

# Inhaltsverzeichnis

|  |       |
|--|-------|
| Vorwort zur 15. Auflage                                      | V     |
| Vorwort zur 1. Auflage                                       | VI    |
| Ihr Online-Material zum Buch /<br>So funktioniert Ihr Zugang | VII   |
| Leserhinweise  | XIV   |
| Die X-presse AG / Das Übungs- und Fallstudienbuch            | XVI   |
| Das Institut für Management und Controlling                  | XVII  |
| WHU Controller Panel   | XVIII |

## Teil I Einführung

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>Controller, Controllership und Controlling:<br/>Grundlagen und Abgrenzung</b> | <b>1</b> |
| 1.1      | Einführung   | 1        |
| 1.2      | Controllingpraxis: Ein erster Blick<br>in die Empirie                            | 3        |
| 1.2.1    | Abriss der Entstehung von Controllerstellen<br>in den USA                        | 3        |
| 1.2.2    | Entwicklung der Controllership in Deutschland                                    | 7        |
| 1.2.3    | Empirische Ergebnisse zum Stand der Control-<br>lership                          | 11       |
| 1.2.4    | Der Controller im Spiegel von Rollenbildern                                      | 15       |
| 1.3      | Entwicklung des Controllings als akade-<br>mische Disziplin                      | 18       |
| 1.4      | Controllingkonzeptionen  | 20       |
| 1.4.1    | Controlling als Informationsversorgungs-<br>funktion                             | 21       |
| 1.4.2    | Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung                                    | 22       |
| 1.4.3    | Controlling als Koordinationsfunktion  | 24       |
| 1.4.4    | Controlling als Rationalitätssicherung<br>der Führung                            | 27       |
| 1.5      | Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug<br>zum Controlling                     | 27       |
| 1.5.1    | Institutionenökonomische Accounting-Theorie                                      | 28       |
| 1.5.2    | Verhaltenswissenschaftliche Ansätze:<br>Behavioral Accounting und Controlling    | 29       |
| 1.5.3    | Alternative Accounting-Theorien  | 30       |
| 1.6      | Controllingverständnis praxisnaher<br>Organisationen                             | 33       |
| 1.6.1    | Internationaler Controller Verein  | 33       |
| 1.6.2    | CIMA und IMA   | 34       |
| 1.7      | Fazit  | 36       |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>2</b> | <b>Controlling als Rationalitätssicherung<br/>der Führung</b>                          | <b>37</b> |
| 2.1      | Einführung   | 37        |
| 2.2      | Ableitung der Funktion des Controllings<br>aus den Aufgaben der Controller             | 37        |
| 2.2.1    | Ausgangspunkt der Analyse  | 37        |
| 2.2.2    | Typische Eigenschaften von Managern<br>und Controllern                                 | 39        |
| 2.2.2.1  | Überblick: Elemente einer ökonomischen<br>Modellierung von Menschen                    | 39        |
| 2.2.2.2  | Modellierung von Managern und Controllern  | 41        |
| 2.2.3    | Aus den Eigenschaften von Managern und Con-<br>trollern abgeleitete Controlleraufgaben | 42        |
| 2.2.3.1  | Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation<br>durch Manager                        | 42        |
| 2.2.3.2  | Differenzierung von delegationsbezogenen<br>Typen von Controlleraufgaben               | 43        |
| 2.2.3.3  | Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe   | 45        |
| 2.2.4    | Controlling als Rationalitätssicherung<br>der Führung                                  | 47        |
| 2.3      | Rationalität   | 48        |
| 2.3.1    | Rationalitätsbegriff   | 48        |
| 2.3.2    | Ursachen für Rationalitätsdefizite   | 50        |
| 2.3.2.1  | Emotionen  | 50        |
| 2.3.2.2  | Kognitive Verzerrungen   | 51        |
| 2.3.3    | Rationalitätsebenen  | 53        |
| 2.4      | Prozess der Rationalitätssicherung   | 54        |
| 2.5      | Rationalitätssicherung und Ethik   | 58        |
| 2.6      | Fazit  | 60        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>Plankoordination als Kontext<br/>des Controllings</b>              | <b>61</b> |
| 3.1      | Einführung  | 61        |
| 3.2      | Idealtypischer Führungsprozess  | 62        |
| 3.2.1    | Führung durch eine einzelne Führungsperson                            | 62        |
| 3.2.2    | Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen                              | 64        |
| 3.2.2.1  | Grundformen der Interaktion   | 64        |
| 3.2.2.2  | Willensdurchsetzung als zusätzliche<br>Führungsaufgabe                | 64        |
| 3.3      | Koordinationsmechanismen als Führungs-<br>muster                      | 66        |
| 3.3.1    | Koordinationsmechanismen im Überblick                                 | 66        |
| 3.3.2    | Identifikation der Koordination durch Pläne<br>als Führen durch Ziele | 68        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>7</b> | <b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>                              | <b>177</b> |
| 7.1      | Einführung   | 177        |
| 7.2      | Arten und Funktionen von Kennzahlen                                  | 178        |
| 7.3      | Wichtige finanzielle Kennzahlen                                      | 180        |
| 7.3.1    | »Traditionelle« Kennzahlen   | 180        |
| 7.3.2    | Wertorientierte Kennzahlen   | 183        |
| 7.3.2.1  | Zum Konzept der Wertorientierung                                     | 183        |
| 7.3.2.2  | Discounted-Cashflow-Methode  | 185        |
| 7.3.2.3  | Economic Value Added   | 188        |
| 7.3.2.4  | Cashflow Return on Investment und Cash Value Added                   | 189        |
| 7.4      | Kennzahlensysteme  | 196        |
| 7.4.1    | Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen      | 196        |
| 7.4.2    | Überblick über wichtige Kennzahlensysteme                            | 197        |
| 7.4.2.1  | Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt                    | 197        |
| 7.4.2.2  | Werttreiberhierarchien   | 198        |
| 7.4.2.3  | Balanced Scorecard   | 200        |
| 7.4.2.4  | EFQM-System  | 205        |
| 7.4.2.5  | Selektive Kennzahlen   | 207        |
| 7.5      | Auswahl von Kennzahlen   | 210        |
| 7.5.1    | Werden die richtigen Dinge gemessen?                                 | 210        |
| 7.5.2    | Werden die Dinge richtig gemessen?                                   | 213        |
| 7.5.3    | Erzielen die Kennzahlen (die richtige) Wirkung?                      | 215        |
| 7.6      | Fazit  | 217        |
| <b>8</b> | <b>Verrechnungspreise</b>  | <b>219</b> |
| 8.1      | Einführung   | 219        |
| 8.2      | Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen                         | 220        |
| 8.2.1    | Interne Funktionen   | 221        |
| 8.2.2    | Externe Funktionen   | 221        |
| 8.2.3    | Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise                | 223        |
| 8.3      | Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen                      | 224        |
| 8.3.1    | Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht               | 224        |
| 8.3.2    | Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen     | 227        |
| 8.3.3    | Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten | 228        |
| 8.4      | Verrechnungspreise in der Praxis                                     | 230        |
| 8.5      | Fazit  | 235        |
| <b>9</b> | <b>Berichtswesen</b>   | <b>237</b> |
| 9.1      | Einführung   | 237        |
| 9.2      | Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens                            | 238        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 9.2.1 | Berichtszweck                                      | 238 |
| 9.2.2 | Berichtstyp  | 238 |
| 9.2.3 | Berichtsinhalt                                     | 240 |
| 9.2.4 | Berichtsform                                       | 241 |
| 9.2.5 | Berichtstermin                                     | 248 |
| 9.2.6 | Berichtsempfänger                                  | 249 |
| 9.2.7 | Berichtsträger                                     | 249 |
| 9.3   | Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen      | 252 |
| 9.4   | Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung | 256 |
| 9.4.1 | Wertorientierte Berichterstattung                  | 256 |
| 9.4.2 | Risikoorientierte Berichterstattung                | 257 |
| 9.5   | Zukunft des Berichtswesens                         | 260 |
| 9.6   | Fazit  | 267 |
| 9.7   | Weiteres Vorgehen                                  | 267 |

