dr. Laura Schlecht, Research Assistant (bis September 2023)  
 Dr. Uwe Kowatz, Research Assistant  
 Nils Gimpl, Research Assistant  
 Anne Kowalski, Junior Research Assistant  
 Jasmin Engel, Director Executive Education  
 Hannah Erdmann, Junior Research Assistant (September bis November 2023)

#### Senior Research Fellows unseres Centres 2023:

Prof. Dr. Sven Heidenreich, Universität des Saarlandes  
 Prof. Dr. Andreas Wald, University of Agder  
 Dr. Holger Schober, Hiteco China

#### Das mit dem CPMC eng verbundene Executive Education & Sales Team bestand 2023 aus:

Dr. Julia Knobbe, Head of Executive Education Marketing & Sales  
 Manuel Schulz, Senior Relationship Manager  
 Dr. Michael Fliegner, Programm Manager  
 Petra Kehr, Programm Manager  
 Susan Bäßler, Programm Koordinatorin  
 Oliver Pohl, Programm Koordinator  
 Eva Wiesmann, Programm Koordinatorin  
 Anna Wendel, Sales Manager

#### 2023 wurden wir ebenfalls von unseren externen Kooperationspartnern unterstützt:

Prof. Ágnes Szukits, PhD (Corvinus University, Budapest)  
 Prof. Dr. Heimo Losbichler (FH Oberösterreich)  
 Prof. Dr. Klaus Möller (Universität St.Gallen)  
 Prof. Dr. Martin Tschandl (FH Joanneum, Graz)

Prof. Dr. Mike Schulze (CBS International Business School)  
 Prof. Dr. Mischa Seiter (Universität Ulm)  
 Dr. Mladen Meter (Poslovna učinkovitost d.o.o., Kroatien)

#### Das Kernteam des CPMC:



**Prof. Dr. Ronald Gleich**  
Academic Director



**Prof. Dr. Matthias Mahlendorf**  
Academic Director



**Dr. Kim Louisa Dillenberger**  
Vice Academic Director



**Jasmin Engel**  
Director Executive Education



**Dr. Uwe Kowatz**  
Research Assistant



**Nils Gimpl**  
Research Assistant



**Anne Kowalski**  
Junior Research Assistant

## 2. KOOPERATIONS- PROJEKTE UND STUDIEN

Unsere Kooperationspartner haben bei uns eine 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 als Experten in die Lehre ein und designen mit Ihnen Weiterbildungsprogramme. Unsere Partner beraten uns auch im Centre-Beirat hinsichtlich der zukünftigen strategischen Ausrichtung unseres Centres.



Das Jahr 2023 war für unser Centre ein Jahr voller spannender Erkenntnisse und wegweisender Forschung. Wir freuen uns, Ihnen im Folgenden einen Überblick über drei unserer bedeutendsten Studien des Jahres zu geben.

### 2.1 Studie „Erfolgstreiber der digitalen Transformation“

Diese Studie beleuchtete die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Wir untersuchten zusammen mit der Universität des Saarlandes und dem Forschungszentrum der Bundesrepublik Deutschland für Luft- und Raumfahrt (DLR), welche Ressourcen und Kompetenzen unerlässlich sind, um digitale Transformationsprozesse effektiv umzusetzen und wie Unternehmen davon maximal profitieren können.

Die Studienergebnisse betonen, dass eine auf die digitale Transformation ausgerichtete Unternehmenskultur und Ablauforganisation den größten Erfolgsbeitrag zur digitalen Transformation leisten. Strategie und Aufbauorganisation sind zwar weniger relevant, liefern jedoch wichtige Erkenntnisse. Unternehmen, die eine Vorreiterrolle in

der digitalen Transformation einnehmen, erzielen signifikant höheren Erfolg. Dabei sind privatwirtschaftliche Unternehmen erfolgreicher als öffentliche Einrichtungen. Eine digitale Unternehmenskultur mit hoher Fehlertoleranz und digitaler Affinität ist entscheidend. Effiziente Ablauforganisation, Kundenintegration und Automatisierung sind ebenfalls wichtig. Strukturierte Aufbauorganisation mit Agilität, integrierter Infrastruktur und Innovationsnetzwerken beeinflusst den digitalen Transformationserfolg. Unternehmen sollten sich global auf Innovationen fokussieren, Kundenorientierung betonen und das Commitment zur digitalen Transformation in der Unternehmensstrategie verankern.

### 2.2 Studie „Stand und Weiterentwicklung des Performance Measurements“

In dieser Studie hat sich unser Centre mit dem Status Quo und den Entwicklungspotenzialen des Performance Measurements in Unternehmen auseinandergesetzt. Durch eine umfassende Umfrage unter Expertinnen und Experten, Hochschullehrenden und Beraterinnen und Beratern identifizierten wir die meistgenutzten Performance Measurement-Tools und die wichtigen Zukunftsthemen in diesem Bereich, insbesondere im Kontext der Digitalisierung.

Die Studie hebt die digitale Transformation als zentrales Thema hervor, welches zukünftig das Performance Measurement maßgeblich beeinflussen wird. Des Weiteren wird deutlich, dass Risiko- und Krisenmanagement einen bedeutenden Einfluss auf das Performance Measurement in der Zukunft haben werden. Interessanterweise zeigt die Studie, dass es geringen Bedarf an der empirischen Validierung bekannter Konzepte und an der Entwicklung branchenspezifischer Lösungen gibt.

### 2.3 „Transformationsstudie“

Unternehmen sind in der heutigen Zeit täglich mit den Auswirkungen des ständigen Wandels konfrontiert. Im Gegensatz zu den Wirtschaftskrisen der letzten beiden Jahrzehnte stellte die COVID 19-Pandemie sowie der Ukrainekrieg die Unternehmen vor Herausforderungen, mit denen sie noch nie zuvor konfrontiert waren, was das Ausmaß der Marktveränderungen und die Reaktionszeit anbelangt. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hat unser Centre gemeinsam mit der Struktur Management Partner GmbH, eine Studie durchgeführt, die sich mit dem gegenwärtigen Transformationsmanagement von Unternehmen auseinandergesetzt hat. Dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Auf- und Umsetzung sowie Steuerung von Transformationsprozessen gelegt.

Aus den Ergebnissen der Studie konnten dabei folgende drei wesentliche Fallstricke identifiziert werden, mit denen sich Unternehmen auf dem Weg zu einer erfolgversprechenden Transformation auseinandersetzen sollten:

- Ein Großteil der befragten Personen setzt Transformation mit Digitalisierung gleich. Diese Eingrenzung auf den Bereich Digitalisierung könnte für ein Unternehmen jedoch Risiken und Gefahren mit sich bringen, da andere essenzielle Faktoren bzw. Herausforderungen, die es für einen erfolgreichen Transformationsprozess zu lösen gilt, vernachlässigt werden könnten.
- Die zweite Führungsebene nimmt eine noch zentralere Rolle bzgl. der Auf- und Umsetzung von Transformationsvorhaben als die erste Führungsebene. In diesem Zusammenhang nimmt die Schaffung und Aufrechterhaltung einer sehr gut funktionierenden Kommunikationskaskade auf allen Ebenen eine zentrale Rolle ein.
- Die Rolle des Controllings wird als überwiegend (handelnder) Monitorer im Transformationsprozess angesehen. Für Unternehmen wäre daher eine Neuausrichtung der Funktion des Controllers anzudenken, um eine möglichst effektive Unternehmenstransformation gewährleisten zu können.

Wenn Sie Interesse an unseren Studienberichten haben, schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an [cpmc@fs.de](mailto:cpmc@fs.de).



# 3. COMMUNITY

Netzwerken fördert die Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Fachleuten und Unternehmen. Durch den Austausch von Ideen und Ressourcen können innovative Projekte entstehen, Partnerschaften gebildet werden und neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen.

In einer sehr schnelllebigen Zeit ist uns der persönliche Austausch umso wichtiger. Wir verfolgen somit aktuelle Trends und Entwicklungen in unseren Fachgebieten, erlangen Branchenkenntnisse und profitieren von den Erfahrungen und Einsichten anderer. Unsere Managementkreise, die hauseigenen Veranstaltungen und die enge Zusammenarbeit mit dem Internationaler Controller Verein (ICV) stehen im Fokus unserer Community-Arbeit.

