

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 16. Auflage	V	2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	39
Vorwort zur 1. Auflage	VI	2.1 Einführung	39
Ihr Online-Material zum Buch So funktioniert Ihr Zugang	VII	2.2 Ableitung der Funktion des Controllings aus den Aufgaben der Controller	39
Leserhinweise	XIV	2.2.1 Ausgangspunkt der Analyse	39
Die X-presso AG ■ Das Übungs- und Fallstudienbuch	XVI	2.2.2 Typische Eigenschaften von Managern und Controllern	41
Das Institut für Management und Controlling	XVII	2.2.2.1 Elemente einer Modellierung von Menschen	41
		2.2.2.2 Modellierung von Managern und Controllern	42
		2.2.3 Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben	43
Teil I Einführung		2.2.3.1 Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager	43
1 Controller, Controllership und Controlling:	3	2.2.3.2 Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben	44
Grundlagen und Abgrenzung	3	2.2.3.3 Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe	47
1.1 Einführung	3	2.2.4 Controlling als Rationalitätssicherung	48
1.2 Controlling-Praxis: Ein erster Blick in die Empirie	5	der Führung	48
1.2.1 Abriss der Entstehung von Controllerstellen in den USA	5	2.3 Rationalität	49
1.2.2 Entwicklung der Controllership in Deutschland	8	2.3.1 Rationalitätsbegriff	49
1.2.3 Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllership	12	2.3.2 Ursachen für Rationalitätsdefizite	51
1.2.4 Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	17	2.3.2.1 Emotionen	51
1.3 Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin	19	2.3.2.2 Kognitive Verzerrungen	53
1.4 Controlling-Konzeptionen	22	2.3.3 Rationalitätsebenen	54
1.4.1 Controlling als Informationsversorgungsfunktion	22	2.4 Prozess der Rationalitätssicherung	55
1.4.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	23	2.5 Rationalitätssicherung und Ethik	59
1.4.3 Controlling als Koordinationsfunktion	25	2.6 Fazit	61
1.4.4 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	27	3 Plankoordination als Kontext des Controllings	63
1.5 Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	31	3.1 Einführung	63
1.5.1 Institutionenökonomische Accounting-Theorie	28	3.2 Idealtypischer Führungsprozess	64
1.5.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	28	3.2.1 Führung durch eine einzelne Führungsperson	64
1.5.3 Alternative Accounting-Theorien	30	3.2.2 Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen	66
1.6 Controlling-Verständnis praxisnaher Organisationen	31	3.2.2.1 Grundformen der Interaktion	66
1.6.1 Internationaler Controller Verein	33	3.2.2.2 Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe	66
1.6.2 CIMA und IMA	33	3.3 Koordinationsmechanismen als Führungsmuster	68
1.7 Fazit	35	3.3.1 Koordinationsmechanismen im Überblick	68
	36	3.3.2 Identifikation der Koordination durch Pläne	70
		als Führen durch Ziele	70
		3.4 Ziele und Zielbildung	71
		3.4.1 Auswahl der Zielgrößen	72

