

Inhaltsverzeichnis

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

Teil I Einführung

1 Controller, Controllership und Controlling:	
Grundlagen und Abgrenzung	1
1.1 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 Control- lership	11
1.2.4 Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	15
1.3 Entwicklung des Controllings als akade- mische Disziplin	18
1.4 Controllingkonzeptionen	20
1.4.1 Controlling als Informationsversorgungs- funktion	21
1.4.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	22
1.4.3 Controlling als Koordinationsfunktion	24
1.4.4 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	27
1.5 Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	27
1.5.1 Institutionenökonomische Accounting-Theorie	28
1.5.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	29
1.5.3 Alternative Accounting-Theorien	30
1.6 Controllingverständnis praxisnaher Organisationen	33
1.6.1 Internationaler Controller Verein	33
1.6.2 CIMA und IMA	34
1.7 Fazit	36

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	
2.2.2.3 Aus den Eigenschaften von Managern und Con- trollern 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	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	
3	Plankoordination als Kontext des Controllings	61
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 Führungsaufgabe	64	
3.3 Koordinationsmechanismen als Führungs- muster	66	
3.3.1 Koordinationsmechanismen im Überblick	66	
3.3.2 Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele	68	

7	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	177	9.2.1	Berichtszweck	238
7.1	Einführung	177	9.2.2	Berichtstyp	238
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	178	9.2.3	Berichtsinhalt	240
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	180	9.2.4	Berichtsform	241
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	180	9.2.5	Berichtstermin	248
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	183	9.2.6	Berichtsempfänger	249
7.3.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	183	9.2.7	Berichtsträger	249
7.3.2.2	Discounted-Cashflow-Methode	185	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	252
7.3.2.3	Economic Value Added	188	9.4	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	256
7.3.2.4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	189	9.4.1	Wertorientierte Berichterstattung	256
7.4	Kennzahlensysteme	196	9.4.2	Risikoorientierte Berichterstattung	257
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	196	9.5	Zukunft des Berichtswesens	260
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	197	9.6	Fazit	267
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	197	9.7	Weiteres Vorgehen	267
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			
8	Verrechnungspreise	219			
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			
9	Berichtswesen	237			
9.1	Einführung	237			
9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	238			
				Teil III Planung und Kontrolle	
10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	269			
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
<hr/>			16.4.2.3	Messung der Controllerzufriedenheit	512
15	Organisation des Controllerbereichs	461	16.4.2.4	Empirische Ergebnisse	512
15.1	Einführung	461	16.5	Controller-Community	516
15.2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	461	16.5.1	Zum Konzept der Controller-Community	516
15.2.1	Statische Perspektive	461	16.5.2	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	519
15.2.2	Dynamische Perspektive	465	16.6	Sicherung der Rationalität von Controllern	525
15.3	Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs	466	16.7	Fazit	528
<hr/>			<hr/>		
15.3.1	Vorbemerkungen	466	17	Der Controllererfolg	531
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	467	17.1	Einführung	531
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	468	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	532
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	468	17.3	Messung des Controllererfolgs	535
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	469	17.3.1	Controllererfolg als Minimierung der Controllingkosten	535
15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	469	17.3.2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	538
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	470	17.3.3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	541
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	470	17.4	Fazit	545
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	471	<hr/>		
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			
<hr/>					
16	Controllerbezogene Gestaltungsfragen	491			
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			