## 3.1 Managementkreise

Als Mitglied in unseren Managementkreisen profitieren Sie von der Interaktion mit anderen Unternehmensvertretern aus verschiedensten Branchen. In einem festen Mitgliedskreis entstehen durch den vertrauensvollen Austausch von Erfahrungswerten aus praxisbezogenen Projekten neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit. Partnerschaften werden gebildet und neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen.

Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über die Aktivitäten und Themen, die unsere drei Managementkreise im Jahr 2023 beschäftigt haben und laden Sie gerne ein, einen Managementkreis als Gast kennenzulernen.

### 3.1.1 Managementkreis Operational Excellence

Der seit 2005 unter der Leitung von Prof. Dr. Ronald Gleich laufende Managementkreis, widmet sich aktuellen Themenstellungen bezüglich Operational Excellence. Die regelmäßigen Treffen unserer Mitglieder zielen darauf ab, einen direkten und ganzheitlichen Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu ermöglichen. Regelmäßig Impulsvorträge aus der Wissenschaft machen diesen Transfer möglich. Die teilnehmenden Managerinnen und Manager kommen aus verschiedenen Funktionsbereichen, somit ist eine ganzheitliche Sichtweise auf Operational Excellence sichergestellt. Am 29. März 2023 war unser Managementkreis zu Gast bei unserem Mitgliedsunternehmen, der König + Neurath AG in Karben. Neben Impulsvorträgen zu den Themen OKR im Maschinenbau, Interne Kommunikation und Corporate Start-Ups hatten unsere Mitglieder

die Möglichkeit an einer Werksführung teilzunehmen. Abgerundet wurde der Tag durch einen Vortrag über Studienergebnisse zu aktuellen Herausforderungen der Unternehmenspraxis.

Ein weiteres eindrucksvolles Treffen fand am 11. Oktober 2023 in Bietigheim-Bissingen bei unserem Mitgliedsunternehmen, der Dürr Systems AG, statt. Einen Tag lang widmete sich unser Managementkreis dem Thema China, dabei standen das chinesische Wirtschaftsmodell und das De-Risking in Beschaffung und Lieferketten im Mittelpunkt der Diskussionen und Vorträge. Ein besonderes Highlight des Treffens war die, Fertigung vor Ort am Dürr Campus zu besichtigen. Unsere Mitglieder erhielten einen exklusiven Einblick in die hochmodernen Produktionsprozesse und konnten die Innovationskraft von Dürr hautnah erleben.

Sollten Sie Fragen oder Interesse an einer Teilnahme haben, so melden Sie sich gerne unter [cpmc@fs.de](mailto:cpmc@fs.de).



↑ Unsere Mitglieder im Managementkreis Operational Excellence 2023



↑ Gruppenfoto vom Treffen am 11. Oktober 2023 bei der Dürr Systems AG

↓ Gruppenfoto vom Treffen am 19. April 2023 bei Renolit



↑ Unsere Mitglieder im Strategienetzwerk 2023



↑ Gruppenfoto vom Treffen am 02. November 2023 bei Henkell Freixenet

## 3.1.2 Strategienetzwerk

Das in 2022 unter der Leitung von Prof. Dr. Ronald Gleich und der Moderation von Dr. Kim Dillenberger gemeinsam mit den Initiatoren Steffen Sindl (Vecto Controlling), Dr. Markus Kottbauer (Decision Partners) und Khai Tran (Valsight) gegründete Strategienetzwerk thematisiert aktuelle Herausforderungen der Strategiearbeit im Mittelstand. Bei regelmäßigen persönlichen Treffen diskutieren wir in offenem Austausch mit unseren Mitgliedern die Fallstricke und Erfolgskonzepte für zukunftsfähige Strategiearbeit und Steuerung. Die Besonderheit: Unser Netzwerk beleuchtet dabei sämtliche Themen mit Perspektivenvielfalt durch Wissenschafts-, Unternehmens-, Berater- und Softwareexpertise.

Am 19. April 2023 fand das 4. Treffen unseres Strategienetzwerks bei Renolit in Worms statt. Hauptthema war die Integration der strategischen und operativen Planung. Die Veranstaltung begann mit einer Selbsteinschätzung der Unternehmen zur Planungsintegration. Dieser Einstieg bot wertvolle Einblicke in die vielfältigen Ansätze und Herausforderungen der teilnehmenden Unternehmen. Die Präsentation der sieben Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung bei VENJAKOB Maschinenbau GmbH & Co. KG vermittelte praxisnahe Einblicke. Ebenso wurde der Performance Management Cycle bei Drees & Sommer vorgestellt, wodurch die Bedeutung eines effektiven Performance Managements verdeutlicht wurde.

Die Werksführung bei Renolit ermöglichte den Teilnehmenden Einblicke in die Produktion hochwertiger Kunststofffolien und -produkte. Dieser praktische Einblick unterstrich die Bedeutung einer effizienten Umsetzung strategischer Ziele in der Produktionspraxis. Diskussionen über das allgegenwärtige Thema OKR, basierend auf einer Studie der Universität St.Gallen (HSG), rundeten das Treffen ab. Der Erfahrungsaustausch und die offenen Gespräche unter den Mitgliedern stellten erneut ein wertvolles Forum für praxisnahe Diskussionen und den Austausch von Best Practices dar.

Am 02. November 2023 waren unsere Mitglieder zu Gast bei Henkell Freixenet. Wir haben uns damit beschäftigt, wie sich das Thema Nachhaltigkeit in die Strategie integrieren lässt. Unsere Netzwerk-Mitglieder haben in Impulsvorträgen berichtet, wie sie das Thema angehen. Im Anschluss wurden Herausforderungen und Lösungen offen diskutiert. Dr. Marco Möhrer von Bosch lieferte uns im Anschluss ein Beispiel, wie sich Nachhaltigkeit als fester Bestandteil einer Finanz- und Controllingstrategie integrieren lässt. Zuletzt hat uns Theresa Füreder von der Johannes Kepler Universität Linz einen wissenschaftlichen Impuls zum Thema Open Strategy gegeben. Wir haben angeregt diskutiert, wie sich Open Strategy nicht nur bei der Strategieentwicklung, sondern auch bei der Strategieimplementierung nutzen lässt. Abgerundet wurde das Treffen durch eine glamouröse Führung durch die „Keller“ bei Henkell Freixenet.

Sollten Sie Fragen oder Interesse an einer Teilnahme haben, so melden Sie sich gerne unter [cpmc@fs.de](mailto:cpmc@fs.de).

### 3.1.3 Managementkreis Lieferketten-Performance

Mit dem im Jahr 2023 gestarteten Managementkreis wollen wir Ansbuch und Support für eine strategische Weiterentwicklung von Lieferkette(n) in den teilnehmenden Unternehmen leisten. Der Managementkreis ist eine Mischung aus Workshop und Executive Roundtable, in dem Referenten und Industriefachleute die bewährtesten Managementtools und Trends vorstellen und diese mit den Teilnehmenden ausführlich diskutieren. Neben dem Networking bietet sich damit die Gelegenheit, diese Tools und Konzepte erfolgreich im eigenen Tagesgeschäft umzusetzen.

Das erste Treffen des Managementkreises am Campus der Frankfurt School am 25. April 2023 bot eine vielseitige Agenda für unsere Mitglieder aus den Bereichen Einkauf, Beschaffung, Sourcing, Supply-Chain-Management und Controlling.

Die Veranstaltung begann mit einer Vorstellungsrunde, gefolgt von einem Vortrag von PWC über Herausforderungen und Lösungsansätze zur Versorgungssicherheit in Lieferketten. Nach einem Rundgang durch die Frankfurt School konzentrierten sich weitere Vorträge auf Maßnahmen, KPIs und Gestaltungsoptionen für robuste Lieferketten im Mittelstand sowie auf Ansätze für das Controlling unsicherer Lieferketten. Das Treffen ermöglichte nicht nur einen intensiven Wissensaustausch, sondern auch Networking und die Bildung neuer Kontakte in einem branchenübergreifenden Umfeld.

Am 08. November 2023 war der Managementkreis zu Gast bei der Merz Pharma GmbH & Co KGaA in Frankfurt. Schwerpunktthemen waren Digitalisierung und künstliche Intelligenz in der Lieferkette. Die Diskussion beleuchtete praxisorientierte Ansätze zur Nutzung von Digitalisierung und AI, um Herausforderungen in der Lieferkette effizient zu bewältigen. Merz Pharma gewährte Einblicke in spezifische Herausforderungen ihrer Lieferkette, was zu einem offenen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden führte.

