



# Weiter denken

**Controlling + Wissen = Innovation**

Festschrift für Günter Ebert

Anja Ebert-Steinhübel  
Eduard Mändle  
Volker Steinhübel (Hrsg.)



Deutscher Betriebswirte-Verlag

*Weiter denken*  
Controlling + Wissen = Innovation



Anja Ebert-Steinhübel/  
Eduard Mändle/  
Volker Steinhübel (Hrsg.)

# *Weiter denken*

Controlling + Wissen = Innovation

Festschrift für Günter Ebert

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikationen in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Günter Ebert

in memoriam

Elke Ebert

(1940-2005)

Motor, Geist und Persönlichkeit

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber	9
-------------------------	---

## **I Controlling heißt Lernen - Idee und Entwicklung einer nachhaltigen Philosophie**

EDUARD MÄNDLE <i>Nachdenken: Über Günter Ebert als Hochschullehrer und Freund</i>	13
ROLAND BRAUNSTEIN <i>Vordenken: Zur Geschichte des Controllings in Deutschland</i>	20
VOLKER STEINHÜBEL <i>Ausdenken: Mit extremen Konzepten zum Erfolg</i>	38
ANJA EBERT-STEINHÜBEL <i>Mitdenken: Führungsdynamik durch Controlling und Kommunikation</i>	57
VOLKER STEINHÜBEL <i>Weiterdenken: Was kommt nach dem Controlling?</i>	69

## **II Controlling schafft Wissen – Prozesse und Outcome (selbst-)steuernder Systeme**

FRANZ REINISCH <i>Werthaltig: Instrumente und Systeme des Wissensmanagements</i>	101
DIETER BESCHORNER <i>Nachhaltig: Beispiele und Erfolge des ökologischen Controllings</i>	112

TILMANN SEEGER, MATTHIAS WALTER <i>Stichhaltig: Sinn und Unsinn neuer Haushaltssysteme in der Bundesverwaltung</i>	126
FRANK MONIEN, JOSEF VOGEL <i>Substanzhaftig: Nachhaltige Stärkung von Wohnungs- unternehmen durch Nutzung ganzheitlicher Managementansätze</i>	142
<b>III Controlling bringt Innovation – Mehrwert durch Veränderung und Reflexion</b>	
RENÉ RÜTTIMANN <i>Neuerungen entwickeln – Einblicke und Ergebnisse des Innovationsmanagements</i>	165
KLAUS GATTINGER <i>Wandel gestalten – Wege und Ziele des Changemanagements</i>	179
WERNER G. HEIM, DIETER NEUMANN <i>Komplexität wagen – Instrumente und Techniken des Potenzialmanagements</i>	193
PETER SINN <i>Dynamik gestalten – IT und Virtualisierung für den Mittelstand</i>	208
<b>Daten und Fakten</b>	
zum Leben und Arbeiten von Prof. Dr. Günter Ebert	215
<b>Publikationsliste</b>	219
<b>Herausgeber und Autoren</b>	237

# Vorwort der Herausgeber

Den universitären Ruf, der ihm eine komfortable wissenschaftliche Existenz ermöglicht hätte, hat er abgelehnt. Die Herausforderung, sich zwischen Theorie und Praxis immer wieder neu zu ordnen, nimmt er bis heute an. Andere zum Nach- und Weiterdenken zu animieren, war und ist bis heute seine Passion.

