

WOLFGANG BERENS  
ANDREAS HOFFJAN  
THOMAS BURGARTZ  
(HRSG.)

CONTROLLING  
IN EINEM GLOBALEN MARKT

37

**CONTROLLING  
UND MANAGEMENT**

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Thomas Reichmann  
und Prof. Dr. Martin K. Welge



PETER LANG

## **Vorwort der Herausgeber**

Die Technische Universität Dortmund steht für hervorragende Controlling-Kompetenz. Dies zeigte die Akademische Feierstunde am 26. Oktober mit dem Thema „Controlling in einem globalen Markt“. Anlass für diesen Festakt waren die Ernennung von Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung sowie von Prof. Dr. Andreas Hoffjan und die Emeritierung von Prof. Dr. Thomas Reichmann.

Der Rektor der Technischen Universität Dortmund, Prof. Dr. Eberhard Becker stellte in seinem Grußwort die hohe Bedeutung der Disziplin Controlling für die Reputation der Technischen Universität Dortmund heraus. Als Vertreter der Fakultät dankte Prof. Dr. Jack Wahl Prof. Dr. Reichmann für die geleistete Arbeit. Zudem würdigte der Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, Reinhard Schulz insbesondere die fruchtbare, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Reichmann.

Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung nahm in seiner Antrittsvorlesung direkt auf das Arbeitsthema der Feierstunde „Controlling in einem globalen Markt“ Bezug: Als CFO der MAN AG in München stellte Prof. Dr. h.c. Hornung die Anforderungen an das Controlling aus Sicht eines international agierenden Konzerns dar.

Prof. Dr. Hoffjan widmete sich in seinem Vortrag ausgewählten Problembereichen des internationalen Controllings. Anhand eines Vergleich zwischen der Ausprägung verschiedener Controlling-Instrumente in Deutschland und Frankreich illustrierte er, dass kulturelle Unterschiede zu unterschiedlichen Ausprägungsformen des Controllings führen.

Die Laudatio anlässlich der Emeritierung von Prof. Dr. Reichmann hielt Prof. Dr. Wolfgang Berens, Dekan und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der Universität Münster.

Seinen Vortrag stellte Prof. Dr. Reichmann unter der Überschrift „Risiko-Controlling aus Sicht einer systemgestützten Controlling-Konzeption in Konzernen“. Prof. Dr. Reichmann nahm Bezug auf die aktuelle Subprime-Krise an den Finanzmärkten und stellte das State-of-the-Art des Controllings vor, um auf Basis einer adäquaten Controlling-Konzeption ein den aktuellen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen genügendes Risiko-Controlling zu implementieren.

Dortmund, Mai 2008

Prof. Dr. W. Berens   Prof. Dr. A. Hoffjan   Prof. Dr. Th. Burgartz

## **Grußwort für die Akademische Feierstunde**

### **„Controlling in einem globalen Markt“**

Sehr geehrter Herr Prof. Hornung, sehr geehrter Herr Prof. Hoffjan,  
sehr geehrter Herr Prof. Reichmann, meine sehr verehrten Damen und Herren,

drei Anlässe bringen uns heute zusammen, die gleichsam auch für unterschiedliche Abschnitte akademischen Wirkens stehen können:

Zum einen die Ernennung von Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung als Honorarprofessor, dann die Ernennung von Prof. Dr. Andreas Hoffjan als Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling, und letztendlich die Emeritierung von Prof. Dr. Thomas Reichmann. Dieser Wandel, dieser Wechsel von Generationen, verkörpert die Selbsterneuerung der Universität. Er ist notwendig, damit sich die Universität, und jede ihrer Fakultäten, immer wieder neu denken kann. Heute sehen wir in geradezu idealer Weise diesen Übergang.