Ein weiteres Highlight war die Vorstellung einer aktuellen Studie des Centres zu Lieferketten-Kennzahlen. Die Erkenntnisse boten branchenspezifische Benchmarks und bewährte Praktiken für eine effektive Lieferkettensteuerung.

Der Managementkreis Lieferketten-Performance festigt sich als essenzielle Plattform für Fachleute, die sich aktiv mit Innovationen und Herausforderungen in der Lieferkette beschäftigen.

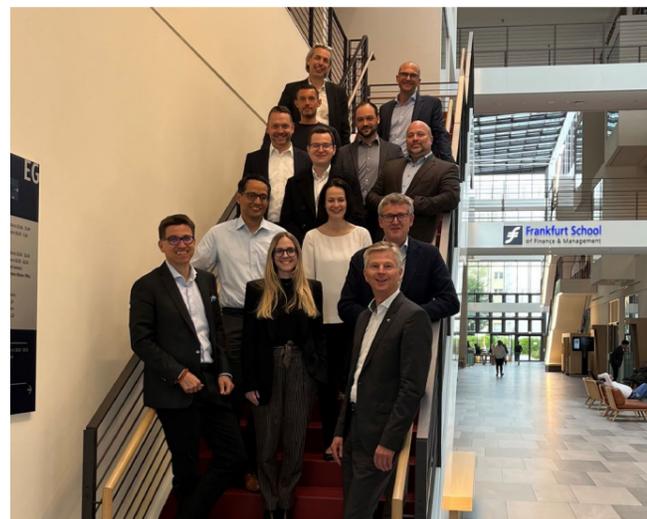
Sollten Sie Fragen oder Interesse an einer Teilnahme haben, so melden Sie sich gerne unter [cpmc@fs.de](mailto:cpmc@fs.de).

### 3.2 Veranstaltungen

Unsere Netzwerkveranstaltungen, die 3. Jahreskonferenz Performance Management und Controlling sowie unsere Controlling & Performance Management Dialoge haben sich zu stark frequentierten Plattformen für den fachlichen Austausch entwickelt. Die steigenden Teilnehmerzahlen im vergangenen Jahr sprechen für die Relevanz unserer behandelten Themen. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über unsere Veranstaltungen im Jahr 2023.



↑ Unsere Mitglieder im Managementkreis Lieferketten-Performance 2023



↑ Gruppenfoto vom ersten Treffen am 25. April 2023



↑ Gruppenfoto vom Treffen am 08. November 2023 bei Merz Pharma

### 3.2.1 Controlling & Performance Management Dialoge

Bei dieser Veranstaltungsform laden wir zum Dialog zu diversen Themen rund um Controlling & Performance Management ein. Gemeinsam mit geladenen Experten diskutieren wir aktuelle Herausforderungen und spannende Trends. Die Veranstaltung ist ein Abendformat mit Get Together, d.h. Networking ergänzt den fachlichen Austausch.

Der 5. Controlling & Performance Management Dialog fand am 16. März 2023 statt und bot vier aufschlussreiche Vorträge von Expertinnen und Experten aus der Finanzwirtschaft, der Wissenschaft und der Beratung. Die Veranstaltung, die in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller-Verein (ICV) und Valsight durchgeführt wurde, fand hybrid statt.

Im Folgenden finden Sie einen Überblick der Dialogvorträge:

- Stefan Pohl von der Commerzbank gab Einblicke in die Konzernplanung in Zeiten von Ukraine-Konflikt und Corona
- Gerald Fahnenbruck (HAYS) sprach über CFOs als People Manager
- Volker Abel (Deloitte) und Lukas Hein (Debeka Versicherungsgruppe) stellten die Transformation des Kostenmanagements bei Debeka vor
- Prof. Dr. Mike Schulze (CBS International Business School) und Andrea Kämmler-Burrak (Horváth & Partners Management Consultant) präsentierten Ergebnisse der Green Controlling-Studie 2022 des Internationalen Controller Vereins (ICV).
- Claudia Maron (ICV) berichtete über Vereinsneuigkeiten

Prof. Dr. Ronald Gleich moderierte die Veranstaltung und diskutierte Fragen mit unseren Vortragenden. Ein Get Together rundete das Event am Campus ab.



↑ Stefan Pohl, Commerzbank



↑ Lukas Hein, Debeka Versicherungsgruppe



↑ Gerald Fahnenbruck, HAYS



↑ Prof. Mike Schulze, CBS International Business School



↑ Volker Abel, Deloitte



↑ Dr. Kim Dillenberger (links) und Nils Gimpl (rechts) moderierten den 6. Controlling & Performance Management Dialog



↑ Alexander Loth, Microsoft



↑ Prof. Dr. Ronald Gleich, Academic Director CPMC



↑ Get Together im Anschluss unserer Veranstaltung



↑ 6. Controlling & Performance Management Dialog am Campus der Frankfurt School of Finance & Management

Am 30. Oktober 2023 fand **der 6. Controlling & Performance Management Dialog** am Campus der Frankfurt School statt. Die Veranstaltung begann am späten Nachmittag und bot eine breite Palette hochkarätiger Vorträge und Diskussionen zu aktuellen Themen der Controlling-Community.

Der erste Vortrag wurde von Fabian List von der BLANCO GmbH + Co KG gehalten. Er sprach über die „Treiberbasierte Szenarienplanung als Schlüsselement eines modernen Planungsprozesses“ und teilte wertvolle Einblicke in die effiziente Planung und Steuerung von Unternehmensprozessen.

Der zweite Beitrag war ein Expertengespräch mit dem Titel „Knackpunkt Realität: Strategieumsetzung sinnvoll steuern“. Susanne Bausch von RENOLIT SE und Dr. Pia Kerstin Neudert von Commerz Business Consulting GmbH diskutierten, moderiert von Dr. Kim Dillenberger unseres Centres, wie Unternehmen erfolgreich ihre Strategien erarbeiten und umsetzen können.

Im Anschluss präsentierte Prof. Dr. Ronald Gleich die Ergebnisse einer Studie zum Thema „Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation“. Diese Präsentation bot wertvolle Einblicke in die Herausforderungen und Chancen, die mit der digitalen Transformation verbunden sind.

Der Abschlussvortrag des Abends wurde von Alexander Loth von Microsoft gehalten und trug den Titel „Der Aufstieg der generativen KI: Revolutionierung der Innovation und Verbesserung der menschlichen Zusammenarbeit“. Loth erläuterte, wie künstliche Intelligenz die Art und Weise verändert, wie wir arbeiten und innovieren.

Die Veranstaltung endete mit einem Get Together, bei dem die Teilnehmer die Gelegenheit hatten, sich zu vernetzen und weiterführende Gespräche zu führen.

Ein besonderes Highlight unseres 6. Controlling & Performance Management Dialogs war das hohe Interesse unserer Community, erstmals konnten wir mehr als 300 Anmeldungen verzeichnen. Diese unterstreichen die wachsende Bedeutung und Relevanz unserer Veranstaltung.

Schon jetzt können sich Interessierte auf den nächsten Termin freuen, denn der 7. Controlling & Performance Management Dialog ist für den 24. Juni 2024 am Campus der Frankfurt School geplant.



↑ Expertengespräch mit Susanne Bausch (Mitte), RENOLIT SE und Dr. Pia Kerstin Neudert (rechts), Commerz Business Consulting GmbH, moderiert von Dr. Kim Dillenberger (links)

### 3.2.2 Jahreskonferenz Performance Management und Controlling

Unsere Jahreskonferenz bietet eine zentrale Plattform für Wissenstransfer, Expertenaustausch sowie Netzwerkerweiterung. Wir stellen hochkarätige Vorträge, anwendungsorientierte Workshops und inspirierende Roundtables zu einem bestimmten, immer hoch relevanten Thema, das unsere Community beschäftigt, zusammen. Das Ziel dieser Veranstaltung ist den Horizont zu erweitern, über Herausforderungen in den Austausch zu kommen, Lösungen zu diskutieren und das Netzwerk zu stärken.