### Teil III Planung und Kontrolle

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>10</b> | <b>Grundfragen der Planung und Kontrolle</b>                        | <b>269</b> |
| 10.1      | Einführung  | 269        |
| 10.1.1    | Planung   | 269        |
| 10.1.2    | Kontrolle   | 270        |
| 10.2      | Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle             | 271        |
| 10.3      | Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle   | 274        |
| 10.3.1    | Planungsebenen  | 274        |
| 10.3.2    | Grundmerkmale der Planungsgestaltung                                | 275        |
| 10.3.2.1  | Charakter der Planentstehung  | 275        |
| 10.3.2.2  | Zentralisationsgrad der Planentstehung                              | 276        |
| 10.3.3    | Das Controllability-Prinzip   | 277        |
| 10.4      | Einstellungen zu Planung und Kontrolle                              | 278        |
| 10.5      | Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller                       | 280        |
| 10.5.1    | Typologie der Planungsaufgaben                                      | 280        |
| 10.5.1.1  | Planungsunterstützung   | 280        |
| 10.5.1.2  | Planentstehungskontrolle  | 281        |
| 10.5.1.3  | Planungsmanagement  | 283        |
| 10.5.2    | Kontrollaufgaben  | 284        |
| 10.5.3    | Debiasing als Controlleraufgabe                                     | 287        |
| 10.5.3.1  | Überblick über unterschiedliche Arten von Debiasing-Techniken       | 287        |
| 10.5.3.2  | Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing                     | 289        |
| 10.5.3.3  | Fazit   | 292        |
| 10.5.4    | Aufgabe des reflexiven Counterparts                                 | 292        |
| 10.5.4.1  | Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition | 293        |

