

Jürgen Weber/Utz Schäffer

Einführung in das Controlling

11., vollständig überarbeitete Auflage

2006
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

I Einführung			
Controller, Controllership und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung	1		
Einführung	1	2.1.1	Ausgangspunkt der Analyse 31
Begriffe	1	2.1.2	Typische Eigenschaften von Managern und Controllern 33
Grundsätzliches Vorgehen	1	2.1.2.1	Überblick: Elemente einer ökonomischen Modellierung von Menschen 33
Controllingpraxis: Ein erster Blick in die Empirie	3	2.1.2.2	Modellierung von Managern und Controllern 34
Abriß der Entstehung von Controllerstellen in den USA	3	2.1.3	Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben 36
Entwicklung der Controllership in Deutschland	7	2.1.3.1	Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager 36
Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllership	9	2.1.3.2	Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben 37
Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin	14	2.1.3.3	Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe 39
Controllingkonzeptionen	16	2.1.4	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung 40
Die praxisnahe Controllingkonzeption des ICV	16	2.2	Rationalität und Rationalitätssicherung 42
Controllingkonzeptionen in der deutschsprachigen Literatur	17	2.2.1	Rationalitätsbegriff 42
2.1 Controlling als Informationsversorgungsfunktion	18	2.2.2	Rationalitätsebenen 44
2.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	19	2.2.3	Rationalitätssicherung 45
2.3 Controlling als Koordinationsfunktion	21	2.3	Weiteres Vorgehen 48
2.4 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	24		
Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	25		
Institutionenökonomische Accounting-Theorie	25	3	Plankoordination als Kontext des Controllings 51
Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	26	3.1	Idealtypischer Führungsprozess 51
Kritische Accounting-Theorie	27	3.1.1	Führung durch eine einzelne Führungsperson 51
Fazit	30	3.1.2	Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen 53
		3.1.2.1	Grundformen der Interaktion 53
		3.1.2.2	Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe 54
		3.2	Koordinationsmechanismen als Führungsmuster 55
		3.2.1	Koordinationsmechanismen im Überblick 55
		3.2.2	Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele 57
		3.3	Ziele und Zielbildung 59
		3.3.1	Auswahl der Zielgrößen 59
		3.3.2	Bestimmung der Zielausprägung 60
		3.3.3	Zielbeziehungen 63
Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	31		
Ableitung der Funktion des Controllings aus den Aufgaben der Controller	31		

3.3.4	Motivationswirkungen von Zielen	64
3.3.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	64
3.3.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	65
3.3.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	66
3.3.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	66
3.4	Fazit	68

Teil II Informationsversorgung

4	Grundfragen der Informationsversorgung	71
4.1	Begriffliche Grundlagen	71
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	72
4.2.1	Überblick	72
4.2.2	Art der Information	73
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	74
4.2.4	Art der Informationsverwendung	77
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	82
4.3	Menschliches Informationsverhalten	84
4.3.1	Fehler bei der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen	84
4.3.2	Information Overload	86
4.4	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	88
4.4.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	88
4.4.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	89
4.4.3	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	90
4.5	Informationstechnische Grundlagen	91
4.5.1	Fortschritte der Informationstechnologie	91
4.5.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	92
4.5.3	Werkzeuge	93
4.6	Fazit	98

5	Externe Rechnungslegung	101
5.1	Begriffliche Grundlagen	101
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	102
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	102
5.2.2	Ziele und Adressaten	103
5.2.3	Systematik und Prinzipien	104
5.2.4	Inhalte und Bestandteile	105
5.2.4.1	Bilanz	105
5.2.4.2	Gewinn- und Verlustrechnung	108
5.2.4.3	Kapitalflussrechnung	109
5.2.4.4	Sonstige Bestandteile	110
5.3	Unterschiede zwischen deutscher und internationaler Rechnungslegung	112
5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	112
5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	114
5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	115
5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	115
5.4.2	Biltdrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	117
5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	119
5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	119
5.5.2	Value Reporting	123
5.5.3	Weitere Entwicklungen	124
5.6	Fazit	125

6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	127
6.1	Begriffliche Grundlagen	127
6.2	Kostenrechnung i. w. S.	128
6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	128
6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	133
6.2.2.1	Vollkostenrechnung	133
6.2.2.1.1	Historie	133
6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	133
6.2.2.1.3	Beispiel	135
6.2.2.1.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	137
6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	139