Die dritte Jahreskonferenz Performance Management und Controlling wurde von unserem Centre in Kooperation mit dem FINANCE Magazin veranstaltet. Unter dem Motto „Transform to Success- Controlling schafft Performance“ gewährten Controlling- und Finanzexperten von namhaften Unternehmen wie Hays, Bosch, Merz Pharma und SAP interessante Einblicke in hoch relevante Themen. Im Vordergrund standen dabei die Schwerpunktthemen Transformation und Nachhaltigkeit.

### Über die Vorträge

Der Vormittag der Veranstaltung wurde durch vier Vorträge von namhaften Managern gekennzeichnet. Den Auftakt machte Markus Auer. Er zeigte auf, wie das neue Controlling bei Hays konzipiert und umgesetzt wurde. Im Anschluss widmete sich Herr Dr. Mark Jehle dem Thema wie die neue Planung bei der Merz Group ausgestaltet ist (u. a. agil, integriert und einfach). Bjoern Reitzenstein berichtete anschließend über das erfolgreiche Financial Transformation-Programm von Bosch. Diese aktuellen Cases haben eindrucksvoll veranschaulicht, wie eine erfolgreiche Transformation im CFO- und Controllingbereich aussehen kann. Dr. Alexander Becker, COO der Serviceware SE, bat anschließend Einblicke in das Thema Shared Service Controlling 3.0. und wie moderner Steuerungs- und Controlling Ansatz für Shared Services aussieht. Vor der Mittagspause sprach Jessica Hirsch, Struktur Management Partner GmbH, über kritische Erfolgsfaktoren zur effektiven Steuerung von Transformationsvorhaben. Am Nachmittag berichtete Thilo Rieser, Leiter Konzernfinanzen und -controlling bei Henkell Freixenet über deren Controlling Transformation und Prof. Dr. Carsten Oehler stellte die nachhaltige Unternehmenssteuerung mit und bei SAP vor. Ali Aksakal, Manager bei WTS Digital GmbH, präsentierte dem Publikum die Erkenntnisse seiner, an der Frankfurt School verfassten Masterarbeit zum Thema Controlling von Geschäftsmodellinnovationen.



↑ CPMC Team am Veranstaltungstag



↑ Björn Reitzenstein (links), Prof. Dr. Ronald Gleich (Mitte) und Markus Auer (rechts)

### Round Table Meetings und Podiumsdiskussion

Die dritte Jahreskonferenz „Performance Management and Controlling“ fand am 21. Juni 2023 an der Frankfurt School statt und wurde zeitgleich per Livestream übertragen. Die Vielzahl an Fachvorträgen wurden durch vier Round Table Meetings der Serviceware, Struktur Management Partner (SMP), SAP und dem CPMC mit folgenden Themen ergänzt:

- SAP: Mit xP&A der Unsicherheit trotzen: Integrierte Szenarien mit SAP Analytics Cloud Planning
- Serviceware: Transform to Success – Shared Service Controlling 3.0 - Wie gelingt die praxisnahe Bereitstellung und Bewertung von Shared- und IT Services und was sind die messbaren Vorteile aus dem Einsatz einer Performance Management Software
- CPMC: Strategieentwicklung im Netzwerk - Wettbewerbsvorteile durch Kollaboration im Mittelstand
- SMP: Erfolgsfaktoren in der Umsetzung von Transformationsvorhaben

Das Programm wurde ergänzt durch eine Podiumsdiskussion mit Markus Auer – CFO Hays Deutschland, Dr. Mark Jehle – Leiter Finanzen Merz Pharma GmbH & Co. KGaA, Björn Reitzenstein – Head of Finance Transformation Robert Bosch GmbH sowie Jessica Hirsch – Partnerin bei der Struktur Management Partner GmbH, welche von Prof. Dr. Matthias Mahlendorf moderiert wurde. Ferner rundeten zwei Workshops mit teilnehmenden Unternehmen das Programm ab. Der erste Workshop beschäftigte sich mit dem Thema „Performance Measurement – Anwendungsperspektiven von OKR und BSC“ und wurde von Prof. Dr. Ronald Gleich und Nils Gimpl, moderiert. Der zweite Workshop beschäftigte sich mit „Controlling & Nachhaltigkeit“ und wurde von Claudia Maron, Vorständin ICV und Dr. Kim Dillenberger geleitet. Interaktive Networkingpausen umrahmten das Programm der dritten Jahreskonferenz. Prof. Dr. Ronald Gleich, moderierte durch die Veranstaltung.



↑ Ali Aksakal, WTS Digital GmbH



↑ Markus Auer, Hays



↑ Dr. Mark Jehle, Merz Group



↑ Dr. Alexander Becker, Serviceware SE



↑ Björn Reitzenstein, Bosch GmbH



↑ Jessica Hirsch, Struktur Management Partner GmbH



↑ Podiumsdiskussion unter Moderation von Prof. Dr. Matthias Mahlendorf



↑ Workshops zum Motto der Konferenz „Transform to Success- Controlling schafft Performance“



↑ Round Table Meetings



↑ Round Table Meetings



↑ Prof. Dr. Carsten Oehler, SAP



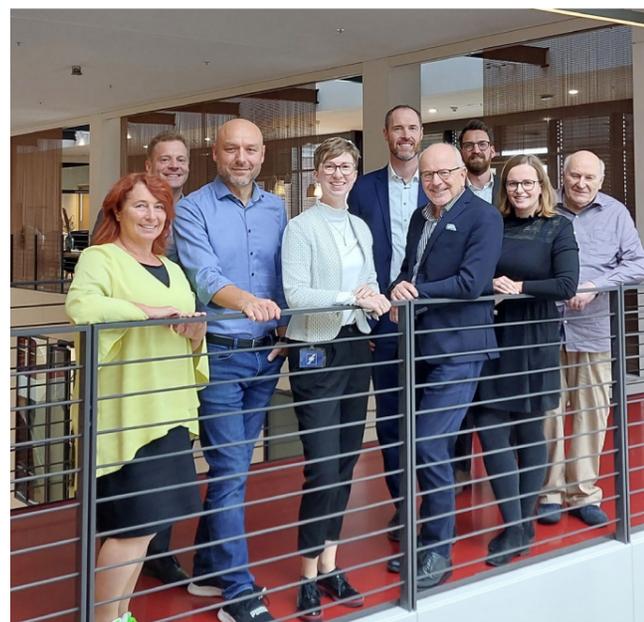
↑ Thilo Rieser, Henkell Freixenet



↑ ↓ Treffen der ICV Ideenwerkstatt am Campus der Frankfurt School

### 3.3 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 größte anerkannte 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 der Controllerinnen und Controller in den Unternehmen. Mit dem ICV arbeiten wir besonders eng zusammen, unterstützen uns gegenseitig im Community Building und führen gemeinsam Studien und Veranstaltungen durch. Außerdem ist Prof. Dr. Ronald 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-Car-Berichte“ 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 überführt werden.



### 3.4 Corporate Performance & Restructuring-Club (CPR-Club)

Der CPR-Club ist ein Netzwerk-Event für Studierende und Alumni des Studiengangs Master in Corporate Performance & Restructuring (MCPR) sowie für Freunde und Partner des CPMC.

Am 9. Mai 2023 fand der vierte CPR-Club statt, der durch einen beeindruckenden Vortrag von Dr. Robert Kallenberg, dem Head of Strategy & Planning bei Porsche, geprägt war. Die Veranstaltung am Campus der Frankfurt School bot Einblicke in die strategische Planung der Porsche AG und beleuchtete wichtige Aspekte wie Corporate Foresight und Nachhaltigkeit in Bezug auf die Unternehmensstrategie.

Dr. Kallenberg nahm die Zuhörer mit auf eine Reise durch die strategische Planung bei Porsche und erläuterte dabei, wie diese im Unternehmen konkret ausgestaltet ist. Eine Schlüsselrolle spielt dabei das Corporate Foresight, das die Porsche AG in den Prozess der strategischen Planung integriert. Der Blick in die Zukunft, die Identifikation von Trends und die frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken sind entscheidende Elemente, die den langfristigen Erfolg der

Unternehmensstrategie beeinflussen.

