

Jürgen Weber/Utz Schäffer

**Einführung
in das Controlling**

14., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2014
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

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

Teil I Einführung

I	Controller, Controllership und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung	1
i.i	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	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

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 und Rationalitätssicherung	48
2.3.1	Rationalitätsbegriff	48
2.3.2	Rationalitätsebenen	50
2.3.3	Rationalitätssicherung	51
2.4	Rationalitätssicherung und Ethik	55

3	Plankoordination als Kontext des Controllings	57
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	5.2.5.1	Bilanz	112
3.4.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	71	5.2.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	115
3.4.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	72	5.2.5.3	Kapitalflussrechnung	118
3.4.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	73	5.2.5.4	Sonstige Bestandteile	118
3.4.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	73	5.3	Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS im Vergleich	120
3.5	Fazit	75	5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	120
3.6	Weiteres Vorgehen	76	5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	122
			5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	124
Teil II	Informationsversorgung		5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	124
4	Grundfragen der Informationsversorgung	77	5.4.2	Biltrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	125
4.1	Einführung	77	5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	128
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	78	5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	128
4.2.1'	Überblick	78	5.5.2	Value Reporting	131
4.2.2	Art der Information	79	5.5.3	Weitere Entwicklungen	132
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	80	5.6	Fazit	133
4.2.4	Art der Informationsverwendung	83			
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	88	6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	135
4.3	Menschliches Informationsverhalten	91	6.1	Einführung	135
4.3.1	Fehler bei der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen	91	6.2	Kostenrechnung i. w. S.	136
4.3.2	Information Overload	93	6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	136
4.4	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	95	6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	138
4.4.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	95	6.2.2.1	Vollkostenrechnung	138
4.4.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	96	6.2.2.1.1	Historie	138
4.4.3	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	97	6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	142
4.5	Informationstechnische Grundlagen	98	6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	145
4.5.1	Fortschritte der Informationstechnologie	98	6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	147
4.5.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	99	6.2.2.2.1	Grundmerkmale	147
4.5.3	Werkzeuge	100	6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	148
4.6	Fazit	105	6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	150
			6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	152
5	Externe Rechnungslegung	107	6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	154
5.1	Einführung	107	6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	154
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	108	6.2.2.3.2	Vorgehen	155
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	108	6.2.2.3.3	Beurteilung	157
5.2.2	Ziele und Adressaten	109	6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	160
5.2.3	Systematik und Prinzipien	110	6.3	Erlösrechnung	164
5.2.4	Das Regelwerk des IASB	111	6.4	Leistungsrechnung	167
5.2.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	112	6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	167
			6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	168
			6.5	Fazit	171

10.5.1.2.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	278	12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	338
10.5.1.2.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	279	12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	345
10.5.2	Kontrollaufgaben	280	12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	351
10.6	Informationstechnische Grundlagen	283	12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	353
10.6.1	Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung	283	12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	361
10.6.2	Werkzeuge zur Unterstützung der Planung	284	12.5.1	Target Costing	361
10.6.3	Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle	285	12.5.2	Kostenschätzmodelle	366
10.7	Fazit	285	12.5.3	Benchmarking	368
11	Operative Planung und Kontrolle	287	12.6	Fazit	372
11.1	Einführung	287	13	Strategische Planung und Kontrolle	375
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	289	13.1	Einführung	375
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	289	13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	377
11.2.1.1	Prozessgestaltung	289	13.2.1	»Theoretisches Ideal«	377
11.2.1.2	Master Budget	293	13.2.2	Alternative Strukturen	379
11.2.2	»Better Budgeting« und »Beyond Budgeting« als Weiterentwicklungen der Budgetierung	298	13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	389
11.3	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	306	13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	389
11.4	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	308	13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	391
11.4.1	Kostenvergleichsrechnungen	308	13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategiem Umsetzung	393
11.4.2	Deckungsbeitragsrechnungen	310	13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	397
11.4.3	Nutzwertanalyse	313	13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	397
11.4.4	Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen	317	13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	398
11.4.5	Zero Base Budgeting	320	13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	399
11.4.6	Activity Based Budgeting	321	13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	401
11.4.7	Rolling Forecasts	323	13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	402
11.4.8	Abweichungsanalyse	325	13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	405
11.4.9	Stichprobenanalysen	327	13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	406
11.5	Fazit	328	13.4.8	Früherkennungssysteme	407
12	Taktische Planung und Kontrolle	331	13.5	Fazit	410
12.1	Einführung	331	13.6	Weiteres Vorgehen	412
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	332	Teil IV	Gestaltung der Controllershship	
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	332	14	Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs	413
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	334	14.1	Einführung	413
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	336	14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	414
12.4	Investitionsrechnungen	337	14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	416
12.4.1	Überblick	337			
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	338			

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
			16.4.2.4	Empirische Ergebnisse	487
15	Organisation des Controllerbereichs	445	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	17	Der Controllererfolg	505
15.3.1	Vorbemerkungen	450	17.1	Einführung	505
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	451	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	506
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	452	17.3	Messung des Controllererfolgs	509
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	452	17.3.1	Controllererfolg als Minimierung der Controllingkosten	509
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	453	17.3.2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	512
15.3.4	Interne Struktur der Controllerebenen	453	17.3.3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	515
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	454	17.4	Fazit	519
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	454		Literaturverzeichnis	521
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	455		Personenverzeichnis	539
15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	456		Sachregister	545
15.3.6	Weitere empirische Ergebnisse	459		Zu den Autoren	548
15.3.6.1	Konzerncontrolling	459			
15.3.6.2	Bereichscontrolling	462			
15.4	Fazit	464			
16	Controllerbezogene Gestaltungsfragen	467			
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			