

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  / Das Übungs- und Fallstudienbuch	XVI
Das Institut für Management und Controlling	XVII
WHU Controller Panel	XVIII

Teil I Einführung

1	Controller, Controllership 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 Controllership in Deutschland	7
1.2.3	Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllership	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

3.4	Ziele und Zielbildung	70
3.4.1	Auswahl der Zielgrößen	70
3.4.2	Bestimmung der Zielausprägung	71
3.4.3	Zielbeziehungen	73
3.4.4	Motivationswirkungen von Zielen	74
3.4.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	75
3.4.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	76
3.4.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	77
3.4.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	77
3.5	Fazit	79
3.6	Weiteres Vorgehen	80

Teil II Informationsversorgung

4	Grundfragen der Informationsversorgung	81
4.1	Einführung	81
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	82
4.2.1	Überblick	82
4.2.2	Art der Information	83
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	84
4.2.4	Art der Informationsverwendung	87
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	93
4.3	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	95
4.3.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	95
4.3.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	96
4.3.3	Anforderungen hinsichtlich der Menge der Informationen	97
4.3.4	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	98
4.4	Informationstechnische Grundlagen	99
4.4.1	Fortschritte der Informationstechnologie	99
4.4.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	101
4.4.3	Werkzeuge	102
4.5	Fazit	108
5	Externe Rechnungslegung	111
5.1	Einführung	111
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	112
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	112
5.2.2	Ziele und Adressaten	113
5.2.3	Systematik und Prinzipien	114
5.2.4	Das Regelwerk des IASB	115

5.2.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	116
5.2.5.1	Bilanz	116
5.2.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	119
5.2.5.3	Kapitalflussrechnung	122
5.2.5.4	Sonstige Bestandteile	122
5.3	Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS im Vergleich	124
5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	124
5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	126
5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	128
5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	128
5.4.2	Biltrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	130
5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	132
5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	132
5.5.2	Value Reporting	135
5.5.3	Weitere Entwicklungen	137
5.6	Fazit	138

6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	139
6.1	Einführung	139
6.2	Kostenrechnung im weiteren Sinne	140
6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	140
6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	142
6.2.2.1	Vollkostenrechnung	142
6.2.2.1.1	Historie	142
6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	146
6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	149
6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	151
6.2.2.2.1	Grundmerkmale	151
6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	152
6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	154
6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	156
6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	158
6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	158
6.2.2.3.2	Vorgehen	159
6.2.2.3.3	Beurteilung	161
6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	164
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

10.5.4.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	295
10.6	Informationstechnische Grundlagen	296
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	296
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	296
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	297
10.7	Fazit	298

11	Operative Planung und Kontrolle	301
-----------	--	------------

11.1	Einführung	301
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	303
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	303
11.2.1.1	Prozessgestaltung	303
11.2.1.2	Master Budget	307
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als Weiterentwicklungen der Budgetierung	312
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	320
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	322
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	322
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	324
11.4.3	Nutzwertanalyse	328
11.4.4	Nutzwahrschwellenanalysen und Simulationsrechnungen	331
11.4.5	Zero-Base Budgeting	334
11.4.6	Activity-based Budgeting	335
11.4.7	Rolling Forecasts	337
11.4.8	Abweichungsanalyse	339
11.4.9	Stichprobenanalysen	341
11.5	Fazit	342

12	Taktische Planung und Kontrolle	345
-----------	--	------------

12.1	Einführung	345
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	346
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	346
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	348
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	350
12.4	Investitionsrechnungen	351
12.4.1	Überblick	351
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	352
12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	352
12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	359

12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	365
12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	367
12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	375
12.5.1	Target Costing	375
12.5.2	Kostenschätzmodelle	380
12.5.3	Benchmarking	382
12.6	Fazit	386

13	Strategische Planung und Kontrolle	389
-----------	---	------------

13.1	Einführung	389
13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	391
13.2.1	»Theoretisches Ideal«	391
13.2.2	Alternative Strukturen	393
13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	403
13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	403
13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	406
13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	407
13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	412
13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	412
13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	413
13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	414
13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	416
13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	417
13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	420
13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	421
13.4.8	Früherkennungssysteme	422
13.5	Fazit	426
13.6	Weiteres Vorgehen	427

Teil IV Gestaltung der Controllershship

14	Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs	429
14.1	Einführung	429
14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	430
14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	432
14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« versus »Role Making«	441
14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern	444

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 Controllerbereichs 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 Controllerbereichs	505
14.5.3.3	Interne Revision	450	16.4	Motivation und Zufriedenheit von Controllern	508
14.5.3.4	Controllerbereichsinterne 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
15	Organisation des Controllerbereichs	461	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 Controllerbereichs	466	16.7	Fazit	528
15.3.1	Vorbemerkungen	466	<hr/>		
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	467	17	Der Controllererfolg	531
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 Controllerbereiche	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			
15.4	Fazit	488			
<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			