

**Jürgen Weber/Utz Schaffer**

# **Einführung in das Controlling**

15., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**2016**

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 15. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Ihr Online-Material zum Buch / So funktioniert Ihr Zugang	VII
Leserhinweise	XIV
Die X-presso AG W / Das Übungs- und Fallstudienbuch	XVI
Das Institut für Management und Controlling	XVII
WHU Controller Panel	XVIII

**Teil I Einführung**

<b>1 Controller, Controllingship und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung	1
1.2 Controllingpraxis: Ein erster Blick in die Empirie	3
1.2.1 Abriss der Entstehung von Controllerstellen in den USA	3
1.2.2 Entwicklung der Controllingship in Deutschland	7
1.2.3 Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllingship	11
1.2.4 Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	15
1.3 Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin	18
1.4 Controllingkonzeptionen	20
1.4.1 Controlling als Informationsversorgungsfunktion	21
1.4.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	22
1.4.3 Controlling als Koordinationsfunktion	24
1.4.4 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	27
1.5 Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	27
1.5.1 Institutionenökonomische Accounting-Theorie	28
1.5.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	29
1.5.3 Alternative Accounting-Theorien	30
1.6 Controllingverständnis praxisnaher Organisationen	33
1.6.1 Internationaler Controller Verein	33
1.6.2 CIMA und IMA	34
1.7 Fazit	36

<b>2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung</b>	<b>37</b>
2.1 Einführung	37
2.2 Ableitung der Funktion des Controllings aus den Aufgaben der Controller	37
2.2.1 Ausgangspunkt der Analyse	37
2.2.2 Typische Eigenschaften von Managern und Controllern	39
2.2.2.1 Überblick: Elemente einer ökonomischen Modellierung von Menschen	39
2.2.2.2 Modellierung von Managern und Controllern	41
2.2.3 Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben	42
2.2.3.1 Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager	42
2.2.3.2 Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben	43
2.2.3.3 Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe	45
2.2.4 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	47
2.3 Rationalität	48
2.3.1 Rationalitätsbegriff	48
2.3.2 Ursachen für Rationalitätsdefizite	50
2.3.2.1 Emotionen	50
2.3.2.2 Kognitive Verzerrungen	51
2.3.3 Rationalitätsebenen	53
2.4 Prozess der Rationalitätssicherung	54
2.5 Rationalitätssicherung und Ethik	58
2.6 Fazit	60

<b>3 Plankoordination als Kontext des Controllings</b>	<b>61</b>
3.1 Einführung	61
3.2 Idealtypischer Führungsprozess	62
3.2.1 Führung durch eine einzelne Führungsperson	62
3.2.2 Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen	64
3.2.2.1 Grundformen der Interaktion	64
3.2.2.2 Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe	64
3.3 Koordinationsmechanismen als Führungsmuster	66
3.3.1 Koordinationsmechanismen im Überblick	66
3.3.2 Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele	68

## Inhaltsverzeichnis

3.4	Ziele und Zielbildung	70		5.2.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	116
3.4.1	Auswahl der Zielgrößen	70		5.2.5.1	Bilanz	116
3.4.2	Bestimmung der Zielausprägung	71		5.2.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	119
3.4.3	Zielbeziehungen	73		5.2.5.3	Kapitalflussrechnung	122
3.4.4	Motivationswirkungen von Zielen	74		5.2.5.4	Sonstige Bestandteile	122
3.4.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	75		5.3	Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS im Vergleich	124
3.4.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	76		5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	124
3.4.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	77		5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	126
3.4.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	77		5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	128
3.5	Fazit	79		5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	128
3.6	Weiteres Vorgehen	80		5.4.2	Biltdrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	130
<b>Teil II</b>	<b>Informationsversorgung</b>			5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	132
<b>4</b>	<b>Grundfragen der Informationsversorgung</b>	<b>81</b>		5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	132
4.1	Einführung	81		5.5.2	Value Reporting	135
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	82		5.5.3	Weitere Entwicklungen	137
4.2.1	Überblick	82		5.6	Fazit	138
4.2.2	Art der Information	83				
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	84		<b>6</b>	<b>Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung</b>	<b>139</b>
4.2.4	Art der Informationsverwendung	87		6.1	Einführung	139
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	93		6.2	Kostenrechnung im weiteren Sinne	140
4.3	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	95		6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	140
4.3.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	95		6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	142
4.3.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	96		6.2.2.1	Vollkostenrechnung	142
4.3.3	Anforderungen hinsichtlich der Menge der Informationen	97		6.2.2.1.1	Historie	142
4.3.4	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	98		6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	146
4.4	Informationstechnische Grundlagen	99		6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	149
4.4.1	Fortschritte der Informationstechnologie	99		6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	151
4.4.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	101		6.2.2.2.1	Grundmerkmale	151
4.4.3	Werkzeuge	102		6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	152
4.5	Fazit	108		6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	154
<b>5</b>	<b>Externe Rechnungslegung</b>	<b>111</b>		6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	156
5.1	Einführung	111		6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	158
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	112		6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	158
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	112		6.2.2.3.2	Vorgehen	159
5.2.2	Ziele und Adressaten	113		6.2.2.3.3	Beurteilung	161
5.2.3	Systematik und Prinzipien	114		6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	164
5.2.4	Das Regelwerk des IASB	115		6.3	Erlösrechnung	168
				6.4	Leistungsrechnung	171
				6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	171
				6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	172
				6.5	Fazit	175

