

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

1 Controller, Controllingship und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung	1
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

2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	37
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

3 Plankoordination als Kontext des Controllings	61
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
Teil II	Informationsversorgung			5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	132
4	Grundfragen der Informationsversorgung	81		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		6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	139
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
5	Externe Rechnungslegung	111		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

7	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	177
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
8	Verrechnungspreise	219
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
9	Berichtswesen	237
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

10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	269
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
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	296		12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	296		12.5.1	Target Costing
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	297		12.5.2	Kostenschätzmodelle
10.7	Fazit	298		12.5.3	Benchmarking
11	Operative Planung und Kontrolle	301		12.6	Fazit
11.1	Einführung	301			
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	303		13	Strategische Planung und Kontrolle
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	303		13.1	Einführung
11.2.1.1	Prozessgestaltung	303		13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle
11.2.1.2	Master Budget	307		13.2.1	»Theoretisches Ideal«
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als Weiterentwicklungen der Budgetierung	312		13.2.2	Alternative Strukturen
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	320		13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	322		13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	322		13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	324		13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung
11.4.3	Nutzwertanalyse	328		13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle
11.4.4	Nutzwahrschwellenanalysen und Simulationsrechnungen	331		13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse
11.4.5	Zero-Base Budgeting	334		13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse
11.4.6	Activity-based Budgeting	335		13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse
11.4.7	Rolling Forecasts	337		13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept
11.4.8	Abweichungsanalyse	339		13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse
11.4.9	Stichprobenanalysen	341		13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse
11.5	Fazit	342		13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse
12	Taktische Planung und Kontrolle	345		13.4.8	Früherkennungssysteme
12.1	Einführung	345		13.5	Fazit
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	346		13.6	Weiteres Vorgehen
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	346			
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	348		Teil IV	Gestaltung der Controllershship
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	350		14	Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs
12.4	Investitionsrechnungen	351		14.1	Einführung
12.4.1	Überblick	351		14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	352		14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe
12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	352		14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« versus »Role Making«
12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	359		14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern

Inhaltsverzeichnis

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