2.2.1	Grundmerkmale	139	8	Verrechnungspreise	197
2.2.2	Plankostenrechnung	139	8.1	Begriffliche Grundlagen	197
2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	141	8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	198
2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	144	8.2.1	Interne Funktionen	198
2.3	Prozesskostenrechnung	146	8.2.2	Externe Funktionen	199
2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	146	8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	200
2.3.2	Vorgehen	146	8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen	201
2.3.3	Beurteilung	148	8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht	201
3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	151	8.3.2	Interpretation von Verrechnungspreisen als Knappheitspreise	204
	Erlösrechnung	158	8.3.3	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	205
	Leistungsrechnung	161	8.3.4	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	206
.1	Zwecke der Leistungsrechnung	161	8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	207
.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	162	8.5	Fazit	208
	Fazit	165			
<hr/>					
	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	167	9	Berichtswesen	211
	Begriffliche Grundlagen	167	9.1	Begriffliche Grundlagen	211
	Arten und Funktionen von Kennzahlen	168	9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	212
	Wichtige finanzielle Kennzahlen	170	9.2.1	Berichtszweck	212
.1	»Traditionelle« Kennzahlen	170	9.2.2	Berichtstyp	212
.2	Wertorientierte Kennzahlen	171	9.2.3	Berichtsinhalt	213
.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	171	9.2.4	Berichtsform	214
.2.2	Economic Value Added	172	9.2.5	Berichtstermin	217
.2.3	Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	173	9.2.6	Berichtsempfänger	217
.2.4	Earnings Less Riskfree Interest Charge	179	9.2.7	Berichtsträger	217
	Kennzahlensysteme	180	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	218
.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	180	9.4	Monatsberichtswesen in der Praxis	220
.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	181	9.5	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	225
.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	181	9.5.1	Wertorientierte Berichterstattung	225
.2.2	Werttreiberhierarchien	182	9.5.2	Risikoorientierte Berichterstattung	227
.2.3	Balanced Scorecard	184	9.6	Fazit	230
.2.4	EFQM-System	188			
.2.5	Selektive Kennzahlen	190			
	Gestaltung von Kennzahlensystemen	192			
	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	194			

Teil III Planung und Kontrolle

10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	231
10.1	Begriffliche Grundlagen	231
10.1.1	Planung	231
10.1.2	Kontrolle	232
10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	233
10.3	Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle	236
10.3.1	Planungsebenen	236
10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	237
10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	237
10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	238
10.3.3	Das Controllability-Prinzip	238
10.4	Menschliches Planungs- und Kontrollverhalten	240
10.4.1	Grundlegende Funktion der Planung in menschlichen Interaktionsprozessen	240
10.4.2	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	240
10.4.3	Überblick über typische Planungsfehler	241
10.4.3.1	Fehler auf Grund kognitiver Verzerrungen	242
10.4.3.2	Fehler auf Grund isolierter Entscheidungen	243
10.4.3.3	Fehler auf Grund von Gruppeneffekten	244
10.4.4	Verlusteskalation als typischer Kontrollfehler	245
10.4.5	Konsequenzen für Controller	246
10.5	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	247
10.5.1	Planungsaufgaben	247
10.5.1.1	Typologie der Planungsaufgaben	247
10.5.1.1.1	Planungsunterstützung	247
10.5.1.1.2	Planentstehungskontrolle	248
10.5.1.1.3	Planungsmanagement	250
10.5.1.2	Aufgabe des Controllers als eher reflexiver Counterpart des eher intuitiven Managers	252
10.5.1.2.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	252
10.5.1.2.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	254
10.5.2	Kontrollaufgaben	255
10.6	Informationstechnische Grundlagen	257

10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	257
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	258
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	259
10.7	Fazit	260

11	Operative Planung und Kontrolle	263
11.1	Begriffliche Grundlagen	263
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	265
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	265
11.2.1.1	Prozessgestaltung	265
11.2.1.2	Master Budget	269
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als aktuelle Weiterentwicklungen der Budgetierung	272
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	278
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	280
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	280
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	282
11.4.3	Nutzwertanalyse	285
11.4.4	Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen	289
11.4.5	Zero Base Budgeting	291
11.4.6	Activity Based Budgeting	292
11.4.7	Rolling Forecasts	294
11.4.8	Abweichungsanalyse	296
11.4.9	Stichprobenanalysen	298
11.5	Fazit	299