Ein weiterer bedeutender Aspekt, den Dr. Kallenberg ansprach, war die Rolle der Nachhaltigkeit in der Porsche Strategie. Er erläuterte, wie Nachhaltigkeit nicht nur als gesellschaftliche Verantwortung, sondern auch als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet wird. Die Integration nachhaltiger Praktiken und Prinzipien beeinflusst die gesamte Wertschöpfungskette von Porsche und trägt dazu bei, langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Während seines Vortrags teilte Dr. Kallenberg auch die legendäre Mission von Ferry Porsche, die die Grundlage der Porsche Strategie bildet: "In the beginning I looked around and could not find the car I dreamed of. So I decided to build it myself." Diese klare Vision und Entschlossenheit prägen die Innovationskraft und den Anspruch von Porsche, immer wieder neue Maßstäbe in der Automobilindustrie zu setzen.

Die anschließende Diskussion ermöglichte den Teilnehmenden, ihre Fragen zu stellen und weitere Einblicke in die Planungsdetails zu gewinnen. Der vierte CPR-Club erwies sich somit als eine inspirierende Plattform, die nicht nur strategische Überlegungen bei Porsche beleuchtete, sondern auch zum Dialog und Austausch über aktuelle Themen wie Corporate Foresight und Nachhaltigkeit anregte.



↑ Prof. Dr. Ronald Gleich (links), Dr. Robert Kallenberg (Mitte) und Chris Tolnai (rechts)

Am 20. November 2023 fand der fünfte CPR-Club statt. Im Fokus dieser Veranstaltung standen diesmal die zukünftigen Herausforderungen und Entwicklungen im Bereich des Controllings, insbesondere im Kontext der Digitalen Transformation im CFO-Bereich. Hierzu trug Sven Grandi, Managing Director und CFO der Bosch Service Solutions, vor und bot spannende Einblicke in seine Erfahrungen und Perspektiven.

Eines der zentralen Themen, das Sven Grandi adressierte, war die Gestaltung der Controllingrollen in der Zukunft. Angesichts der rasanten Veränderungen in der Geschäftswelt betonte er die Notwendigkeit, Controllingprozesse agiler und anpassungsfähiger zu gestalten. Der traditionelle Fokus auf retrospektive Analysen soll durch eine stärkere Ausrichtung auf vorausschauende Modelle und Echtzeitdaten ersetzt werden. Dies soll es Unternehmen ermöglichen, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Ein weiterer zentraler Punkt von Grandis Vortrag war die Diskussion über die erforderlichen Kompetenzprofile für zukünftige



↑ Chris Tolnai (links), Sven Grandi (Mitte) und Prof. Dr. Ronald Gleich (rechts)

Controllerinnen und Controller. Er betonte die Bedeutung von Datenkompetenz, Analysefähigkeiten und interdisziplinärem Denken. Controllerinnen und Controller der Zukunft sollten nicht nur über finanzielle Kenntnisse verfügen, sondern auch in der Lage sein, Technologien effektiv einzusetzen und die Geschäftsprozesse holistisch zu verstehen.

Im Hinblick auf die digitale Transformation im CFO-Bereich unterstrich Grandi die Rolle von Technologien wie Künstliche Intelligenz, Big Data Analytics und Automatisierung. Diese Tools bieten nicht nur Effizienzgewinne, sondern ermöglichen auch eine präzisere und schnellere Entscheidungsfindung. Ein umfassendes Schulungskonzept sei daher entscheidend, um die Mitarbeitenden auf die Anforderungen der digitalen Zukunft vorzubereiten und sicherzustellen, dass sie die neuen Technologien effektiv nutzen können.

Die Veranstaltung bot den Teilnehmenden nicht nur einen tiefen Einblick in die Zukunft des Controllings, sondern auch die Gelegenheit, sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen und ihre Fragen an Sven Grandi zu richten.

### 3.5 International Group of Controlling (IGC) zu Gast an der Frankfurt School

Die International Group Of Controlling (IGC) ist eine Vereinigung von Institutionen und Unternehmen, die die praktische Anwendung und Weiterentwicklung des Controllings fördert. Bekannt ist sie für ihren umfassenden Steuerungsansatz, der hierzulande als „Controlling“ entstand und populär wurde. Gegründet wurde der Verein mit Sitz in der Schweiz im Jahr 1995.

Die IGC etabliert Standards für zukunftsorientiertes Controlling und erfolgreiche Controller-Arbeit. Dazu zählen die Profilierung des Berufs- und Rollenbildes der Controllerinnen und Controller, die Sicherung hoher Qualitätsstandards in der Controller-Ausbildung sowie der fachliche Meinungs- und Gedankenaustausch.

Mitglieder aus 15 Nationen kommen in der IGC zusammen, um gemeinsam die Zukunft des Controllings und entsprechender Ausbildungen zu gestalten.

Am 17. Juni 2023 war unser Centre Gastgeber der Jahreskonferenz, die Erkenntnisse aus Praxis und Forschung über aktuelle Trends im Controlling austauschte. Abgerundet wurde die Konferenz von einem Rahmenprogramm mit einer Stadtführung durch die Frankfurter Innenstadt.



↑ ↓ IGC Annual Conference am Campus der Frankfurt School of Finance & Management





↑ IGC Annual Conference am Campus der Frankfurt School of Finance & Management



↑ Stadtführung in Frankfurt



↑ Freude über die frisch gedruckte Auflage des Dream-Car-Berichts

Auch im Jahr 2023 war unser CPMC wieder tatkräftig auf dem Congress der Controller des ICV (15. – 16. Mai 2023) in München vertreten. Mit den folgenden Bildern möchten wir Ihnen einen kleinen Eindruck der gelungenen Veranstaltung geben:

### 3.6 Weitere Veranstaltungen weltweit

Darüber hinaus war unser Centre auf weiteren Veranstaltungen weltweit präsent. Nachfolgend ein kleiner Auszug der Vortragstätigkeiten aus dem CPMC:

#### Prof. Dr. Ronald Gleich:

- Next-Generation Planning – drei Transformationstreiber, Vortrag Performance Day @ Zeiss der Firma Servisware, 10. November 2023, Oberkochen.
- Planung in unsicheren Zeiten – Gegensteuern mit agilen Werkzeugen, Vortrag SAP-Planungskonferenz, 16. März 2023, Heidelberg.
- Process oriented Performance Measurement, 15. Controlling Conference, Croatia, 24. Mai 2023 (online).
- Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation, 6. Controlling-Dialog der Frankfurt School of Finance & Management, 30. Oktober 2023.

#### Dr. Kim Dillenberger:

- Improvisation as inherent part of routines, Round Table, Routine Dynamics Community Meeting, Berlin, 17. März 2023.
- Digitally transforming the planning process – Implications for CFOs based on the results of a benchmarking study, Vortrag, IGC-Meeting, Frankfurt School, 17. Juni 2023.
- Controlling & Nachhaltigkeit, Workshop, 3. Jahreskonferenz Performance Management und Controlling, Frankfurt School, 21. Juni 2023 (zusammen mit Claudia Maron).
- Strategiearbeit im Netzwerk, Roundtable, 3. Jahreskonferenz Performance Management und Controlling, Frankfurt School, 21. Juni 2023.
- Lost in improvisation – unfolding improvisation fallibility in routine dynamics, Vortrag, EGOS Conference (European Group of Organizational Studies), Cagliari, 7. Juli 2023.
- Knackpunkt Realität: Strategieumsetzung sinnvoll steuern, Expert Talk, Controlling & Performance Management Dialog, Frankfurt School, 30. Oktober 2023.

#### Prof. Dr. Matthias Mahlendorf:

- Does Lowering Barriers to Rate Improve the Informativeness of the Rating Consensus on Online Platforms?, University of Groningen, 12. Januar 2023.
- The battle against rating management – Does lowering barriers to rate products improve the informativeness of the rating consensus on online platforms?, Free University Berlin, 20. Januar 2023.
- Measuring and managing sustainability performance, Keynote at the ACMAR Conference, Vallendar, 09 März 2023.
- The Polarizing Effect of Private Social Comparison, VU Amsterdam, 06. Juni 2023.
- The Polarizing Effect of Private Social Comparison, KU Leuven, 27. Juni 2023.
- Innovative Data for Sustainability Management Control, Egyptian Online Seminars in Business, Accounting and Economics, 21. Juli 2023.
- Supervisor behavior in times of external economic pressure, Harvard Business School, Boston, 16. November 2023.
- Measuring the "S" in ESG – AI-assisted benchmarking of supervisor behavior, Supervisory Board Meeting CPMC, Frankfurt, 22. November 2023.
- Supervisor behavior in times of external economic pressure, EAA Virtual Accounting Research Seminar Series, 01. Dezember 2023.
- Innovative Data for Measuring Sustainability Performance, Keynote at the British Accounting Review conference in Dubai, 14. Dezember 2023.

