

Inhaltsverzeichnis

| | | | | |
|---|----------|----------|--|-----------|
| Vorwort zur 16. Auflage | V | 2 | Controlling als Rationalitätssicherung | |
| Vorwort zur 1. Auflage | VI | | der Führung | 39 |
| Ihr Online-Material zum Buch | | 2.1 | Einführung | 39 |
| So funktioniert Ihr Zugang | VII | 2.2 | Ableitung der Funktion des Controllings aus den | |
| Leserhinweise | XIV | | Aufgaben der Controller | 39 |
| Die X-presse AG ■/Das Übungs- und Fallstudienbuch | XVI | 2.2.1 | Ausgangspunkt der Analyse | 39 |
| Das Institut für Management und Controlling | XVII | 2.2.2 | Typische Eigenschaften von Managern und | |
| | | | Controllern | 41 |
| | | 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 | |
| 1 Controller, Controllership und Controlling: | 3 | | durch Manager | 43 |
| Grundlagen und Abgrenzung | 3 | 2.2.3.2 | Differenzierung von delegationsbezogenen Typen | |
| 1.1 Einführung | 3 | | von Controlleraufgaben | 44 |
| 1.2 Controlling-Praxis: | 5 | 2.2.3.3 | Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe | 47 |
| Ein erster Blick in die Empirie | 5 | 2.2.4 | Controlling als Rationalitätssicherung | |
| 1.2.1 Abriss der Entstehung | 5 | | der Führung | 48 |
| von Controllerstellen in den USA | 8 | 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 | 12 | 2.3.2 | Ursachen für Rationalitätsdefizite | 51 |
| Controllership | 12 | 2.3.2.1 | Emotionen | 51 |
| 1.2.4 Der Controller im Spiegel von Rollenbildern | 17 | 2.3.2.2 | Kognitive Verzerrungen | 53 |
| 1.3 Entwicklung des Controllings | 19 | 2.3.3 | Rationalitätsebenen | 54 |
| als akademische Disziplin | 19 | 2.4 | Prozess der Rationalitätssicherung | 55 |
| 1.4 Controlling-Konzeptionen | 22 | 2.5 | Rationalitätssicherung und Ethik | 59 |
| 1.4.1 Controlling als Informationsversorgungsfunktion | 22 | 2.6 | Fazit | 61 |
| 1.4.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung | 23 | | | |
| 1.4.3 Controlling als Koordinationsfunktion | 25 | 3 | Plankoordination als Kontext des Controllings | 63 |
| 1.4.4 Controlling als Rationalitätssicherung | 27 | 3.1 | Einführung | 63 |
| der Führung | 27 | 3.2 | Idealtypischer Führungsprozess | 64 |
| 1.5 Ausgewählte Accounting-Theorien | 28 | 3.2.1 | Führung durch eine einzelne Führungsperson | 64 |
| mit Bezug zum Controlling | 28 | 3.2.2 | Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen | 66 |
| 1.5.1 Institutionenökonomische Accounting-Theorie | 30 | 3.2.2.1 | Grundformen der Interaktion | 66 |
| 1.5.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: | 31 | 3.2.2.2 | Willensdurchsetzung als zusätzliche | |
| Behavioral Accounting und Controlling | 31 | | Führungsaufgabe | 66 |
| 1.5.3 Alternative Accounting-Theorien | 33 | 3.3 | Koordinationsmechanismen als Führungsmuster | 68 |
| 1.6 Controlling-Verständnis praxisnaher | 33 | 3.3.1 | Koordinationsmechanismen im Überblick | 68 |
| Organisationen | 35 | 3.3.2 | Identifikation der Koordination durch Pläne | |
| 1.6.1 Internationaler Controller Verein | 36 | | als Führen durch Ziele | 70 |
| 1.6.2 CIMA und IMA | | 3.4 | Ziele und Zielbildung | 71 |
| 1.7 Fazit | | 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 |
| | | | 5.4 | Externes Rechnungswesen als Controlling-Grundlage | 134 |
| Teil II | Informationsversorgung | | 5.4.1 | Leistungen und Limitationen der Rechnungslegung | 134 |
| 4 | Grundfragen der Informationsversorgung | 85 | 5.4.2 | »Biltrolling« und Konvergenz des Rechnungswesens | 136 |
| 4.1 | Einführung | 85 | 5.5 | Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung | 138 |
| 4.2 | Struktur der Informationsversorgungsaufgabe | 86 | 5.5.1 | Value Reporting | 138 |
| 4.2.1 | Überblick | 86 | 5.5.2 | Alternative Leistungskennzahlen | 139 |
| 4.2.2 | Art der Information | 87 | 5.5.3 | Nachhaltigkeitsberichte | 140 |
| 4.2.3 | Art der Informationserfassung und -bereitstellung | 87 | 5.5.4 | XBRL-Berichterstattung | 140 |
| 4.2.4 | Art der Informationsverwendung | 90 | 5.6 | Fazit | 141 |
| 4.2.5 | Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage | 95 | | | |
| 4.3 | Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen | 98 | | | |
| 4.3.1 | Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen | 98 | 6 | Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung | 143 |
| 4.3.2 | Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager | 98 | 6.1 | Einführung | 143 |
| 4.3.3 | Anforderungen hinsichtlich der Menge der Informationen | 99 | 6.2 | Kostenrechnung im weiteren Sinne | 145 |
| 4.3.4 | Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen | 101 | 6.2.1 | Zwecke der Kostenrechnung | 145 |
| 4.4 | Informationstechnische Grundlagen | 102 | 6.2.2 | Systeme der Kostenrechnung | 146 |
| 4.4.1 | Fortschritte der Informationstechnologie | 102 | 6.2.2.1 | Vollkostenrechnung | 146 |
| 4.4.2 | Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse | 103 | 6.2.2.1.1 | Grundmerkmale | 146 |
| 4.4.3 | Bausteine einer Data-Warehouse-Architektur | 105 | 6.2.2.1.2 | Aufbau und Vorgehen | 147 |
| 4.5 | Fazit | 114 | 6.2.2.1.3 | Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen | 151 |
| | | | 6.2.2.2 | »Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme | 152 |
| 5 | Externes Rechnungswesen | 115 | 6.2.2.2.1 | Grundmerkmale | 152 |
| 5.1 | Einführung | 115 | 6.2.2.2.2 | Plankostenrechnung | 156 |
| 5.2 | Grundlagen des externen Rechnungswesens | 116 | 6.2.2.2.3 | Deckungsbeitragsrechnungen | 157 |