Wir ehren drei höchst unterschiedliche Personen, die gleichzeitig auch die Vielfalt unsere Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät widerspiegeln. Professor Hornung, den wir nun zu unseren Honorarprofessoren zählen dürfen, ist Finanzvorstand der in München ansässigen MAN AG. Für seine Leistungen bei der Etablierung und Weiterentwicklung des Controllings und seine Lehrtätigkeit in der Westfalenmetropole wurde ihm von der Universität Dortmund der Titel des Honorarprofessors verliehen. Er stellt eine besondere Bereicherung für die Fakultät dar, denn ihm ist es erfolgreich gelungen, theoretische Konzepte in die Praxis zu übertragen. Zugleich nahm er stets Problemstellungen der Praxis auf und brachte dadurch neue Forschungsansätze hervor. Er ist, so darf ich sagen, ein beispielhafter Vertreter eines wechselseitigen Informationsflusses zwischen Theorie und Praxis.

Professor Hoffjan ist seit April Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling. Er gehört zu den international ausgewiesenen deutschen Forschern im Rechnungswesen. Bereits für seine Arbeit über die Entwicklung einer verhaltensorientierten Controlling-Konzeption für die Arbeitsverwaltung erhielt er den Preis für die beste Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und wurde mit dem „Hessischen Innovationspreis Haushaltsreform“ ausgezeichnet. Seine bisherigen Stationen führten ihn über China, USA, Kanada und Frankreich nach Dortmund. Er war Gastdozent an der Peking Universität und am Center for International Education and Research an der University of Illinois at Urbana-Champaign sowie *Assistant Professor* an der Asper School of Business, University of Manitoba in Winnipeg, Kanada. 2005/2006 war er *Associate Professor* an der HEC Paris.

Wir freuen uns, einen so jungen und dynamischen Forscher für Dortmund gewonnen zu haben – herzlich willkommen!

Last but not least verabschieden wir heute Professor Reichmann, einen der Pioniere des Controlling. Er schuf die theoretischen Voraussetzungen für eine moderne Controlling-Konzeption und ihre Umsetzung in die Unternehmenspraxis. Besonders hervorzuheben sind der von ihm gegründete Deutsche Controlling Congress, das Standardwerk "Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools" sowie die mit Prof. Horváth herausgegebene Zeitschrift "Controlling". Lieber Herr Professor Reichmann, wir sind stolz, dass Sie hier an der Universität Dortmund gewirkt haben. Ich würde mir wünschen, dass Sie uns auch in Zukunft gewogen und verbunden bleiben.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.



**Grußwort für die Akademische Feierstunde  
“Controlling in einem globalen Markt“  
am 26. Oktober 2007**

**Prof. Dr. Jack E. Wahl**

Lehrstuhl für Investition und Finanzierung,  
Technische Universität Dortmund

## **Grußwort für die Akademische Feierstunde**

### **„Controlling in einem globalen Markt“**

Sehr geehrter Herr Rektor, sehr geehrter Herr Prof. Hornung,  
sehr geehrte Gäste, sehr geehrte Kollegen,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie ganz herzlich im Namen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät zu dieser akademischen Feierstunde. Wir haben einen dreifachen Anlass zu diesem Festakt: Fakultät und Universität dürfen Herrn Hornung als Honorarprofessor in ihren Reihen begrüßen, einen Praktiker, der theoretische Wunschkonstruktionen in praktisches Handeln umzusetzen vermag; als engagierten und erfolgreichen Hochschullehrer verabschieden wir Herrn Kollegen Reichmann, ein Fakultätsmitglied der ersten Stunde; und wir begrüßen seinen Nachfolger, Herrn Kollegen Hoffjan, der für die Zukunft und den Erfolg unserer Universität zweifellos einen wichtigen Beitrag leisten wird.

Das "Controlling" ist sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch in der unternehmerischen Praxis an Bedeutung kaum zu überschätzen. Ich darf mich mit Ihnen auf die heutigen Vorträge aus diesem Bereich freuen. Insbesondere freue ich mich auf die Ausführungen von Herrn Hornung, der auf die moderne Rolle des Finanzvorstands eines Unternehmens eingehen wird, ein Unternehmen, das international agiert und sich erfolgreich im globalen Markt behauptet.