In seinen Thesen und Tun ist Günter Ebert jedoch kein Apologet des simplen Fortschritts, sondern ein zugleich abwägender und pragmatischer Geist, der an die nachhaltige, sinnhafte Entwicklungsfähigkeit jedes Menschen und der Gesellschaft als Ganzes glaubt. *Den Wandel zu gestalten* ist die Aufgabe der gesellschaftlichen Elite wie jedes einzelnen Menschen in einer Nation oder Organisation. Möglichkeiten zu erkennen, *das Ungedachte denkbar zu machen*, eben darin liegt die eigentlich elitäre Funktion der Wissenschaft. Diese wird jedoch nicht auf die Lehrfunktion reduziert, sondern soll – und darin war Ebert seiner Zeit lange voraus – Lernen neu vermitteln. Das Controlling, das er als einer der ersten Hochschulprofessoren in Deutschland eingeführt hat, ist in seiner Konzeption nicht mehr und nicht weniger als dieses: *die Etablierung eines lernfähigen Systems*. Im Bestehenden das Neue zu entdecken ist die erkenntnisreiche Chance, die er als Lehrer und ständig selbst Lernender seinen Zuhörern vermittelt: *Das Schaffen weiter Horizonte*, i.e. das Denken über den Tellerrand des Bewährten hinaus, ist sein persönliches intellektuelles, didaktisches und methodisches Postulat.

Ganzheitlichkeit und Entwicklung als Maximen seines wissenschaftlichen und praktischen Werkes charakterisieren auch die vorliegende Festschrift anlässlich des 70. Geburtstages von Günter Ebert. Sein Lebenswerk ist lange nicht abgeschlossen, und dies gilt auch für das Controlling in seiner besonderen Konzeption: *Controlling ist mehr* als eine Unternehmensfunktion, mehr als eine Zeiterscheinung der betriebswirtschaftlichen Ideen: *Controlling heißt Lernen, Controlling schafft Wissen* und *Controlling bringt Innovation*. Die Autoren unterschiedlichster wissenschaftlicher und unternehmerischer Provenienz bringen in ihren Beiträgen dieses Spannungsfeld fundiert und inhaltsreich zum Ausdruck.

Dr. Roland Braunstein, Dipl.-Ing. Franz Reinisch, Prof. Dr. Dieter Beschoner, Dr. Matthias Walter (†), Dr. Tilmann Seeger, Dipl.-Bw.(FH) Frank Monien, Dipl.-Bw.(FH) Josef Vogel, Prof. Dr. René Rüttimann, Dipl.-Bw.(FH) Werner G. Heim, Dieter Neumann M.A., Dipl.-Bw.(FH) Klaus Gattinger und Dipl.-Kfm. Peter Sinn kennen und schätzen die Inspiration des Control-

lings durch und mit Günter Ebert. Sie alle waren trotz ihres großen beruflichen Engagements sofort und gerne bereit, das Buchprojekt zu unterstützen. Dafür sei Ihnen allen an dieser Stelle sehr herzlich gedankt.

Dank gilt auch den MitarbeiterInnen der IFC EBERT, insbesondere Frau Dipl.-Bw.(FH) Anja Scheufele und Herrn Sebastian Reek für die organisatorische und redaktionelle Unterstützung der Veröffentlichung.

Die Corporate Planning AG, Hamburg hat diese Veröffentlichung mit einer großzügigen Spende unterstützt. Dafür bedanken wir uns sehr herzlich.

Für die Herausgeber ist der Jubilar wegweisend in seinem Engagement, inspirierend in seinen Ideen, motivierend in seinem Tun und unterstützend in seiner Freundschaft. Mit dieser Festschrift soll Günter Ebert in seiner privaten und wissenschaftlichen Persönlichkeit geehrt, aber auch zum steten Weiterdenken animiert werden.

Nürtingen und Geislingen im Frühjahr 2009  
Anja Ebert-Steinhübel, Eduard Mändle, Volker Steinhübel

1990 adressierte der sibirische Professor Dr. Dr. habil. Vladislav M. Roginski, Rektor der Technischen Hochschule Norilsk, einen Brief an seinen geschätzten Kollegen „Professor Günter Ebert, Baden-Württemberg“. Dank einer – entgegen dem kolportierten Klischee äußerst rührigen – Postverwaltung kam der Brief bei seinem Empfänger an und daraufhin einige Wochen später nach einer strapaziösen mehrtägigen Anreise auch sein Absender. Roginski kam als Bewunderer, blieb als „Hospitant“ und ging als Freund.

---

## **Teil I**

**Controlling heißt Lernen –  
Idee und Entwicklung einer nachhaltigen  
Philosophie**