#### Nils Gimpl:

- Performance Measurement – Anwendungsperspektiven von OKR und BSC, Workshop, 3. Jahreskonferenz Performance Management und Controlling, Frankfurt School, 21. Juni 2023.
- 11 Jahre Green Controlling Status Quo, Ausblick und Implikationen, Vortrag, Managementkreis Lieferketten Performance, Merz Pharma, 8. November 2023.
- Strategische Personalplanung in einer VUCA-Umwelt – Einblicke in Forschung und Praxis, Vortrag, Leitende für Leitende, Versicherungskammer Bayern, 7. Dezember 2023.



↑ Björn Reitzenstein (links), Prof. Dr. Ronald Gleich (Mitte) und Dr. Patricia Frey (rechts) auf dem Congress der Controller des ICV



↑ Dr. Marco Möhrer (links) und Dr. Kim Dillenberger (rechts)



↑ Dr. Laura Schlecht (links), Dr. Kim Dillenberger (Mitte) und Jasmin Engel (rechts)



↑ Präsentation neuer Dream-Car-Bericht beim Congress der Controller 2023

# 4. LEHRE

## 4.1 Bachelor- und Masterprogramme

Prof. Dr. Ronald Gleich war im Jahr 2023 erneut als Academic Director des CPMC für das post-experience Masterprogramm „Corporate Performance and Restructuring“ verantwortlich und war gemeinsam mit Chris Tolnai im Lead bezüglich der erfolgreichen Reakkreditierung dieses Studiengangs.

Darüber hinaus waren Prof. Dr. Matthias Mahlendorf im Master und Doctoral-Programm und Dr. Kim Dillenberger und Nils Gimpl in weiteren Bachelor- und Masterprogrammen aktiv unterwegs. Untenstehend erhalten Sie einen Überblick über die diversen Lehrtätigkeiten.

**Prof. Dr. Ronald Gleich wirkte an folgenden Bachelor- und Masterprogrammen mit:**

**Bachelor-Programm:**

- Vorlesungen „Internes Rechnungswesen“ und "Controlling" im berufsbegleitenden Bachelor of Arts

**Vorlesung „Controlling“ im berufsbegleitenden Bachelor of Arts Master-Programm:**

- Vorlesung „Kostenmanagement“ im post-experience Master in Corporate Performance and Restructuring
- Vorlesung „Fallstudie Strategische Planung“ im post-experience Master in Corporate Performance and Restructuring

**Prof. Dr. Matthias Mahlendorf wirkte an folgenden Masterprogrammen sowie 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"

**Nils Gimpl wirkte an folgenden Bachelor- und Masterprogrammen mit:**

**Bachelor-Programm:**

- Vorlesung "Internes Rechnungswesen" im berufsbegleitenden Bachelor of Arts

**Master-Programm:**

- Vorlesung „Financial Modelling“ und „Financial Performance Management - Scaling Up“ im post-experience Master in Corporate Performance and Restructuring

**Dr. Kim Dillenberger wirkte an folgenden Masterprogramm mit:**

**Master-Programm:**

- Vorlesung "Leadership im Wandel: Dynamikkompetenz entwickeln" im post-experience Master in Corporate Performance and Restructuring

**Unser Master in Corporate Performance & Restructuring (MSc) Programme**

Seit 2018 bietet die Frankfurt School den Master in Corporate Performance & Restructuring (MSc) an. Was auf den ersten Blick wie zwei konträre Enden einer Skala klingt, stellt genau die Herausforderung eines Marktes dar, der sich schnell & stetig wandelt. Spezialist:innen der Zukunft müssen in der Lage sein, die vielfältigsten Szenarien, die ein Unternehmen durchlaufen kann, frühzeitig zu erkennen, zu gestalten & zu steuern – egal ob durch Transformation, Turnaround oder Restrukturierung. Die Teilnehmenden erwerben in diesem praxisnahen Studium das Werkzeug, das es braucht, um zu einer exzellenten Fach- oder Führungskraft zu werden. Dieses Studium kann durch sein Blockwochenmodell mit einer Vollzeit-Berufstätigkeit vereinbart werden. Es hat darüber hinaus den Vorteil, dass das von Spezialist\*innen aus der Praxis vermittelte Wissen im Rahmen von Case Studies, Übungen und Praxisbeispielen direkt angewendet und somit vertieft und verinnerlicht wird. Unser Alumnus, Tobias Karsch, Assistant Manager bei KPMG, fasst seine Erfahrungen folgendermaßen zusammen:

„Der Master in Corporate Performance & Restructuring war die perfekte Balance aus akademischer Theorie und angewandter Praxis. Herausstehend ist auch das Zeitmodell, was es jedem ermöglicht, eine genaue Planung vorzunehmen und die eigene Verantwortung fördert. Die Themen sind am Puls der Zeit und haben mir dabei geholfen, den beruflichen Weg einzuschlagen, der mir nachhaltig Spaß bereitet.“

Sollte Ihr Interesse geweckt sein, wenden Sie sich jederzeit gerne an uns (➔ [masters@fs.de](mailto:masters@fs.de)). Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen!



**Chris Tolnai** ist als Programmdirektor zuständig für das Management des Masters in Corporate Performance & Restructuring



**Prof. Dr. Ronald Gleich** ist Academic Director des Masters in Corporate Performance & Restructuring.

## 4.2 Abschlussarbeiten

Neben unseren Lehrtätigkeiten stellt auch die Betreuung der Abschlussarbeiten unserer Studierenden eine elementare Aufgabe dar.

**Prof. Dr. Ronald Gleich betreute 18 Masterarbeiten, welche sich mit aktuellen Themen im Controlling beschäftigten, unter anderem mit den Titeln:**

- Die Abhängigkeit der Online Marketing Kosten und des Umsatzes im Bereich eCommerce: Eine Analyse der SEA-Kosten und Produktpreisgestaltung
- Analyse der Nachhaltigkeitsberichtserstattung der DAX 40 Unternehmen und die Auswirkungen auf die Unternehmensführung der Finanz- sowie Maschinenbau-, Verkehr-, Logistikbranche
- The impact of COVID-19 pandemic on employee satisfaction in German banking industry under internal and external perspective
- Nachhaltig aus der Krise: Unternehmensfinanzierung in der Restrukturierung
- Entwicklung strategischer Handlungsoptionen im ESG-Umfeld – Analyse am Beispiel des Konsumgüterunternehmens Unilever

**Prof. Dr. Matthias Mahlendorf betreute 10 Masterarbeiten rund um die Themen Nachhaltigkeit, Digital Daten und Transformation, unter anderem mit den Titeln:**

- Steuerung von Emissionsreduzierung
- Analyzing the impact of financial distress on supervisor behavior using natural language analysis
- Exploring the Application of Conventional Management Control Systems in Decentralised Autonomous Organisations: A Comparative Analysis With Traditional Organisations
- Importance of shelf availability: A quantitative analysis of the impact of out-of-shelf periods on product sales in grocery retailing
- Examination of private equity-driven buy and build strategies

## 4.3 Abgeschlossene Promotionen

Prof. Dr. Ronald Gleich war im Jahr 2023 Gutachter für die Dissertation von Dr. Laura Schlecht.

In Ihrer Doktorarbeit mit dem Titel „Unveiling the Value Creation Potential of Business Models and Business Ecosystems in the Digital Age – An Empirical Investigation“, beschäftigte sich Laura schwerpunktmäßig mit dem zukünftigen Wertschöpfungspotenzial der Blockchain-Technologie im Geschäftsmodellkontext. Ferner untersuchte sie das Zusammenspiel von Wertschöpfung und Wertaneignung in Business Ecosystems sowie die Kundenwahrnehmung von Ecosystem Angeboten. Als Research Assistant hat Laura von Beginn an unser Centre begleitet und schnuppert nun, nach Ihrer erfolgreichen Promotion, Konzern-Luft bei TRUMPF.