12	Taktische Planung und Kontrolle	301
12.1	Begriffliche Grundlagen	301
12.2	Struktur und Inhalt der taktischen Planung und Kontrolle	302
12.2.1	Ziel der taktischen Planung	302
12.2.2	Gegenstand und Prozess der taktischen Planung	304
12.3	Aufgaben der Controller in der taktischen Planung und Kontrolle	306

	Ausgewählte Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	307
4.1	Investitionsrechnungen	308
4.1.1	Überblick	308
4.1.2	Investitionseinzelentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	308
4.1.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	309
4.1.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	315
4.1.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	321
4.1.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	323
4.2	Target Costing	330
4.3	Kostenschätzmodelle	335
4.4	Benchmarking	337
5	Fazit	341
<hr/>		
	Strategische Planung und Kontrolle	343
1	Begriffliche Grundlagen	343
2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	345
2.1	»Theoretisches Ideal«	345
2.2	Alternative Strukturen	346
3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	360
3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	361
3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	363
3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	365
4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	369
4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	369
4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	370
4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	371
4.4	Erfahrungskurvenkonzept	373
4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	374
4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	376
4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	378
4.8	Früherkennungssysteme	378
5	Fazit	381

Teil IV Gestaltung der Controllership

14	Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs	385
14.1	Begriffliche Grundlagen	385
14.2	Zur Frage des grundsätzlichen Gestaltungsspielraums	386
14.2.1	Gestaltung des Controllerbereichs im Spannungsfeld zwischen Eigen- und Fremdbestimmung	386
14.2.1.1	»Role Taking« versus »Role Making«	386
14.2.1.2	»Role Making« als aktuelle Handlungspriorität	388
14.2.1.3	Interne Konkurrenten der Controller	389
14.2.1.4	Gefahren einer zu starken Eigenbestimmung der Controlleraufgaben	397
14.2.2	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	398
14.2.3	Entwicklungsstand des Controllings als Einflussfaktor	400
14.2.3.1	Unterschiedliche Entwicklungsphasen im Spiegel der Controllingbegriffe	400
14.2.3.2	Entwicklung der Controllership	401
14.3	Grundstruktur der Gestaltungsaufgabe	408
14.3.1	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	408
14.3.2	Aus der Rationalitätssicherungsfunktion resultierende Spezifika der Gestaltungsaufgabe	411
14.3.3	Spezifische Probleme der Motivation von Controllern	413
14.3.4	Sicherung der Rationalität von Controllern	414
14.4	Fazit	417
<hr/>		
15	Wesentliche Gestaltungsfragen der Controllership	419
15.1	Grundfragen der strategischen Positionierung des Controllerbereichs	419
15.1.1	Zur Frage des Erfolgs der Controllerarbeit	420
15.1.2	Interne Kundenorientierung als zentraler Einflussfaktor auf den Controllingserfolg	423
15.1.3	Inhaltliche Einflüsse auf die strategische Gestaltung der Controllership	425

15.1.4	Fähigkeiten der Controller	428	15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	457
15.1.4.1	Auf den einzelnen Controller bezogene Betrachtung von Fähigkeiten	429	15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	457
15.1.4.2	(Kern-)Kompetenzen des Controllerbereichs	436	15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	458
15.2	Ausgewählte Instrumente zur strategischen Positionierung	438	15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	459
15.2.1	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	439	15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	459
15.2.2	Anwendung des Porter'schen Five-Forces-Modells	445	15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	459
15.2.3	Anwendung der Technologie-Portfolio-Analyse	446	15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	460
15.2.4	Anwendung der Balanced Scorecard	448	15.3.6	Empirische Ergebnisse	463
15.3	Organisation des Controllerbereichs	455	15.4	Fazit	464
15.3.1	Vorbemerkungen	455		Literaturverzeichnis	467
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	456		Personenverzeichnis	481
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	457		Sachregister	486
				Zu den Autoren	489