<b>7</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>177</b>
7.1	Einführung	177
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	178
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	180
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	180
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	183
7.3.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	183
7.3.2.2	Discounted-Cashflow-Methode	185
7.3.2.3	Economic Value Added	188
7.3.2.4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	189
7.4	Kennzahlensysteme	196
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	196
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	197
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	197
7.4.2.2	Werttreiberhierarchien	198
7.4.2.3	Balanced Scorecard	200
7.4.2.4	EFQM-System	205
7.4.2.5	Selektive Kennzahlen	207
7.5	Auswahl von Kennzahlen	210
7.5.1	Werden die richtigen Dinge gemessen?	210
7.5.2	Werden die Dinge richtig gemessen?	213
7.5.3	Erzielen die Kennzahlen (die richtige) Wirkung?	215
7.6	Fazit	217
<b>8</b>	<b>Verrechnungspreise</b>	<b>219</b>
8.1	Einführung	219
8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungs- preisen	220
8.2.1	Interne Funktionen	221
8.2.2	Externe Funktionen	221
8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrech- nungspreise	223
8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrech- nungspreisen	224
8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebswirt- schaftlicher Sicht	224
8.3.2	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	227
8.3.3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	228
8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	230
8.5	Fazit	235
<b>9</b>	<b>Berichtswesen</b>	<b>237</b>
9.1	Einführung	237
9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	238

9.2.1	Berichtszweck	238
9.2.2	Berichtstyp	238
9.2.3	Berichtsinhalt	240
9.2.4	Berichtsform	241
9.2.5	Berichtstermin	248
9.2.6	Berichtsempfänger	249
9.2.7	Berichtsträger	249
9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichts- wesen	252
9.4	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	256
9.4.1	Wertorientierte Berichterstattung	256
9.4.2	Risikoorientierte Berichterstattung	257
9.5	Zukunft des Berichtswesens	260
9.6	Fazit	267
9.7	Weiteres Vorgehen	267

**Teil III Planung und Kontrolle**

<b>10</b>	<b>Grundfragen der Planung und Kontrolle</b>	<b>269</b>
10.1	Einführung	269
10.1.1	Planung	269
10.1.2	Kontrolle	270
10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	271
10.3	Struktur und Grundmerkmale der Unter- nehmensplanung und -kontrolle	274
10.3.1	Planungsebenen	274
10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	275
10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	275
10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	276
10.3.3	Das Controllability-Prinzip	277
10.4	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	278
10.5	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	280
10.5.1	Typologie der Planungsaufgaben	280
10.5.1.1	Planungsunterstützung	280
10.5.1.2	Planentstehungskontrolle	281
10.5.1.3	Planungsmanagement	283
10.5.2	Kontrollaufgaben	284
10.5.3	Debiasing als Controlleraufgabe	287
10.5.3.1	Überblick über unterschiedliche Arten von Debiasing-Techniken	287
10.5.3.2	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing	289
10.5.3.3	Fazit	292
10.5.4	Aufgabe des reflexiven Counterparts	292
10.5.4.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	293

