


# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 14. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Leserhinweise	XII
Die X-presse AG  / Das Übungsbuch	XIV
Das Institut für Management und Controlling	XV
Das WHU-Controllerpanel	XVI

## Teil I Einführung

<b>1</b>	<b>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	17
1.4	Controllingkonzeptionen	20
1.4.1	Controlling als Informationsversorgungsfunktion	20
1.4.2	Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	22
1.4.3	Controlling als Koordinationsfunktion	24
1.4.4	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	26
1.5	Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	27
1.5.1	Institutionenökonomische Accounting-Theorie	27
1.5.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	29
1.5.3	Alternative Accounting-Theorien	30
1.6	Controllingverständnis praxisnaher Organisationen	32
1.6.1	Internationaler Controller Verein	32
1.6.2	CIMA und IMA	34
1.7	Fazit	35

<b>2</b>	<b>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 und Rationalitätssicherung	48
2.3.1	Rationalitätsbegriff	48
2.3.2	Rationalitätsebenen	50
2.3.3	Rationalitätssicherung	51
2.4	Rationalitätssicherung und Ethik	55
<b>3</b>	<b>Plankoordination als Kontext des Controllings</b>	<b>57</b>
3.1	Einführung	57
3.2	Idealtypischer Führungsprozess	58
3.2.1	Führung durch eine einzelne Führungsperson	58
3.2.2	Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen	60
3.2.2.1	Grundformen der Interaktion	60
3.2.2.2	Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe	60
3.3	Koordinationsmechanismen als Führungsmuster	62
3.3.1	Koordinationsmechanismen im Überblick	62
3.3.2	Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele	64
3.4	Ziele und Zielbildung	66
3.4.1	Auswahl der Zielgrößen	66
3.4.2	Bestimmung der Zielausprägung	67
3.4.3	Zielbeziehungen	69

3.4.4	Motivationswirkungen von Zielen	70
3.4.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	71
3.4.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	72
3.4.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	73
3.4.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	73
3.5	Fazit	75
3.6	Weiteres Vorgehen	76

## Teil II Informationsversorgung

<b>4</b>	<b>Grundfragen der Informationsversorgung</b>	<b>77</b>
4.1	Einführung	77
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	78
4.2.1	Überblick	78
4.2.2	Art der Information	79
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	80
4.2.4	Art der Informationsverwendung	83
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	88
4.3	Menschliches Informationsverhalten	91
4.3.1	Fehler bei der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen	91
4.3.2	Information Overload	93
4.4	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	95
4.4.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	95
4.4.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	96
4.4.3	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	97
4.5	Informationstechnische Grundlagen	98
4.5.1	Fortschritte der Informationstechnologie	98
4.5.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	99
4.5.3	Werkzeuge	100
4.6	Fazit	105
<b>5</b>	<b>Externe Rechnungslegung</b>	<b>107</b>
5.1	Einführung	107
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	108
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	108
5.2.2	Ziele und Adressaten	109
5.2.3	Systematik und Prinzipien	110
5.2.4	Das Regelwerk des IASB	111
5.2.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	112

5.2.5.1	Bilanz	112
5.2.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	115
5.2.5.3	Kapitalflussrechnung	118
5.2.5.4	Sonstige Bestandteile	118
5.3	Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS im Vergleich	120
5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	120
5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	122
5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	124
5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	124
5.4.2	Biltdrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	125
5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	128
5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	128
5.5.2	Value Reporting	131
5.5.3	Weitere Entwicklungen	132
5.6	Fazit	133
<b>6</b>	<b>Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung</b>	<b>135</b>
6.1	Einführung	135
6.2	Kostenrechnung i. w. S.	136
6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	136
6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	138
6.2.2.1	Vollkostenrechnung	138
6.2.2.1.1	Historie	138
6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	142
6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	145
6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	147
6.2.2.2.1	Grundmerkmale	147
6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	148
6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	150
6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	152
6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	154
6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	154
6.2.2.3.2	Vorgehen	155
6.2.2.3.3	Beurteilung	157
6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	160
6.3	Erlösrechnung	164
6.4	Leistungsrechnung	167
6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	167
6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	168
6.5	Fazit	171