**Grußwort für die Akademische Feierstunde  
“Controlling in einem globalen Markt“  
am 26. Oktober 2007**

**Reinhard Schulz**

Hauptgeschäftsführer der IHK zu Dortmund

## **Grußwort für die Akademische Feierstunde**

### **„Controlling in einem globalen Markt“**

Sehr geehrter Herr Rektor, sehr geehrter Prof. Reichmann,  
sehr geehrter Herr Prof. Hornung, sehr geehrter Herr Prof. Hoffjan,  
meine Damen und Herren,

ich freue mich und es ist mir eine besondere Ehre, heute an der Akademischen Feierstunde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät teilnehmen zu dürfen.

Bei einem Blick auf das Programm, habe ich festgestellt, dass ich heute der einzige Nicht-Professor auf der Rednerliste bin. Und ich bin auch der Einzige, der nicht Lehrveranstaltungen an der Universität gibt. Ein unbestreitbares Alleinstellungsmerkmal. Warum begrüßt Sie also ein Vertreter der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund an dieser Stelle?

Darauf gibt es viele Antworten. Es gibt eine langjährige und bewährte Zusammenarbeit zwischen Ihnen, sehr geehrter Herr Professor Reichmann, und der IHK. So organisieren Sie beispielsweise den Deutschen Controlling Congress seit vielen Jahren in Dortmund. Dabei geben sich die Größen der deutschen Wirtschaft in der Westfalenmetropole die Klinke in die Hand.

Dieses Gipfeltreffen des Managements und Controllings begrüßen wir als IHK ausdrücklich. Es ist ein positives Beispiel für den erfolgreichen Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft. Zugleich wirbt es für den Standort Westfälisches Ruhrgebiet und hat sich über die Jahre zu einem wichtigen Imageträger entwickelt.

Aber auch in einem anderen Feld haben wir, sehr geehrter Herr Professor Reichmann, eng zusammengearbeitet. Ich erinnere mich gerne daran, dass Sie in einem Fachbuch über „Rating nach Basel II“ auch einen Beitrag über das Rating-Konzept der IHK zu Dortmund aufgenommen haben.

Darüber hinaus haben Sie das Thema Controlling auch in den IHKs salonfähig gemacht. Hierfür haben Sie interessante praxisorientierte Modelle entwickelt. Heute haben alle deutschen IHKs ihr Rechnungswesen von der kameralistischen auf die kaufmännische Buchführung umgestellt. Ihre Anregungen, sehr geehrter Professor Reichmann, waren hierbei sehr hilfreich.

Professor Reichmann ist nicht nur wissenschaftlich, sondern auch unternehmerisch aktiv. Im Jahr 1988 hat er im Technologiepark den Grundstein für eine Un-



ternehmensgruppe gelegt. Innerhalb kurzer Zeit ist aus einem Forschungsprojekt die Controlling Innovations Center GmbH (CIC) als Beratungs- und Softwareentwicklungsunternehmen entstanden. Diese ist stetig gewachsen.

Die CIC-Gruppe verfügt über eine breite Palette an Beratungswissen, Entwicklungs-Know-how und Trainingserfahrung, die es erlaubt, Komplettlösungen anzubieten. Man kann sagen: Professor Reichmann ist ein Vorzeigebispiel für die Zusammenarbeit Wirtschaft – Wissenschaft. Er kennt die Probleme der Unternehmen. Und er entwickelt spezielle Lösungen hierfür. Ein besonderes Verdienst hat er sich für sein Engagement für den Mittelstand erworben. Gerade diese Unternehmen benötigen Unterstützung im Bereich Unternehmensrechnung und Controlling. Diese erhalten Sie natürlich auch „made by Reichmann“.

Als Vertreter der IHK spreche ich für die regionale Wirtschaft. Aber aus vielen Gesprächen weiß ich, dass die Kompetenz von Professor Reichmann auch national und international Beachtung findet. Sie sind damit, sehr geehrter Professor Reichmann, ein Botschafter unserer Region. Für die vielfältige Zusammenarbeit bedanke ich mich bei Ihnen im Namen der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund sehr herzlich. Sie haben im Bereich Transfer Maßstäbe gesetzt.