## Inhaltsverzeichnis

10.5.4.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	295	12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	
10.6	Informationstechnische Grundlagen	296	12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	367
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	296	12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	375
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	296	12.5.1	Target Costing	375
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	297	12.5.2	Kostenschätzmodelle	380
10.7	Fazit	298	12.5.3	Benchmarking	382
<b>11</b>	<b>Operative Planung und Kontrolle</b>	<b>301</b>	12.6	Fazit	386
11.1	Einführung	301	<hr/>		
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	303	<b>13</b>	<b>Strategische Planung und Kontrolle</b>	<b>389</b>
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	303	13.1	Einführung	389
11.2.1.1	Prozessgestaltung	303	13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	391
11.2.1.2	Master Budget	307	13.2.1	»Theoretisches Ideal«	391
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als Weiterentwicklungen der Budgetierung	312	13.2.2	Alternative Strukturen	393
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	320	13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	403
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	322	13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	403
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	322	13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	406
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	324	13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	407
11.4.3	Nutzwertanalyse	328	13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	412
11.4.4	Nutzwahrschwellenanalysen und Simulationsrechnungen	331	13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	412
11.4.5	Zero-Base Budgeting	334	13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	413
11.4.6	Activity-based Budgeting	335	13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	414
11.4.7	Rolling Forecasts	337	13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	416
11.4.8	Abweichungsanalyse	339	13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	417
11.4.9	Stichprobenanalysen	341	13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	420
11.5	Fazit	342	13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	421
<b>12</b>	<b>Taktische Planung und Kontrolle</b>	<b>345</b>	13.4.8	Früherkennungssysteme	422
12.1	Einführung	345	13.5	Fazit	426
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	346	13.6	Weiteres Vorgehen	427
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	346	<hr/>		
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	348	<b>Teil IV</b>	<b>Gestaltung der Controllershship</b>	
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	350	<b>14</b>	<b>Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs</b>	<b>429</b>
12.4	Investitionsrechnungen	351	14.1	Einführung	429
12.4.1	Überblick	351	14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	430
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	352	14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	432
12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	352	14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« versus »Role Making«	441
12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	359	14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern	444

## Inhaltsverzeichnis

14.5.1	Das Spielfeld im Überblick	444	16.3	Anforderungen an Controller	496
14.5.2	Zum Konzept der Coopetition	444	16.3.1	Fähigkeitsanforderungen an den einzelnen Controller	496
14.5.3	Coopetition des Controllerebereichs mit ausgewählten Führungsdienstleistern	446	16.3.1.1	Konzeptionelle Überlegungen	496
14.5.3.1	Accountants	446	16.3.1.2	Empirische Befunde	501
14.5.3.2	Strategieabteilung	448	16.3.2	(Kern-)Kompetenzen des Controllerebereichs	505
14.5.3.3	Interne Revision	450	16.4	Motivation und Zufriedenheit von Controllern	508
14.5.3.4	Controllerebereichsinterne Coopetition	452	16.4.1	Grundfragen der Motivation von Controllern	508
14.5.3.5	Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime	455	16.4.2	Zufriedenheit von Controllern	510
14.6	»Involvement« versus »Independence«	456	16.4.2.1	Bedeutung der Controllerzufriedenheit	510
14.7	Fazit	459	16.4.2.2	Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit	511
<hr/>			16.4.2.3	Messung der Controllerzufriedenheit	512
<b>15</b>	<b>Organisation des Controllerebereichs</b>	<b>461</b>	16.4.2.4	Empirische Ergebnisse	512
15.1	Einführung	461	16.5	Controller-Community	516
15.2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	461	16.5.1	Zum Konzept der Controller-Community	516
15.2.1	Statische Perspektive	461	16.5.2	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	519
15.2.2	Dynamische Perspektive	465	16.6	Sicherung der Rationalität von Controllern	525
15.3	Organisatorischer Aufbau des Controllerebereichs	466	16.7	Fazit	528
15.3.1	Vorbemerkungen	466	<hr/>		
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	467	<b>17</b>	<b>Der Controllererfolg</b>	<b>531</b>
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	468	17.1	Einführung	531
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	468	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	532
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	469	17.3	Messung des Controllererfolgs	535
15.3.4	Interne Struktur der Controllerebereiche	469	17.3.1	Controllererfolg als Minimierung der Controllingkosten	535
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	470	17.3.2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	538
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	470	17.3.3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	541
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	471	17.4	Fazit	545
15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	472	Literaturverzeichnis		547
15.3.6	Centers of Excellence und Shared Service Centers	474	Personenverzeichnis		567
15.3.7	Weitere empirische Ergebnisse	476	Sachregister		573
15.3.7.1	Konzerncontrolling	483	Zu den Autoren		578
15.3.7.2	Bereichscontrolling	486	<hr/>		
15.4	Fazit	488	<b>16</b>	<b>Controllerbezogene Gestaltungsfragen</b>	<b>491</b>
<hr/>			16.1	Einführung	491
16.2	Rollen der Controller	491	16.2	Rollen der Controller	491
16.2.1	Rollenkonzeption	491	16.2.1	Rollenkonzeption	491
16.2.1.1	Rollenverständnis	492	16.2.1.1	Rollenverständnis	492
16.2.1.2	Rollenkomplexität	493	16.2.1.2	Rollenkomplexität	493
16.2.1.3	Rollenkonflikte	493	16.2.1.3	Rollenkonflikte	493
16.2.2	Verbreitung der Rollenbilder von Controllern in der Praxis	494	16.2.2	Verbreitung der Rollenbilder von Controllern in der Praxis	494