↓ Intake-Klasse 2021 des Master in Corporate Performance & Restructuring bei der Überreichung ihrer Masterurkunde



↓ Abschied unserer langjährigen Kollegin Frau Dr. Laura Schlecht (rechts)



↓ Dr. Laura Schlecht (links) und Prof. Dr. Ronald Gleich (rechts)



# 5. EXECUTIVE EDUCATION

Ein bedeutendes Ziel des CPMC ist es, die durch Forschung, Projekte und in der Community-Arbeit erworbenen Erkenntnisse an Einsteiger, Experten und Entscheidungsträger im Controlling weiterzugeben. Unser Engagement für dieses Ziel wird durch den Bereich Corporate Finance, Controlling & Accounting der Executive Education unterstützt, das Inhouse- und offene Qualifizierungsprogramme für alle Funktionen und Rollen in den CFO-Organisationen bündelt. 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.

## 5.1 Projekte 2023 Inhouse Maßnahmen (Auszug)

Auch 2023 wurden, wie bereits im Jahr zuvor, 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.

Das Thema strategische und operative Planung wurde maßgeschneidert für den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) aufbereitet und in einer Seminarreihe im Blended-Learning-Format durchgeführt. Das Ziel der Maßnahme war es, die Mitglieder des BDU zu befähigen, ihre Expertise zu diesem bedeutenden Thema auszubauen und somit das eigene Beratungsfeld zu erweitern.

Um Ansätze zur modernen Planung und zum intelligenten Forecasting ging es in einem Inhouse-Seminar für erfahrene Berater einer spezialisierten Beratungsgesellschaft.

Das Thema ESG-Reporting beschäftigte auch die eigens vom IKW (Industrieverband Körperpflege und Waschmittel e. V.) initiierte IKW Nachhaltigkeitsakademie Beauty & Homecare. Im Rahmen des Blended Learning Programms wurden die Kernanforderungen der CSRD vermittelt und anhand von Beispielen aus den Branchen der Mitgliedsunternehmen sehr interaktiv diskutiert, welche Schritte einzuleiten sind, um die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen eines integrierten Ansatzes zu denken und umzusetzen. Vertreter des IKW zeigten aktuelle Brancheninitiativen sowie deren Nutzen für die Mitgliedsunternehmen auf und die von der Frankfurt School vermittelten Inhalte wurden durch Beispiele aus der Praxis ergänzt.

Darüber hinaus wurde gemeinsam mit einem führenden Beratungsunternehmen der Blick auf neue Trends im Corporate Finance gelenkt, um Inspiration für neue Beratungsfelder zu liefern. Seit 2022 konzipiert die Executive Education regelmäßig kurze, digitale Expert Talks sowie ganze Trainingstage zu verschiedenen aktuellen Themen für diesen Kunden.

Im Themenfeld M&A ging es 2023 bei Inhouse-Seminarprojekten vornehmlich um zwei Teilbereiche: Skill-Trainings zu

Verhandlung im Kontext von Merger & Acquisitions sowie um das Thema Unternehmensbewertung. Darüber hinaus wurde für ein globales Technologie-Unternehmen, das regelmäßig strategische Transaktionen durchführt, das renommierte Web-based-Training „M&A Integration Associate“ individualisiert. Seit 2023 wird das eLearning jährlich 40 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zum Selbststudium zur Verfügung gestellt.

Auch das im offenen Seminarbereich etablierte und gut nachgefragte Zertifikatsprogramm Financial Modeling findet großes Interesse bei Inhouse-Gruppen. Ein regionaler Netzbetreiber hat zum Beispiel die Qualifizierungsmaßnahme firmenintern durchgeführt, um Mitarbeiter mit Methodenwissen auszustatten, sodass diese mittels Financial Modeling solide unternehmerische Entscheidungen treffen können und Fehlinvestitionen vermeiden.

## 5.2 Offene Programme (Auszug)

Der neue Zertifikatsstudiengang Corporate Sustainable Controlling wurde im Jahr 2023 gelauncht und gleich zwei Mal durchgeführt. Die steigende Relevanz des Themas resultiert nicht nur aus den Anforderungen der CSRD. Das Qualifizierungsprogramm, das von Professoren der Frankfurt School und erfahrenen Praktikern durchgeführt wird, setzt die geforderte Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Kontext zu Strategie und operativer Implementierung. Als Zertifikatsprüfung nutzten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen aktuelle Themen aus der eigenen Unternehmenspraxis und erhielten somit direktes Feedback zu den realen Umsetzungsvorhaben.

In der aktuellen, durch mehrere globale Krisen geprägten Situation erfreute sich der Zertifikatskurs „Professional für Restrukturierung und Turnaround Management“ einer starken Nachfrage. Der Kurs vermittelt das Know-how, die 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 einschlägige rechtliche Rahmenbedingungen gestützten – Grundlage erhielten die Teilnehmenden auch 2023 das Handwerkszeug für ein erfolgreiches Turnaround Management. Es wurde u.a. herausgearbeitet, wie die Be-

lastbarkeit eines neuen Geschäftsmodells zuverlässig geprüft werden kann und welche krisenbezogenen öffentlichen Förderprogramme aktuell zur Verfügung stehen. Die TeilnehmerInnen schätzten die Gelegenheit, fachliche Themen immer in Kombination mit selbst oder von den Referenten eingebrachten Praxisbeispielen kennen zu lernen und vertiefend in die fachliche Diskussion und den Austausch einzusteigen.

### Prof. Dr. Matthias Mahlendorf unterstützte die Executive Education im Jahr 2023 wie folgt:

- „Achieving Strategic Goals“ im Advanced Management Program, Dezember 2023
- „Measuring and Managing Sustainability Performance“ im Excellence Programm für Aufsichtsräte, November 2023
- „Driving Shared Value“ im Advanced Management Program, Oktober 2023
- „New Business Development“ Zertifikatskurs, Juni 2023
- „Finance & Accounting“, General Management Program, April und Oktober 2023
- „Measuring and Managing Sustainability Performance“ im Zertifikatskurs Corporate „Sustainability Controlling“, März und September 2023

### Dr. Kim Dillenberger unterstützte die Executive Education im Jahr 2023 wie folgt:

- „Der CFO-Bereich im Wandel: Implikationen für CFOs aus den Ergebnissen einer Transformations-Benchmarking-Studie“, Certified Financial Expert, Januar 2023
- „Transformationsmanagement: Krisenerfahrungen auswerten – Dynamikkompetenz entwickeln“, September 2023

Prof. Dr. Ronald Gleich war in der Qualifizierungsmaßnahme vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) im Schwerpunkt strategische und operative Unternehmensplanung aktiv.

↓ Team Executive Education



# 6. VERÖFFENTLICHUNGEN

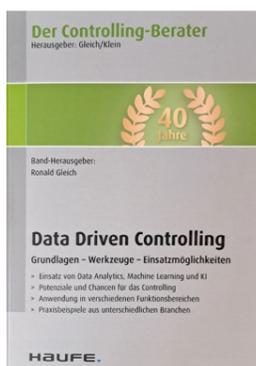
2023 war ein publikationsstarkes Jahr für unser CPMC. Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über unsere getätigten Veröffentlichungen.



Ahr, H., Biel, A., Gleich, R. (2023), Interview „Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth: Was war und was bleibt?“, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2023, S. 60-65



Dream -Car-Bericht 2022/2023, Controlling und Nachhaltigkeit: Die Rolle des Controllings im Transformationsprozess zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung



Gleich, R. (2023), Der Controlling-Berater: Data Driven Controlling, Band 75, Haufe-Lexware

- Ahr, H., Biel, A., Gleich, R. (2023), Interview „Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth: Was war und was bleibt?“, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2023, S. 60-65.
- Brenner, M., Gleich, R., Wald, A. (2023), *Management Control for Process Orientation: A Systematic Literature Review of Configurations and Packages*, in: Journal of Accounting & Organizational Change, (VHB JQ3-B), accepted/forthcoming.
- Deore, A., Mahlendorf, M. D., Wu, F. (2023) *CEOs' Structural Power, Prestige Power, and Target Ratcheting*. Accounting, Organizations & Society, forthcoming.
- Dillenberger, K. L. (2023). *Riding on the waves of change: Towards pulsating normality as a process of routinizing novelty*. Research in the Sociology of Organizations, accepted/forthcoming.
- Dillenberger, K. L., Gleich, R. (2023), *New Work im Controlling – von neuen Arbeitsweisen zum neuen Controlling-Profil*, in: Controller Magazin, Ausgabe 5/2023, Heft 51, S. 110.
- Dillenberger, K. L., Kowalski, A. (2023), *Strategieentwicklung im Netzwerk – Wettbewerbsvorteile durch Kollaboration im Mittelstand*, in: Klein, A., Kottbauer, M. (Hrsg.), *Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen*, S. 205-2012, Haufe-Lexware.

