

Jürgen Weber/Utz Schaff er

Einführung in das Controlling

13., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2011

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort zur 13. Auflage	v	2	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	33
	Vorwort zur 1. Auflage	VI			
	Leserhinweise	XII	2.1	Ableitung der Funktion des Controllings aus den Aufgaben der Controller	33
	Die X-pesso AG / Das Übungsbuch	XIV	2.1.1	Ausgangspunkt der Analyse	33
	Das Institut für Management und Controlling	XV	2.1.2	Typische Eigenschaften von Managern und Controllern	35
	Das WHU-Controllerpanel	XVI	2.1.2.1	Überblick: Elemente einer ökonomischen Modellierung von Menschen	35
			2.1.2.2	Modellierung von Managern und Controllern	36
			2.1.3	Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben	38
			2.1.3.1	Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager	38
			2.1.3.2	Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben	39
			2.1.3.3	Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe	41
			2.1.4	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	42
			2.2	Rationalität und Rationalitätssicherung	44
			2.2.1	Rationalitätsbegriff	44
			2.2.2	Rationalitätsebenen	46
			2.2.3	Rationalitätssicherung	47
			2.3	Rationalitätssicherung und Ethik	51
			2.4	Weiteres Vorgehen	52
			3	Plankoordination als Kontext des Controllings	55
			3.1	Idealtypischer Führungsprozess	55
			3.1.1	Führung durch eine einzelne Führungsperson	55
			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
			3.2.2	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
Teil I	Einführung				
1	Controller, Controllershship und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung	1			
1.1	Einführung	1			
1.1.1	Begriffliche Grundlagen	1			
1.1.2	Grundsätzliches Vorgehen	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 Controllershship in Deutschland	7			
1.2.3	Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllershship	9			
1.2.4	Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	14			
1.3	Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin	16			
1.4	Controllingkonzeptionen	19			
1.4.1	Die praxisnahe Controllingkonzeption des ICV	19			
1.4.2	Controllingkonzeptionen in der deutschsprachigen Literatur	20			
1.4.2.1	Controlling als Informationsversorgungsfunktion	20			
1.4.2.2	Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	22			
1.4.2.3	Controlling als Koordinationsfunktion	23			
1.4.2.4	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	29			
1.6	Fazit	32			

3.3.3	Zielbeziehungen	67	5.2.5.1	Bilanz	110
3.3.4	Motivationswirkungen von Zielen	68	5.2.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	114
3.3.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	69	5.2.5.3	Kapitalflussrechnung	116
3.3.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	70	5.2.5.4	Sonstige Bestandteile	117
3.3.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	70	5.3	Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS im Vergleich	118
3.3.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	71	5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	118
3.4	Fazit	72	5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	120
Teil II Informationsversorgung			5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	122
<hr/>			5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	122
4	Grundfragen der Informationsversorgung	75	5.4.2	Biltdrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	123
4.1	Begriffliche Grundlagen	75	5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	126
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	76	5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	126
4.2.1	Überblick	76	5.5.2	Value Reporting	129
4.2.2	Art der Information	77	5.5.3	Weitere Entwicklungen	130
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	78	5.6	Fazit	132
4.2.4	Art der Informationsverwendung	81	<hr/>		
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	86	6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	133
4.3	Menschliches Informationsverhalten	89	6.1	Begriffliche Grundlagen	133
4.3.1	Fehler bei der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen	89	6.2	Kostenrechnung i. w. S.	134
4.3.2	Information Overload	91	6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	134
4.4	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	93	6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	139
4.4.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	93	6.2.2.1	Vollkostenrechnung	139
4.4.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	94	6.2.2.1.1	Historie	139
4.4.3	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	95	6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	140
4.5	Informationstechnische Grundlagen	96	6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	144
4.5.1	Fortschritte der Informationstechnologie	96	6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	145
4.5.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	97	6.2.2.2.1	Grundmerkmale	145
4.5.3	Werkzeuge	98	6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	146
4.6	Fazit	103	6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	148
<hr/>			6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	150
5	Externe Rechnungslegung	105	6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	152
5.1	Begriffliche Grundlagen	105	6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	152
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	106	6.2.2.3.2	Vorgehen	153
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	106	6.2.2.3.3	Beurteilung	158
5.2.2	Ziele und Adressaten	107	6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	158
5.2.3	Systematik und Prinzipien	108	6.3	Erlösrechnung	162
5.2.4	Das Regelwerk des IASB	109	6.4	Leistungsrechnung	165
5.2.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	110	6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	165
			6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	166
			6.5	Fazit	169