3.4.2	Bestimmung der Zielausprägung	72	5.3.2	Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	120
3.4.3	Zielbeziehungen	75	5.3.3	Aufbau und institutionelle Verankerung der Rechnungslegungsvorschriften	121
3.4.4	Motivationswirkungen von Zielen	76	5.3.4	Das Regelwerk des IASB	123
3.4.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	76	5.3.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	124
3.4.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	78	5.3.5.1	Bilanz	124
3.4.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	79	5.3.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	128
3.4.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	79	5.3.5.3	Kapitalflussrechnung	130
3.5	Fazit	81	5.3.5.4	Sonstige Bestandteile	131
3.6	Weiteres Vorgehen	81	5.3.6	Konzeptionelle Unterschiede	132
			5.3.7	Inhaltliche Unterschiede	133
Teil II	Informationsversorgung		5.4	Externes Rechnungswesen als Controlling- Grundlage	134
4	Grundfragen der Informationsversorgung	85	5.4.1	Leistungen und Limitationen der Rechnungslegung	134
4.1	Einführung	85	5.4.2	»Biltrolling« und Konvergenz des Rechnungswesens	136
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	86	5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	138
4.2.1	Überblick	86	5.5.1	Value Reporting	138
4.2.2	Art der Information	87	5.5.2	Alternative Leistungskennzahlen	139
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	87	5.5.3	Nachhaltigkeitsberichte	140
4.2.4	Art der Informationsverwendung	90	5.5.4	XBRL-Berichterstattung	140
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	95	5.6	Fazit	141
4.3	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	98	6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung	143
4.3.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	98	6.1	Einführung	143
4.3.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	98	6.2	Kostenrechnung im weiteren Sinne	145
4.3.3	Anforderungen hinsichtlich der Menge der Informationen	99	6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	145
4.3.4	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	101	6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	146
4.4	Informationstechnische Grundlagen	102	6.2.2.1	Vollkostenrechnung	146
4.4.1	Fortschritte der Informationstechnologie	102	6.2.2.1.1	Grundmerkmale	146
4.4.2	Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	103	6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	147
4.4.3	Bausteine einer Data-Warehouse-Architektur	105	6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	151
4.5	Fazit	114	6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	152
			6.2.2.2.1	Grundmerkmale	152
			6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	156
			6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	157
5	Externes Rechnungswesen	115	6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	160
5.1	Einführung	115	6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	162
5.2	Grundlagen des externen Rechnungswesens	116	6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	162
5.2.1	Ziele und Adressaten	116	6.2.2.3.2	Vorgehen	162
5.2.2	Systematik und Prinzipien	117	6.2.2.3.3	Beurteilung	165
5.3	Rechnungslegung nach HGB und IFRS im Vergleich	119	6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	168
5.3.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland	119	6.3	Erlösrechnung	170
			6.4	Leistungsrechnung	173
			6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	173

6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	174	9.2.1	Berichtszweck	234
6.5	Fazit	177	9.2.2	Berichtstyp	234
			9.2.3	Berichtsinhalt	236
7	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	179	9.2.4	Berichtsform	237
7.1	Einführung	179	9.2.5	Berichtstermin	239
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	180	9.2.6	Berichtsempfänger	239
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	182	9.2.7	Berichtsträger	239
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	182	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	251
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	185	9.4	Risikoberichterstattung	257
7.3.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	185	9.5	Self Service als Zukunft des Berichtswesens?	260
7.3.2.2	Discounted-Cashflow-Methode	187	9.6	Fazit	267
7.3.2.3	Economic Value Added	190	9.7	Weiteres Vorgehen	268
7.3.2.4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	191			
7.4	Kennzahlensysteme	193	Teil III	Planung und Kontrolle	
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	193	10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	271
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	194	10.1	Einführung	271
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	194	10.1.1	Planung	271
7.4.2.2	Werttreiberhierarchien	196	10.1.2	Kontrolle	272
7.4.2.3	Balanced Scorecard	197	10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	273
7.4.2.4	EFQM-System	201	10.3	Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle	276
7.5	Auswahl von Kennzahlen	205	10.3.1	Planungsebenen	276
7.5.1	Werden die richtigen Dinge gemessen?	206	10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	277
7.5.2	Werden die Dinge richtig gemessen?	209	10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	277
7.5.3	Erzielen die Kennzahlen (die richtige) Wirkung?	210	10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	278
7.6	Fazit	212	10.3.3	Das Controllability-Prinzip	278
8	Verrechnungspreise	215	10.4	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	280
8.1	Einführung	215	10.5	Berücksichtigung von Risiko in der Planung	281
8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	216	10.6	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	284
8.2.1	Interne Funktionen	217	10.6.1	Planungsaufgaben	284
8.2.2	Externe Funktionen	217	10.6.1.1	Planungsunterstützung	284
8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	218	10.6.1.2	Planentstehungskontrolle	285
8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrechnungs- preisen	220	10.6.1.3	Planungsmanagement	286
8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht	220	10.6.2	Kontrollaufgaben	288
8.3.2	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	223	10.6.3	Debiasing als Controlleraufgabe	290
8.3.3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	224	10.6.3.1	Überblick über unterschiedliche Arten von Debiasing-Techniken	290
8.3.3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	224	10.6.3.2	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing	292
8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	226	10.6.4	Fazit	295
8.5	Fazit	231	10.6.4.1	Aufgabe des reflexiven Counterparts	295
			10.6.4.2	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	296
9	Berichtswesen	233	10.6.5	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	297
9.1	Einführung	233	10.7	Aufgaben von Controllern in der Anreizgestaltung	298
9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	234		Fazit	300