- Englert, M., Glang, P., Mahlendorf, M. D. (2023) *Was brings? Der Effekt einer positiven ESG-Darstellung bei der klassischen Bankfinanzierung*, Der Betrieb, 76(7), 337-342.
- Gimpl, N., Gleich, R., Kress, S., Schaeperkoetter, C. (2023), *Transformationstrend Servitization – Grundidee und Real Cases*, in: Rethinking Finance.
- Gimpl, N., Schulze, M. 2023. *Nachhaltigkeit hält nur langsam Einzug ins Controlling*. Controlling Management Review und Kämmler-Burrak, A., Möhrer, M., Rötzel, P., Schulze, M., Gimpl, N. 2023. *Green Controlling-Studie 2022 – Stand und Herausforderungen der Integration ökologischer und sozialer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Controllingpraxis*. Study Report International Controller Association
- Gleich, R. (2023), *Der Controlling-Berater: Data Driven Controlling*, Band 75, Haufe-Lexware
- Gleich, R. (2023), *Erfolgsrezepte für Transformationsprojekte im Controlling und Finanzbereich*, in: Controller Magazin, Ausgabe 5/2023, Heft 5, S. 50-51.
- Gleich, R., Tobias, S., Losbichler, H., Maron, C., Dillenberger, K., Blachfellner, M., Dannenberg, M., Dreher, S., Hartlieb, S., Hein, S., Kämmler-Burrak, A., Linde, S., Möhrer, M., Neuhuber, L., Patzke, S., Schulze, M., Seiter, M., Wink, S. (2023), *Controlling und Nachhaltigkeit: Die Rolle des Controllings im Transformationsprozess zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung*, Haufe-Lexware.
- Gleich, R., Kowatz, U., Möbus, S., Schober, H., Schlecht, L. (2023), *Lieferkettencontrolling in Krisenzeiten*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 35 (2023) 1, S. 53-61 (VHB JQ3-D).
- Gleich, R., Kowatz, U., Wald, A. (2023), *Die Weiterentwicklung des Performance Measurements*, Controlling & Management Review, 3 (2023), S. 40-45.
- Gleich, R., Kowatz, U., Schober, H. (2023), *Auf dem Weg zu einem modernen Lieferkettencontrolling*, *Praxishandbuch Logistik – Erfolgreiche Logistik in Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen* (Hrsg. Pradel, U.H.), Köln: Dt. Wirtschaftsdienst, S. 133-142.
- Gleich, R., Gimpl, N., Knierim, M., Kowatz, U., Wald, A. (2023), *Das Controlling im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Ausrichtung: Wo soll die Reise hingehen?*, Rethinking Finance, 5 (2023) 2, S. 59-66.
- Gleich, R. (2023), *Warum OKR das Konzept-Portfolio des Controllings ideal ergänzt*, in: Controller Magazin 48 (2023) 2, S. 26-27.
- Gleich, R. (2023), *Strategische Personalplanung ist Teil der neuen Controlling-Agenda*, in: Controller Magazin 48 (2023) 1, S. 42-43.
- Gleich, R. (2023), *PROCESNO ORIJENTIRANO MJERENJE UČINKA U KONTROLINGU*, in: KONTROLING FINACIJE MENADŽMENT,

lipanj 2023, S. 18-25.

- Gleich, R., Munck, C., Nasca, D., Wald, A. (2023), *Improvement of Budgeting and the Success of Management Accounting: An Empirical Study*, in: Management Accounting Frontiers (MAF), accepted/forthcoming.
- Gleich, R. (2023), *Personalplanung ist Chefsache*, in: people business, #3 2023, S. 24-26.
- Mahlendorf, M.D. (2023) *Language Processing, Online ratings, Images, & Geo-location – Measuring performance with unstructured data sources*, in: Handbook on Performance Measurement for Management Control, Edited by Anne Lillis and Jennifer Grafton, forthcoming.
- Mahlendorf, M. D., Martin, M., Smith, D. (2023). *Editorial: Innovative Data in Management Accounting*. European Accounting Review. Special Issue 2023, forthcoming.
- Mahlendorf, M. D. (2023), *Innovative Daten zur Messung von Sustainability Performance und Risiken*, Controlling Berater, forthcoming.
- Mahlendorf, M.D. (2023), *CO2 sparen mit Gewinn für alle*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. Juni 2023, 18.
- Mahlendorf, M. D. (2023), *Nutzung digitaler Daten im Controlling*, Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 35(2), 12-18.
- Mahlendorf, M.D. (2023) *Innovative Datennutzung im Controlling – Anwendungsbeispiele zu Social Media, Geolocation, und mehr*, in: Arbeitskreis Digital Reporting (Ed.): Whitebook Digital Reporting.

## 7. PODCAST „CONTROLLING VORDENKER“

Gemeinsam mit Prof. Mischa Seiter spricht Prof. Dr. Ronald Gleich seit dem Jahr 2021 im Podcast Projekt „Controlling Vordenker“ mit CFOs bekannter Unternehmen zu aktuell bedeutenden Entwicklungen in deren jeweiligen Finanzbereichen. Der Podcast liefert exklusive Einblicke zu den Erfahrungen und Arbeitsweisen erfolgreicher CFOs und CEOs sowie fachliche Finanzbereich-Impulse und persönliche Tipps der Interviewten. Die Podcasts sind u. a. im digitalen Controller Magazin und auf Spotify verfügbar.

**Prof. Dr. Ronald Gleich interviewte im Jahr 2023 u. a. folgenden CFOs und CEOs:**

- Emese Weissenbacher, CFO, MANN + HUMMEL
- Erik Roßmeißl, CFO, Wittenstein SE
- Udo Kraus und Jürgen Dierolf, Finance-Executives bei Hansgrohe Group
- Dr. Joachim Lamla, Managing Director & CFO, Porsche Consulting
- Philipp Neuhaus, CFO, Schüco International KG



↑ Prof. Dr. Ronald Gleich (links) und Dr. Joachim Lamla (rechts)



↑ Philipp Neuhaus (links) und Prof. Dr. Ronald Gleich (rechts)



↑ Prof. Dr. Ronald Gleich (links) und Erik Roßmeißl (rechts)



↑ Jürgen Dierolf (links), Udo Kraus (Mitte) und Prof. Dr. Ronald Gleich (rechts)



↑ Prof. Dr. Ronald Gleich (links) und Emese Weissenbacher (rechts)

## 8. AUSBLICK

Wir freuen uns, Dr. Kim Dillenberger in ihrer neuen Rolle als stellvertretende Leiterin des Centre for Performance Management & Controlling begrüßen zu dürfen. Ab dem 01. Januar 2024 wird sie gemeinsam mit Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Matthias Mahlendorf für die Leitung und Weiterentwicklung unseres Centres verantwortlich sein. Frau Dr. Dillenberger begleitet unser Team bereits seit Januar 2022 als Transformationsexpertin. Sie schätzt besonders die Arbeit an der Schnittstelle von Forschung und Praxis und setzt sich aktiv für die Gestaltung einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung ein.

Zudem wird unser Team ab Februar 2024 durch eine neue Mitarbeiterin, Saskia Spang, sowie einen neuen Mitarbeiter, Marius Brink, ergänzt.

Wir sehen positiv in die Zukunft und sind gespannt darauf, gemeinsam mit unserem großartigen CPMC-Team einen bedeutenden Einfluss auf Forschung und Praxis auszuüben.



Leitungsteam CPMC ab Januar 2024

# 2023 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](mailto:cpmc@fs.de)

[www.cpmc.frankfurt-school.de](http://www.cpmc.frankfurt-school.de)

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

Redaktion: Anne Kowalski

Stand: Februar 2024



[@frankfurtschool](#)



[@frankfurtschool](#)



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



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



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



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



Frankfurt School