7	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	171
7.1	Begriffliche Grundlagen	171
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	172
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	174
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	174
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	176
7.3.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	176
7.3.2.2	Discounted-Cashflow-Methode	177
7.3.2.3	Economic Value Added	180
7.3.2.4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	181
7.3.2.5	Earnings Less Riskfree Interest Charge	182
7.4	Kennzahlensysteme	188
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	188
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	189
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	189
7.4.2.2	Werttreiberhierarchien	191
7.4.2.3	Balanced Scorecard	193
7.4.2.4	EFQM-System	197
7.4.2.5	Selektive Kennzahlen	200
7.5	Gestaltung von Kennzahlensystemen	202
7.6	Anwendung	204
8	Verrechnungspreise	207
8.1	Begriffliche Grundlagen	207
8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	208
8.2.1	Interne Funktionen	209
8.2.2	Externe Funktionen	209
8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	211
8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen	212
8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebs- wirtschaftlicher Sicht	212
8.3.2	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	215
8.3.3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	217
8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	218
8.5	Fazit	223
9	Berichtswesen	225
9.1	Begriffliche Grundlagen	225
9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	226
9.2.1	Berichtszweck	226
9.2.2	Berichtstyp	226
9.2.3	Berichtsinhalt	228

9.2.4	Berichtsform	229
9.2.5	Berichtstermin	231
9.2.6	Berichtsempfänger	238
9.2.7	Berichtsträger	238
9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	242
9.4	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	245
9.4.1	Wertorientierte Berichterstattung	245
9.4.2	Risikoorientierte Berichterstattung	247
9.5	Fazit	250

Teil III Planung und Kontrolle

10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	251
10.1	Begriffliche Grundlagen	251
10.1.1	Planung	251
10.1.2	Kontrolle	252
10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	253
10.3	Struktur und Grundmerkmale der Untemeh- mensplanung und -kontrolle	256
10.3.1	Planungsebenen	256
10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	257
10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	257
10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	258
10.3.3	Das Controllability-Prinzip	259
10.4	Menschliches Planungs- und Kontroll- verhalten	260
10.4.1	Grundlegende Funktion der Planung in menschlichen Interaktionsprozessen	260
10.4.2	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	261
10.4.3	Überblick über typische Planungsfehler	263
10.4.3.1	Fehler auf Grund individueller kognitiver Verzerrungen	263
10.4.3.2	Fehler auf Grund isolierter Entscheidungen	265
10.4.3.3	Fehler auf Grund von Gruppeneffekten	265
10.4.4	Überblick über typische Kontrollfehler	266
10.4.5	Konsequenzen für Controller	268
10.5	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	269
10.5.1	Planungsaufgaben	269
10.5.1.1	Typologie der Planungsaufgaben	269
10.5.1.1.1	Planungsunterstützung	269
10.5.1.1.2	Planentstehungskontrolle	270
10.5.1.1.3	Planungsmanagement	271
10.5.1.2	Aufgabe des Controllers als eher reflexiver Counterpart des eher intuitiven Managers	273