<b>7</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>173</b>	9.2.4	Berichtsform	233
7.1	Einführung	173	9.2.5	Berichtstermin	240
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	174	9.2.6	Berichtsempfänger	241
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	176	9.2.7	Berichtsträger	241
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	176	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	244
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	179	9.4	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	248
7.3.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	179	9.4.1	Wertorientierte Berichterstattung	248
7.3.2.2	Discounted-Cashflow-Methode	181	9.4.2	Risikoorientierte Berichterstattung	249
7.3.2.3	Economic Value Added	184	9.5	Fazit	252
7.3.2.4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	185	9.6	Weiteres Vorgehen	253
7.3.2.5	Earnings Less Riskfree Interest Charge	191			
7.4	Kennzahlensysteme	193			
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	193			
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	194			
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	194			
7.4.2.2	Werttreiberhierarchien	196			
7.4.2.3	Balanced Scorecard	197			
7.4.2.4	EFQM-System	202			
7.4.2.5	Selektive Kennzahlen	205			
7.5	Gestaltung von Kennzahlensystemen	207			
7.6	Anwendung	208			
<b>8</b>	<b>Verrechnungspreise</b>	<b>211</b>			
8.1	Einführung	211			
8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	212			
8.2.1	Interne Funktionen	213			
8.2.2	Externe Funktionen	213			
8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	215			
8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen	216			
8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht	216			
8.3.2	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	219			
8.3.3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	220			
8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	222			
8.5	Fazit	226			
<b>9</b>	<b>Berichtswesen</b>	<b>229</b>			
9.1	Einführung	229			
9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	230			
9.2.1	Berichtszweck	230			
9.2.2	Berichtstyp	230			
9.2.3	Berichtsinhalt	232			
			9.2.4	Berichtsform	233
			9.2.5	Berichtstermin	240
			9.2.6	Berichtsempfänger	241
			9.2.7	Berichtsträger	241
			9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	244
			9.4	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	248
			9.4.1	Wertorientierte Berichterstattung	248
			9.4.2	Risikoorientierte Berichterstattung	249
			9.5	Fazit	252
			9.6	Weiteres Vorgehen	253
			<b>Teil III</b>	<b>Planung und Kontrolle</b>	
			<b>10</b>	<b>Grundfragen der Planung und Kontrolle</b>	<b>255</b>
			10.1	Einführung	255
			10.1.1	Planung	255
			10.1.2	Kontrolle	256
			10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	257
			10.3	Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle	260
			10.3.1	Planungsebenen	260
			10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	261
			10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	261
			10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	262
			10.3.3	Das Controllability-Prinzip	262
			10.4	Menschliches Planungs- und Kontrollverhalten	264
			10.4.1	Grundlegende Funktion der Planung in menschlichen Interaktionsprozessen	264
			10.4.2	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	265
			10.4.3	Überblick über typische Planungsfehler	267
			10.4.3.1	Fehler auf Grund individueller kognitiver Verzerrungen	267
			10.4.3.2	Fehler auf Grund isolierter Entscheidungen	269
			10.4.3.3	Fehler auf Grund von Gruppeneffekten	269
			10.4.4	Überblick über typische Kontrollfehler	270
			10.4.5	Konsequenzen für Controller	272
			10.5	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	273
			10.5.1	Planungsaufgaben	273
			10.5.1.1	Typologie der Planungsaufgaben	273
			10.5.1.1.1	Planungsunterstützung	273
			10.5.1.1.2	Planentstehungskontrolle	274
			10.5.1.1.3	Planungsmanagement	275
			10.5.1.2	Aufgabe des Controllers als eher reflexiver Counterpart des eher intuitiven Managers	277

10.5.1.2.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	278
10.5.1.2.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	279
10.5.2	Kontrollaufgaben	280
10.6	Informationstechnische Grundlagen	283
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	283
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	284
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	285
10.7	Fazit	285
<b>11</b>	<b>Operative Planung und Kontrolle</b>	<b>287</b>
11.1	Einführung	287
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	289
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	289
11.2.1.1	Prozessgestaltung	289
11.2.1.2	Master Budget	293
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als Weiterentwicklungen der Budgetierung	298
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	306
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	308
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	308
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	310
11.4.3	Nutzwertanalyse	313
11.4.4	Nutzwahrschwellenanalysen und Simulationsrechnungen	317
11.4.5	Zero Base Budgeting	320
11.4.6	Activity Based Budgeting	321
11.4.7	Rolling Forecasts	323
11.4.8	Abweichungsanalyse	325
11.4.9	Stichprobenanalysen	327
11.5	Fazit	328
<b>12</b>	<b>Taktische Planung und Kontrolle</b>	<b>331</b>
12.1	Einführung	331
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	332
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	332
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	334
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	336
12.4	Investitionsrechnungen	337
12.4.1	Überblick	337
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	338