|           |  |            |                      |   |            |
|-----------|--|------------|----------------------|---|------------|
| 14.5.1    | Das Spielfeld im Überblick   | 444        | 16.3                 | Anforderungen an Controller                                     | 496        |
| 14.5.2    | Zum Konzept der Coopetition  | 444        | 16.3.1               | Fähigkeitsanforderungen an den einzelnen Controller             | 496        |
| 14.5.3    | Coopetition des Controllerbereichs mit ausgewählten Führungsdienstleistern | 446        | 16.3.1.1             | Konzeptionelle Überlegungen                                     | 496        |
| 14.5.3.1  | Accountants  | 446        | 16.3.1.2             | Empirische Befunde  | 501        |
| 14.5.3.2  | Strategieabteilung   | 448        | 16.3.2               | (Kern-)Kompetenzen des Controllerbereichs                       | 505        |
| 14.5.3.3  | Interne Revision   | 450        | 16.4                 | Motivation und Zufriedenheit von Controllern                    | 508        |
| 14.5.3.4  | Controllerbereichsinterne Coopetition                                      | 452        | 16.4.1               | Grundfragen der Motivation von Controllern                      | 508        |
| 14.5.3.5  | Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime                          | 455        | 16.4.2               | Zufriedenheit von Controllern                                   | 510        |
| 14.6      | »Involvement« versus »Independence«  | 456        | 16.4.2.1             | Bedeutung der Controllerzufriedenheit                           | 510        |
| 14.7      | Fazit  | 459        | 16.4.2.2             | Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit                 | 511        |
| <b>15</b> | <b>Organisation des Controllerbereichs</b>                                 | <b>461</b> | 16.4.2.3             | Messung der Controllerzufriedenheit                             | 512        |
| 15.1      | Einführung   | 461        | 16.4.2.4             | Empirische Ergebnisse   | 512        |
| 15.2      | Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem                                 | 461        | 16.5                 | Controller-Community  | 516        |
| 15.2.1    | Statische Perspektive  | 461        | 16.5.1               | Zum Konzept der Controller-Community                            | 516        |
| 15.2.2    | Dynamische Perspektive   | 465        | 16.5.2               | Gestaltung eines Controller-Leitbilds                           | 519        |
| 15.3      | Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs                            | 466        | 16.6                 | Sicherung der Rationalität von Controllern                      | 525        |
| 15.3.1    | Vorbemerkungen   | 466        | 16.7                 | Fazit   | 528        |
| 15.3.2    | Grundstruktur der Controllerorganisation                                   | 467        | <b>17</b>            | <b>Der Controllererfolg</b>                                     | <b>531</b> |
| 15.3.3    | Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings                    | 468        | 17.1                 | Einführung  | 531        |
| 15.3.3.1  | Grundsätzliche Aussagen  | 468        | 17.2                 | Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller                | 532        |
| 15.3.3.2  | Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus                       | 469        | 17.3                 | Messung des Controllererfolgs                                   | 535        |
| 15.3.4    | Interne Struktur der Controllerbereiche                                    | 469        | 17.3.1               | Controllererfolg als Minimierung der Controllingkosten          | 535        |
| 15.3.5    | Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings    | 470        | 17.3.2               | Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung | 538        |
| 15.3.5.1  | Zuordnung zu einer Hierarchieebene   | 470        | 17.3.3               | Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses     | 541        |
| 15.3.5.2  | Weisungsbeziehungen zum Management   | 471        | 17.4                 | Fazit   | 545        |
| 15.3.5.3  | Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling         | 472        | Literaturverzeichnis |   | 547        |
| 15.3.6    | Centers of Excellence und Shared Service Centers                           | 474        | Personenverzeichnis  |   | 567        |
| 15.3.7    | Weitere empirische Ergebnisse  | 476        | Sachregister         |   | 573        |
| 15.3.7.1  | Konzerncontrolling   | 483        | Zu den Autoren       |   | 578        |
| 15.3.7.2  | Bereichscontrolling  | 486        |                      |   |            |
| 15.4      | Fazit  | 488        |                      |   |            |
| <b>16</b> | <b>Controllerbezogene Gestaltungsfragen</b>                                | <b>491</b> |                      |   |            |
| 16.1      | Einführung   | 491        |                      |   |            |
| 16.2      | Rollen der Controller  | 491        |                      |   |            |
| 16.2.1    | Rollenkonzeption   | 491        |                      |   |            |
| 16.2.1.1  | Rollenverständnis  | 492        |                      |   |            |
| 16.2.1.2  | Rollenkomplexität  | 493        |                      |   |            |
| 16.2.1.3  | Rollenkonflikte  | 493        |                      |   |            |
| 16.2.2    | Verbreitung der Rollenbilder von Controllern in der Praxis                 | 494        |                      |   |            |