

Jürgen Weber/Utz Schäffer

Einführung in das Controlling

•Ä»

12., überarbeitete und aktualisierte Auflage

• HOCHSCHULE
• LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2008

Schäffer-PoescheL Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Einführung			
<hr/>				
1	Controller, Controllership und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung	1		
1.1	Einführung	1		
1.1.1	Begriffe	1		
1.1.2	Grundsätzliches Vorgehen	1		
1.2	Controllingpraxis: Ein erster Blick in die Empirie	3	2.1.1	Ausgangspunkt der Analyse 33
1.2.1	Abriss der Entstehung von Controllersteilen in den USA	3	2.1.2	Typische Eigenschaften von Managern und Controllern 35
1.2.2	Entwicklung der Controllership in Deutschland	7	2.1.2.1	Überblick: Elemente einer ökonomischen Modellierung von Menschen 35
1.2.3	Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllership	9	2.1.2.2	Modellierung von Managern und Controllern 36
1.2.4	Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	14	2.1.3	Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben 38
1.3	Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin	16	2.1.3.1	Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager 38
1.4	Controllingkonzeptionen	19	2.1.3.2	Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben 39
1.4.1	Die praxisnahe Controllingkonzeption des ICV	19	2.1.3.3	Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe 41
1.4.2	Controllingkonzeptionen in der deutschsprachigen Literatur	20	2.1.4	Controlling als Rationalitäts Sicherung der Führung 42
1.4.2.1	Controlling als Informationsversorgungsfunktion	20	2.2	Rationalität und Rationalitätssicherung 44
1.4.2.2	Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	22	2.2.1	Rationalitätsbegriff 44
1.4.2.3	Controlling als Koordinationsfunktion	23	2.2.2	Rationalitätsebenen 46
1.4.2.4	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	26	2.2.3	Rationalitätssicherung 47
1.5	Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	27	2.3	Rationalitätssicherung und Ethik 51
1.5.1	Institutionen ökonomische Accounting-Theorie	27	2.4	Weiteres Vorgehen 52
1.5.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	28	<hr/>	
1.5.3	Alternative Accounting-Theorien	29	3	Plankoordination als Kontext des Controllings 55
1.6	Fazit	32	3.1	Idealtypischer Führungsprozess 55
<hr/>				
2	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	33	3.1.1	Führung durch eine einzelne Führungsperson 55
2.1	Ableitung der Funktion des Controlling aus den Aufgaben der Controller	33	3.1.2	Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen 57
			3.1.2.1	Grundformen der Interaktion 57
			3.1.2.2	Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe 58
			3.2	Koordinationsmechanismen als Führungsmuster 59
			3.2.1	Koordinationsmechanismen im Überblick 59
			3.Z.Z	Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele 61
			3.3	Ziele und Zielbildung 63
			3.3.1	Auswahl der Zielgrößen 63
			3.3.2	Bestimmung der Zielausprägung 64
			3.3.3	Zielbeziehungen 67

3.3.4	Motivationswirkungen von Zielen	68
3.3.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	69
3.3.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	70
3.3.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	70
3.3.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	71
3.4	Fazit	72
Teil II	Informationsversorgung	
4	Grundfragen der Informationsversorgung	75
4.1	Begriffliche Grundlagen	75
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	76
4.2.1	Überblick	76
4.2.2	Art der Information	77
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	78
4.2.4	Art der Informationsverwendung	81
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	86
4.3	Menschliches Informationsverhalten	88
4.3.1	Fehler bei der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen	88
4.3.2	Information Overload	90
4.4	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	92
4.4.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	92
4.4.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	93
4.4.3	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	94
4.5	Informationstechnische Grundlagen	95
4.5.1	Fortschritte der Informationstechnologie	95
4.5.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	96
4.5.3	Werkzeuge	97
4.6	Fazit	102

5	Externe Rechnungslegung	10'
5.1	Begriffliche Grundlagen	10'
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	10'
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	10'
5.2.2	Ziele und Adressaten	10'
5.2.3	Systematik und Prinzipien	10'
5.2.4	Inhalte und Bestandteile	10'
5.2.4.1	Bilanz	10'
5.2.4.2	Gewinn- und Verlustrechnung	11
5.2.4.3	Kapitalflussrechnung	11
5.2.4.4	Sonstige Bestandteile	11
5.3	Unterschiede zwischen deutscher und internationaler Rechnungslegung	11'
5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	11'
5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	11i
5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	II ¹
5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	11'
5.4.2	Biltrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	12
5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	12
5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	12
5.5.2	Value Reporting	12
5.5.3	Weitere Entwicklungen	12
5.6	Fazit	12
<hr/>		
6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	
6.1	Begriffliche Grundlagen	
6.2	Kostenrechnung i.w.S.	
6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	
6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	
6.2.2.1	Vollkostenrechnung	
6.2.2.1.1	Historie	
6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	
6.2.2.1.3	Beispiel	
6.2.2.1.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	
6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	