Der Wissenstransfer wird immer wichtiger für unseren IHK-Bezirk mit den Städten Dortmund, Hamm und dem Kreis Unna. Unsere Unternehmen können im Wettbewerb nur dann die Nase vorn haben, wenn Sie ständig neue und innovative Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen. Wir müssen um soviel besser sein wie wir teurer sind. Die Erkenntnisse aus den Hochschulen sind dafür unverzichtbar. Sie müssen aber noch viel stärker von den Unternehmen genutzt werden. Der Transfer ist keine Einbahnstraße. Er ist ein wechselseitiger Prozess. Denn auch die Hochschulen können von dem Wissen aus der Praxis profitieren und für ihre eigene Arbeit nutzen.

Es gibt aber leider noch zu viele Vorbehalte auf beiden Seiten. Diese müssen abgebaut werden. Dafür sind Gespräche die beste Grundlage. Hiervon werden wir im Anschluss an die Feierstunde sicherlich noch reichlich Gebrauch machen. Denn gerade im Bereich Unternehmensrechnung und Controlling läuft der Austausch zwischen Universität und Wirtschaft sehr gut.

Der Begriff Transfer bezieht sich oftmals nur auf die technische Innovation, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren. Es geht aber um mehr. Es geht auch um Ansätze bei der Unternehmensführung. Hier ist das Wissen der Hochschulen unverzichtbar. Personalführung, Betriebswirtschaft und natürlich das Controlling sind nur einige Stichworte. Dabei sind die Bereiche Unternehmensrechnung und Controlling hervorragende Beispiele für die funktionierende Zusammenarbeit. Herr Professor Hornung wird dies als CFO der

MAN AG sicherlich bestätigen können. Ich bin sicher, dass Sie den Studenten in der Lehre viel aus Ihrer täglichen Arbeit vermitteln können. Dieser Praxisbezug in den Lehrinhalten ist sicherlich ein großer Gewinn für die Universität.

Ich habe gerade davon gesprochen, dass der Transfer keine Einbahnstraße ist. Wirtschaft und Wissenschaft begegnen sich auf dem Weg und profitieren voneinander. So hat Herr Professor Hoffjan vor einigen Wochen anlässlich eines IHK-Wirtschaftsgespräches den Unternehmen die Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes näher gebracht. „Schutz vor Diskriminierung – Was muss ich tun?“ lautete der Titel seines Vortrages. Dieser war klar formuliert und bot den Unternehmen konkrete Hilfestellung in einem sehr wichtigen Bereich.

Wir haben das zum Anlass genommen und eine Zusammenfassung in unserem IHK-Magazin Ruhrwirtschaft publiziert. Auf diese Weise können rund 40.000 Unternehmen direkt von seinem Vortrag profitieren. Wir wollen künftig noch stärker alle Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit – beispielsweise auch das Internet - nutzen, um Erkenntnisse aus der Technischen Universität Dortmund unseren Unternehmen näherzubringen.

Oft wird beklagt, dass sich die Wissenschaft im Elfenbeinturm befindet. Für den Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling gilt das ganz sicher nicht. Als IHK verstehen wir uns als Mittler zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Denn das vorhandene Potenzial darf nicht länger brach liegen. Wir müssen es noch stärker nutzen. Der Transfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft liegt uns besonders am Herzen. Aus diesem Grund haben wir gemeinsam mit der Universität, der Fachhochschule, der Handwerkskammer und den Wirtschaftsförderungsgesellschaften einen „Leitfaden Innovationskultur“ erstellt. Dieser zeigt Möglichkeiten auf, die Kooperation zu verbessern beispielsweise durch ein Screening von Forschungsergebnissen. Der Transfer läuft in erster Linie über Köpfe. Es muss uns daher gelingen, dass alle Beteiligten an einem Tisch sitzen und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Denn das Know-how der Hochschulen ist ein Pfund, mit dem wir wuchern können. Es ist ein Ausrufezeichen unserer Region. Wir müssen gemeinsam alles daran setzen, dass dieses Ausrufezeichen noch größer wird.

Ich bin mir sicher, dass uns Herr Professor Reichmann mit seinen Kenntnissen und Erfahrungen auch nach seiner Emeritierung erhalten bleibt und in guter Tradition die Zusammenarbeit mit der IHK jetzt um Herrn Professor Hoffjan und Herrn Professor Hornung erweitert, auf dem Gebiet des Controlling fortgesetzt wird. Wir freuen uns darauf.