| 5.2.1 | Ziele und Adressaten | 116 | 6.2.2.2.4 | Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen | 160 |
| 5.2.2 | Systematik und Prinzipien | 117 | 6.2.2.3 | Prozesskostenrechnung | 162 |
| 5.3 | Rechnungslegung nach HGB und IFRS im Vergleich | 119 | 6.2.2.3.1 | Grundsätzliche Charakterisierung | 162 |
| 5.3.1 | Relevante Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland | 119 | 6.2.2.3.2 | Vorgehen | 162 |
| | | | 6.2.2.3.3 | Beurteilung | 165 |
| | | | 6.2.3 | Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung | 168 |
| | | | 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 |
| <hr/> | | | 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 | <hr/> | | |
| 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 |
| <hr/> | | | 10.4 | Einstellungen zu Planung und Kontrolle | 280 |
| 8 | Verrechnungspreise | 215 | 10.5 | Berücksichtigung von Risiko in der Planung | 281 |
| 8.1 | Einführung | 215 | 10.6 | Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller | 284 |
| 8.2 | Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen | 216 | 10.6.1 | Planungsaufgaben | 284 |
| 8.2.1 | Interne Funktionen | 217 | 10.6.1.1 | Planungsunterstützung | 284 |
| 8.2.2 | Externe Funktionen | 217 | 10.6.1.2 | Planentstehungskontrolle | 285 |
| 8.2.3 | Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise | 218 | 10.6.1.3 | Planungsmanagement | 286 |
| 8.3 | Methoden zur Ermittlung von Verrechnungs- preisen | 220 | 10.6.2 | Kontrollaufgaben | 288 |
| 8.3.1 | Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht | 220 | 10.6.3 | Debiasing als Controlleraufgabe | 290 |
| 8.3.2 | Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen | 223 | 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 | 10.6.3.3 | Fazit | 295 |
| 8.5 | Fazit | 231 | 10.6.4 | Aufgabe des reflexiven Counterparts | 295 |
| <hr/> | | | 10.6.4.1 | Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition | 296 |
| 9 | Berichtswesen | 233 | 10.6.4.2 | Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen | 297 |
| 9.1 | Einführung | 233 | 10.6.5 | Aufgaben von Controllern in der Anreizgestaltung | 298 |
| 9.2 | Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens | 234 | 10.7 | Fazit | 300 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 11 | Operative Planung und Kontrolle | 303 |
| 11.1 | Einführung | 303 |
| 11.2 | Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle | 305 |
| 11.2.1 | Traditionelle Budgetierung | 305 |
| 11.2.1.1 | Prozessgestaltung | 305 |
| 11.2.1.2 | Master Budget | 309 |
| 11.2.2 | Beyond Budgeting als Weiterentwicklung der Budgetierung | 314 |
| 11.3 | Forecasting | 323 |
| 11.3.1 | Traditionelle Forecasts | 323 |
| 11.3.2 | Rolling Forecasts | 325 |
| 11.4 | Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle | 327 |
| 11.5 | Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle | 328 |
| 11.5.1 | Kostenvergleichsrechnungen | 329 |
| 11.5.2 | Deckungsbeitragsrechnungen | 331 |
| 11.5.3 | Nutzwertanalyse | 334 |
| 11.5.4 | Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen | 337 |
| 11.5.5 | Zero-Base Budgeting | 340 |
| 11.5.6 | Activity-based Budgeting | 341 |
| 11.5.7 | Abweichungsanalyse | 343 |
| 11.5.8 | Stichprobenanalysen | 345 |
| 11.6 | Fazit | 346 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 12 | Taktische Planung und Kontrolle | 349 |
| 12.1 | Einführung | 349 |
| 12.2 | Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung | 350 |
| 12.2.1 | Ziel der Mittelfristplanung | 350 |
| 12.2.2 | Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung | 352 |
| 12.3 | Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung | 353 |
| 12.4 | Investitionsrechnungen | 354 |
| 12.4.1 | Überblick | 354 |
| 12.4.2 | Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer | 355 |
| 12.4.2.1 | Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit | 355 |
| 12.4.2.2 | Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit | 362 |
| 12.4.3 | Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit | 368 |
| 12.4.4 | Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren | 370 |
| 12.5 | Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle | 377 |
| 12.5.1 | Target Costing | 377 |
| 12.5.2 | Kostenschätzmodelle | 382 |
| 12.5.3 | Benchmarking | 384 |
| 12.6 | Fazit | 388 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 13 | Strategische Planung und Kontrolle | 391 |
| 13.1 | Einführung | 391 |
| 13.2 | Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle | 393 |
| 13.2.1 | »Theoretisches Ideal« | 393 |
| 13.2.2 | Alternative Strukturen | 395 |
| 13.3 | Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle | 404 |
| 13.3.1 | Aufgaben in der Phase der Strategiefindung | 404 |
| 13.3.2 | Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung | 407 |
| 13.3.3 | Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung | 409 |
| 13.4 | Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle | 413 |
| 13.4.1 | Erfolgsfaktoren-Analyse | 413 |
| 13.4.2 | Stärken-Schwächen-Analyse | 415 |
| 13.4.3 | Produktlebenszyklus-Analyse | 416 |
| 13.4.4 | Erfahrungskurvenkonzept | 417 |
| 13.4.5 | Produkt-Markt-Portfolio-Analyse | 418 |
| 13.4.6 | Technologie-Portfolio-Analyse | 421 |
| 13.4.7 | Wertschöpfungsketten-Analyse | 422 |
| 13.4.8 | Früherkennungssysteme | 423 |
| 13.5 | Fazit | 426 |
| 13.6 | Weiteres Vorgehen | 428 |