6.2.2.2.1	Grundmerkmale	143	8	Verrechnungspreise	203
6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	143	8.1	Begriffliche Grundlagen	203
6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	145	8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	204
6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	148	8.2.1	Interne Funktionen	205
6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	150	8.2.2	Externe Funktionen	205
6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	150	8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	207
6.2.2.3.2	Vorgehen	150	8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrech- nungspreisen	208
6.2.2.3.3	Beurteilung	152	8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht	208
6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	156	8.3.2	Interpretation von Verrechnungspreisen als Knappheitspreise	210
6.3	Erlösrechnung	162	8.3.3	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	211
6.4	Leistungsrechnung	165	8.3.4	Zusammenspiel von betriebswirtschaft- lichen und steuerlichen Aspekten	212
6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	165	8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	214
6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	167	8.5	Fazit	218
6.5	Fazit	170			
7	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	173	9	Berichtswesen	221
7.1	Begriffliche Grundlagen	173	9.1	Begriffliche Grundlagen	221
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	174	9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichts- wesens	222
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	176	9.2.1	Berichtszweck	222
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	176	9.2.2	Berichtstyp	222
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	177	9.2.3	Berichtsinhalt	223
7.3.2.	Zum Konzept der Wertorientierung	177	9.2.4	Berichtsform	224
7.3.2.	Economic Value Added	178	9.2.5	Berichtstermin	227
7.3.2.	Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	179	9.2.6	Berichtsempfänger	227
7.3.2.	Earnings Less Riskfree Interest Charge	185	9.2.7	Berichtsträger	227
7.4	Kennzahlensysteme	186	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	228
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungs- formen von Kenn Zahlensystemen	186	9.4	Monatsberichtswesen in der Praxis	230
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlen- systeme	188	9.5	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	235
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	185	9.5.1	Wertorientierte Berichterstattung	235
7.4.2	Werttreiberhierarchien	189	9.5.2	Risiko orientierte Berichterstattung	237
7.4.2	Balanced Scorecard	190	9.6	Fazit	240
7.4.2	EFQM-System	194			
7.4.2	Selektive Kennzahlen	197			
7.5	Gestaltung von Kennzahlensystemen	199			
7.6	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	200			

Teil III Planung und Kontrolle

10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	241
10.1	Begriffliche Grundlagen	241
10.1.1	Planung	241
10.1.2	Kontrolle	242
10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	243
10.3	Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle	246
10.3.1	Planungsebenen	246
10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	247
10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	247
10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	248
10.3.3	Das Controllability-Prinzip	248
10.4	Menschliches Planungs- und Kontrollverhalten	250
10.4.1	Grundlegende Funktion der Planung in menschlichen Interaktionsprozessen	250
10.4.2	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	250
10.4.3	Überblick über typische Planungsfehler	252
10.4.3.1	Fehler auf Grund individueller kognitiver Verzerrungen	252
10.4.3.2	Fehler auf Grund isolierter Entscheidungen	254
10.4.3.3	Fehler auf Grund von Gruppeneffekten	254
10.4.4	Überblick über typische Kontrollfehler	255
10.4.5	Konsequenzen für Controller	257
10.5	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	258
10.5.1	Planungsaufgaben	258
10.5.1.1	Typologie der Planungsaufgaben	258
10.5.1.1.1	Planungsunterstützung	258
10.5.1.1.2	Planentstehungskontrolle	259
10.5.1.1.3	Planungsmanagement	260
10.5.1.2	Aufgabe des Controllers als eher reflexiver Counterpart des eher intuitiven Managers	262
10.5.1.2.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	263
10.5.1.2.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	264
10.5.2	Kontrollaufgaben	285