11	Operative Planung und Kontrolle	303	13	Strategische Planung und Kontrolle	391
11.1	Einführung	303	13.1	Einführung	391
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	305	13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	393
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	305	13.2.1	»Theoretisches Ideal«	393
11.2.1.1	Prozessgestaltung	305	13.2.2	Alternative Strukturen	395
11.2.1.2	Master Budget	309	13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	404
11.2.2	Beyond Budgeting als Weiterentwicklung der Budgetierung	314	13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	404
11.3	Forecasting	323	13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	407
11.3.1	Traditionelle Forecasts	323	13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	409
11.3.2	Rolling Forecasts	325	13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	413
11.4	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	327	13.4.1	Erfolgsfaktoren-Analyse	413
11.5	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	328	13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	415
11.5.1	Kostenvergleichsrechnungen	329	13.4.3	Produktlebenszyklus-Analyse	416
11.5.2	Deckungsbeitragsrechnungen	331	13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	417
11.5.3	Nutzwertanalyse	334	13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	418
11.5.4	Nutzschwellenanalysen und Simulationsrechnungen	337	13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	421
11.5.5	Zero-Base Budgeting	340	13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	422
11.5.6	Activity-based Budgeting	341	13.4.8	Friherkennungssysteme	423
11.5.7	Abweichungsanalyse	343	13.5	Fazit	426
11.5.8	Stichprobenanalysen	345	13.6	Weiteres Vorgehen	428
11.6	Fazit	346			

Teil IV Gestaltung der Controllership

12	Taktische Planung und Kontrolle	349	14	Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs	431
12.1	Einführung	349	14.1	Einführung	431
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	350	14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	432
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	350	14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	434
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	352	14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« und »Role Making«	443
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	353	14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern	446
12.4	Investitionsrechnungen	354	14.5.1	Das Spielfeld im Überblick	446
12.4.1	Überblick	354	14.5.2	Zum Konzept der Coopetition	446
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	355	14.5.3	Coopetition des Controllerbereichs	447
12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	355	14.5.3.1	Accountants	447
12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	362	14.5.3.2	Strategieabteilung	449
12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	368	14.5.3.3	Data Scientists	451
12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	370	14.5.3.4	Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime	453
12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	377	14.6	Involvement versus Independence	454
12.5.1	Target Costing	377	14.7	Fazit	456
12.5.2	Kostenschätzmodelle	382			
12.5.3	Benchmarking	384			
12.6	Fazit	388			

15	Organisation des Controllerbereichs	457	16.2.2	Rollenbilder von Controllern in der Praxis	490
15.1	Einführung	457	16.3	Anforderungen an Controller	493
15.2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	457	16.3.1	Konzeptionelle Überlegungen	493
15.2.1	Statische Perspektive	457	16.3.2	Empirische Befunde	502
15.2.2	Dynamische Perspektive	461	16.4	Motivation und Zufriedenheit von Controllern	508
15.3	Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs	462	16.4.1	Grundfragen der Motivation von Controllern	508
15.3.1	Vorbemerkungen	462	16.4.2	Zufriedenheit von Controllern	510
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	462	16.4.2.1	Bedeutung der Controllerzufriedenheit	510
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	464	16.4.2.2	Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit	511
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	464	16.4.2.3	Messung der Controllerzufriedenheit	512
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	464	16.4.2.4	Empirische Ergebnisse	512
15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	465	16.5	Controller-Community	515
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	467	16.5.1	Zum Konzept der Controller-Community	515
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	467	16.5.2	Gestaltung eines Controllerleitbilds	519
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	468	16.6	Sicherung der Rationalität von Controllern	525
15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	469	16.7	Fazit	527
15.3.6	Zusammenarbeit zwischen zentralem und dezentralem Controlling	472	17	Der Controllererfolg	529
15.3.7	Centers of Excellence und Shared Service Centers	475	17.1	Einführung	529
15.4	Fazit	483	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	530
			17.3	Messung des Controllererfolgs	533
			17.3.1	Controllererfolg als Minimierung der Controlling-Kosten	533
			17.3.2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	535
			17.3.3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	538
			17.4	Fazit	542
16	Führung des Controllerbereichs	487			
16.1	Einführung	487			
16.2	Rollen der Controller	487			
16.2.1	Rollenkonzeption	487		Literaturverzeichnis	545
16.2.1.1	Rollenverständnis	488		Personenverzeichnis	571
16.2.1.2	Rollenkomplexität	489		Sachregister	577
16.2.1.3	Rollenkonflikte	489		Zu den Autoren	583