Teil IV Gestaltung der Controllershship

| | | |
|-----------|--|------------|
| 14 | Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs | 431 |
| 14.1 | Einführung | 431 |
| 14.2 | Überblick über die Gestaltungsaufgabe | 432 |
| 14.3 | Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe | 434 |
| 14.4 | Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« und »Role Making« | 443 |
| 14.5 | Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern | 446 |
| 14.5.1 | Das Spielfeld im Überblick | 446 |
| 14.5.2 | Zum Konzept der Coopetition | 446 |
| 14.5.3 | Coopetition des Controllerbereichs | 447 |
| 14.5.3.1 | Accountants | 447 |
| 14.5.3.2 | Strategieabteilung | 449 |
| 14.5.3.3 | Data Scientists | 451 |
| 14.5.3.4 | Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime | 453 |
| 14.6 | Involvement versus Independence | 454 |
| 14.7 | Fazit | 456 |

| | | | | | |
|-----------|---|------------|-----------|---|------------|
| 15 | Organisation des Controllerebereichs | 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 Controllerebereichs | 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 Controllerebereiche | 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 | | | |
| 15.3.7 | Centers of Excellence und Shared Service Centers | 475 | 17 | Der Controllererfolg | 529 |
| 15.4 | Fazit | 483 | 17.1 | Einführung | 529 |
| 16 | Führung des Controllerebereichs | 487 | 17.2 | Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller | 530 |
| 16.1 | Einführung | 487 | 17.3 | Messung des Controllererfolgs | 533 |
| 16.2 | Rollen der Controller | 487 | 17.3.1 | Controllererfolg als Minimierung der Controlling-Kosten | 533 |
| 16.2.1 | Rollenkonzeption | 487 | 17.3.2 | Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung | 535 |
| 16.2.1.1 | Rollenverständnis | 488 | 17.3.3 | Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses | 538 |
| 16.2.1.2 | Rollenkomplexität | 489 | 17.4 | Fazit | 542 |
| 16.2.1.3 | Rollenkonflikte | 489 | | | |
| | | | | Literaturverzeichnis | 545 |
| | | | | Personenverzeichnis | 571 |
| | | | | Sachregister | 577 |
| | | | | Zu den Autoren | 583 |