10.6	Informationstechnische Grundlagen
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle
10.7	Fazit

11	Operative Planung und Kontrolle	27
11.1	Begriffliche Grundlagen	27
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	27
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	27
11.2.1.1	Prozessgestaltung	27
11.2.1.2	Master Budget	27
11.2.2	Better Budgeting und Beyond Budgeting als aktuelle Weiterentwicklungen der Budgetierung	28
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	29
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	29
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	29
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	29
11.4.3	Nutzwertanalyse	29
11.4.4	Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen	30
11.4.5	Zero Base Budgeting	30
11.4.6	Activity Based Budgeting	30
11.4.7	Rolling Forecasts	30
11.4.8	Abweichungsanalyse	30
11.4.9	Stichprobenanalysen	31
11.5	Fazit	31

12	Taktische Planung und Kontrolle
12.1	Begriffliche Grundlagen
12.2	Struktur und Inhalt der taktischen Planung und Kontrolle
12.2.1	Ziel der taktischen Planung
12.2.2	Gegenstand und Prozess der taktischen Planung

12.3	Aufgaben der Controller in der taktischen Planung und Kontrolle	320
12.4	Ausgewählte Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	321
12.4.1	Investitionsrechnungen	322
12.4.1.1	Überblick	322
12.4.1.2	Investitionseinzelentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	322
12.4.1.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	323
12.4.1.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	329
12.4.1.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	335
12.4.1.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	337
12.4.2	Target Costing	345
12.4.3	Kostenschätzmodelle	349
12.4.4	Benchmarking	351
12.5	Fazit	355
13	Strategische Planung und Kontrolle	357
13.1	Begriffliche Grundlagen	357
13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	359
13.2.1	»Theoretisches Ideal«	359
13.2.2	Alternative Strukturen	360
13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	374
13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	375
13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	377
13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	379
13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	383
13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	383
13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	384
13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	385
13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	387
13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	388
13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	390
13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	392

13.4.8	Früherkennungssysteme	392
13.5	Fazit	395

Teil IV Gestaltung der Controllership

14	Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs	399
14.1	Begriffliche Grundlagen	399
14.2	Zur Frage des grundsätzlichen Gestaltungsspielraums	400
14.2.1	Gestaltung des Controllerbereichs im Spannungsfeld zwischen Eigen- und Fremdbestimmung	400
14.2.1.1	»Role Taking« versus »Role Making«	400
14.2.1.2	»Role Making« als aktuelle Handlungspriorität	402
14.2.1.3	Interne Konkurrenten der Controller	403
14.2.1.4	Gefahren einer zu starken Eigenbestimmung der Controlleraufgaben	412
14.2.2	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	413
14.2.3	Entwicklungsstand des Controllings als Einflussfaktor	415
14.2.3.1	Unterschiedliche Entwicklungsphasen im Spiegel der Controllingbegriffe	415
14.2.3.2	Entwicklung der Controllership	416
14.3	Grundstruktur der Gestaltungsaufgabe	423
14.3.1	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	423
14.3.2	Aus der Rationalitätssicherungsfunktion resultierende Spezifika der Gestaltungsaufgabe	427
14.3.3	Spezifische Probleme der Motivation von Controllern	429
14.3.4	Sicherung der Rationalität von Controllern	431
14.4	Fazit	433
15	Wesentliche Gestaltungsfragen der Controllership	435
15.1	Grundfragen der strategischen Positionierung des Controllerbereichs	435
15.1.1	Zur Frage des Erfolgs der Controllerarbeit	436

15.1.2	Interne Kundenorientierung als zentraler Einflussfaktor auf den Controllingenerfolg	438	15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	
15.1.3	Inhaltliche Einflüsse auf die strategische Gestaltung der Controllership	441	15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	
15.1.4	Fähigkeiten der Controller	444	15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	
15.1.4.1	Auf den einzelnen Controller bezogene Betrachtung von Fähigkeiten	445	15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	
15.1.4.2	{Kern-)Kompetenzen des Controllerbereichs	452	15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	
15.2	Ausgewählte Instrumente zur strategischen Positionierung	454	15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchie ebene	
15.2.1	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	455	15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	
15.2.2	Anwendung des Porter'schen Five-Forces-Modells	461	15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	
15.2.3	Anwendung der Technologie-Portfolio-Analyse	462	15.3.6	Empirische Ergebnisse	
15.2.4	Anwendung der Balanced Scorecard	464	15.4	Fazit	
15.3	Organisation des Controllerbereichs	470		Literaturverzeichnis	
15.3.1	Vorbemerkungen	470		Personenverzeichnis	
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	470		Sachregister	
				Zu den Autoren	