12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	338
12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	345
12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	351
12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	353
12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	361
12.5.1	Target Costing	361
12.5.2	Kostenschätzmodelle	366
12.5.3	Benchmarking	368
12.6	Fazit	372

<b>13</b>	<b>Strategische Planung und Kontrolle</b>	<b>375</b>
13.1	Einführung	375
13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	377
13.2.1	»Theoretisches Ideal«	377
13.2.2	Alternative Strukturen	379
13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	389
13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	389
13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	391
13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategiemsetzung	393
13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	397
13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	397
13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	398
13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	399
13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	401
13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	402
13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	405
13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	406
13.4.8	Früherkennungssysteme	407
13.5	Fazit	410
13.6	Weiteres Vorgehen	412

**Teil IV Gestaltung der Controllershship**

<b>14</b>	<b>Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs</b>	<b>413</b>
14.1	Einführung	413
14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	414
14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	416

14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« versus »Role Making«	425	16.2.2	Verbreitung der Rollenbilder von Controllern in der Praxis	470
14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern	428	16.3	Anforderungen an Controller	471
14.5.1	Das Spielfeld im Überblick	428	16.3.1	Fähigkeitsanforderungen an den einzelnen Controller	471
14.5.2	Zum Konzept der Coopetition	429	16.3.1.1	Konzeptionelle Überlegungen	471
14.5.3	Coopetition des Controllerbereichs mit ausgewählten Führungsdienstleistern	430	16.3.1.2	Empirische Befunde	476
14.5.3.1	Accountants	430	16.3.2	(Kern-)Kompetenzen des Controllerbereichs	480
14.5.3.2	Strategieabteilung	432	16.4	Motivation und Zufriedenheit von Controllern	483
14.5.3.3	Interne Revision	435	16.4.1	Grundfragen der Motivation von Controllern	483
14.5.3.4	Controllerbereichsinterne Coopetition	436	16.4.2	Zufriedenheit von Controllern	485
14.5.3.5	Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime	439	16.4.2.1	Bedeutung der Controllerzufriedenheit	485
14.6	»Involvement« versus »Independence«	440	16.4.2.2	Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit	486
14.7	Fazit	443	16.4.2.3	Messung der Controllerzufriedenheit	487
<hr/>			16.4.2.4	Empirische Ergebnisse	487
<b>15</b>	<b>Organisation des Controllerbereichs</b>	<b>445</b>	16.5	Controller-Community	491
15.1	Einführung	445	16.5.1	Zum Konzept der Controller-Community	491
15.2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	445	16.5.2	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	494
15.2.1	Statische Perspektive	445	16.6	Sicherung der Rationalität von Controllern	501
15.2.2	Dynamische Perspektive	449	16.7	Fazit	503
15.3	Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs	450	<hr/>		
15.3.1	Vorbemerkungen	450	<b>17</b>	<b>Der Controllererfolg</b>	<b>505</b>
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	451	17.1	Einführung	505
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	452	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	506
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	452	17.3	Messung des Controllererfolgs	509
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	453	17.3.1	Controllererfolg als Minimierung der Controllingkosten	509
15.3.4	Interne Struktur der Controllerebenen	453	17.3.2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	512
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	454	17.3.3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	515
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	454	17.4	Fazit	519
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	455	Literaturverzeichnis		521
15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	456	Personenverzeichnis		539
15.3.6	Weitere empirische Ergebnisse	459	Sachregister		545
15.3.6.1	Konzerncontrolling	459	Zu den Autoren		548
15.3.6.2	Bereichscontrolling	462			
15.4	Fazit	464			
<hr/>					
<b>16</b>	<b>Controllerbezogene Gestaltungsfragen</b>	<b>467</b>			
16.1	Einführung	467			
16.2	Rollen der Controller	467			
16.2.1	Rollenkonzeption	467			
16.2.1.1	Rollenverständnis	468			
16.2.1.2	Rollenkomplexität	469			
16.2.1.3	Rollenkonflikte	469			