10.5.1.2.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	274	12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	336
10.5.1.2.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	275	12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	336
10.5.2	Kontrollaufgaben	276	12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	343
10.6	Informationstechnische Grundlagen	279	12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	349
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	279	12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	351
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	279	12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	359
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	281	12.5.1	Target Costing	359
10.7	Fazit	281	12.5.2	Kostenschätzmodelle	364
<hr/>			12.5.3	Benchmarking	366
11	Operative Planung und Kontrolle	283	12.6	Fazit	368
11.1	Begriffliche Grundlagen	283	<hr/>		
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	285	13	Strategische Planung und Kontrolle	373
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	285	13.1	Begriffliche Grundlagen	373
11.2.1.1	Prozessgestaltung	285	13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	375
11.2.1.2	Master Budget	289	13.2.1	»Theoretisches Ideal«	375
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als aktuelle Weiterentwicklungen der Budgetierung	294	13.2.2	Alternative Strukturen	377
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	304	13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	391
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	306	13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	392
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	306	13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	394
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	308	13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	396
11.4.3	Nutzwertanalyse	312	13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	400
11.4.4	Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen	315	13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	400
11.4.5	Zero Base Budgeting	316	13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	402
11.4.6	Activity Based Budgeting	319	13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	403
11.4.7	Rolling Forecasts	321	13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	404
11.4.8	Abweichungsanalyse	322	13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	405
11.4.9	Stichprobenanalysen	324	13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	408
11.5	Fazit	325	13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	410
<hr/>			13.4.8	Früherkennungssysteme	411
12	Taktische Planung und Kontrolle	329	13.5	Fazit	414
12.1	Begriffliche Grundlagen	329	<hr/>		
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	330	Teil IV Gestaltung der Controllershship		
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	330	14 Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs	417	
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	332	14.1	Begriffliche Grundlagen	417
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	335	14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	418
12.4	Investitionsrechnungen der Mittelfristplanung	335			
12.4.1	Überblick	335			

14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	420	16.1.1.2	Rollenkomplexität	471
14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« versus »Role Making«	429	16.1.1.3	Rollenkonflikte	471
14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern	431	16.1.2	Verbreitung der Rollenbilder von Controllern in der Praxis	472
14.5.1	Das Spielfeld im Überblick	431	16.2	Anforderungen an Controller	473
14.5.2	Zum Konzept der Coopetition	432	16.2.1	Fähigkeitsanforderungen an den einzelnen Controller	473
14.5.3	Coopetition des Controllerbereichs mit ausgewählten Führungsdienstleistern	433	16.2.1.1	Konzeptionelle Überlegungen	473
14.5.3.1	Accountants	433	16.2.1.2	Empirische Befunde	479
14.5.3.2	Strategieabteilung	435	16.2.2	(Kern-)Kompetenzen des Controllerbereichs	482
14.5.3.3	Interne Revision	438	16.3	Motivation und Zufriedenheit von Controllern	485
14.5.3.4	Controllerbereichsinterne Coopetition	439	16.3.1	Grundfragen der Motivation von Controllern	485
14.5.3.5	Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime	442	16.3.2	Zufriedenheit von Controllern	487
14.6	Involvement versus independence	443	16.3.2.1	Bedeutung der Controllerzufriedenheit	487
14.7	Fazit	446	16.3.2.2	Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit	488
<hr/>			16.3.2.3	Messung der Controllerzufriedenheit	489
15	Organisation des Controllerbereichs	447	16.3.2.4	Empirische Ergebnisse	489
15.1	Begriffliche Grundlagen	447	16.4	Controller-Community	493
15.2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	447	16.4.1	Zum Konzept der Controller-Community	493
15.2.1	Statische Perspektive	447	16.4.2	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	496
15.2.2	Dynamische Perspektive	451	16.5	Sicherung der Rationalität von Controllern	502
15.3	Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs	452	16.6	Fazit	505
15.3.1	Vorbemerkungen	452	<hr/>		
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	453	17	Erfolg des Controllings	507
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	454	17.1	Motivation der Betrachtung	507
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	454	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	508
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	455	17.3	Messung des Controllererfolgs	511
15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	455	17.3.1	Controllingenerfolg als Minimierung der Controllingkosten	511
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	456	17.3.2	Controllingenerfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	514
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	456	17.3.3	Controllingenerfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	517
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	457	17.4	Fazit	521
15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	458	<hr/>		
15.3.6	Weitere empirische Ergebnisse	462		Literaturverzeichnis	523
15.3.6.1	Konzerncontrolling	462		Personenverzeichnis	540
15.3.6.2	Bereichscontrolling	462		Sachregister	545
15.4	Fazit	466		Zu den Autoren	548
<hr/>					
16	Controllerbezogene Gestaltungsfragen	469			
16.1	Rollen der Controller	469			
16.1.1	Rollenkonzeption	469			
16.1.1.1	Rollenverständnis	470			