

**Jürgen Weber**

# **Das Advanced-Controlling-Handbuch**

*Alle entscheidenden Konzepte,  
Steuerungssysteme  
und Instrumente*



**WILEY-  
VCH**

**WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA**

# Inhalt

## Vorwort 9

## I Konzept« 17

### 1 Was machen Controller wann warum? 19

Das Chamäleon namens Controller 19

Zwei Gründe für die Unterschiedlichkeit der Controllershship 21

Aufgaben von Controllern in unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Controllings 28

Aufgaben von Controllern in Abhängigkeit von Eigenschaften ihrer Manager 41

Der Controller: Ein Chamäleon aus gutem Grund! 46

### 2 Verhaltensorientiertes Controlling 49

**Der** Mensch im Mittelpunkt 49

Grundlagen: Der Blick in die Theorie 50

Beispiel Investitionsentscheidungen 52

Beispiel Kennzahlen 70

Beispiel Budgetierung 80

Schlussfolgerungen und Ausblick 88

### J Controller und Manager im Team 97

Controller und Manager: Ein Führungsteam? 97

Die empirische Studie im Überblick 99

Management-Unterstützung als Controlleraufgabe 103

**Profile** und Zusammenarbeit von Controllern und Managern 109

**Wie** zufrieden sind Manager mit der Leistung ihrer Controller? 114

**Der** Einfluss von Controllern 117

Erfolgsbeitrag des Controllers 122

**Fazit** 129

## **II Steuerungssysteme 133**

### **4 Erfahrungen mit der Balanced Scorecard 135**

Balanced Scorecard im Praxiseinsatz: Wo stehen wir? 135  
Ein bewährtes Steuerungskonzept: Worauf kommt es wirklich an? 138  
Erfolgsfaktoren und Fazit 172

### **5 Value Based Management erfolgreich umsetzen 175**

Value Based Management - Ein schillerndes Konzept 175  
Gestaltungsanforderungen an ein wertorientiertes Steuerungssystem 378  
Instrumente zur Gestaltung der unterschiedlichen Dimensionen der wertorientierten Unternehmenssteuerung 187  
Grenzen des vorgestellten Ansatzes und Ausblick 214

### **6 Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting 217**

Einleitung und Aufbau: Was erwartet Sie in diesem Kapitel? 217  
Die alternativen Ansätze 218  
Die Einschätzung der Ansätze aus konzeptioneller Sicht 240  
Die Eignung der Ansätze aus Implementierungssicht 260  
Fazit und Ausblick 266

### **7 Mittelefristplanung heute — Ergebnisse einer Benchmarking-Studie 271**

Relevanz des Themas »Mittelfristplanung« 271  
Untersuchungsdesign und Ablauf der Studie 272  
Warum wird geplant?  
Wesen und Zweck der Mittelfristplanung 273  
Was wird geplant?  
Gegenstand der Mittelfristplanung 288  
Wie wird geplant?  
Prozesse in der Mittelfristplanung 301  
Unterstützung der Planung durch Technologie 307  
Mit welchem Erfolg wird mittelfristig geplant? 315  
Gestaltungsansätze für die Mittelfristplanung 319

### **8 Operative Planung erfolgreich gestalten 323**

Einführung in das Thema 323  
Die empirische Studie im Überblick 324  
Neuplanung und Planungsintensität 325  
Formalisierung des Planungsprozesses 332  
Zentralisierung der Planentstehung 335

Kompetenzgefälle und Opportunismus 340  
Vertrauenskultur des Unternehmens 345  
Fazit 348

## **IM Instrumente 351**

### **9 Marktorientierte Instrumente des Controllings 353**

Ein effektiver und effizienter Dienst am Kunden ist unabdingbar 353  
Primär auf die Effektivität der Marktbearbeitung abzielende Instrumente 354  
Primär auf die Effizienz der Marktbearbeitung abzielende Instrumente 367  
Fazit: Was ist zu tun? 376

### **10 Erfolg durch Kennzahlen 379**

Kennzahlen - Ein Führungsinstrument mit viel Potenzial 379  
Die empirische Studie im Überblick 381  
Status Quo der Kennzahlenpraxis in deutschen Unternehmen 384  
Kennzahlensysteme 390  
Wie zufrieden sind Manager mit »ihren« Kennzahlen? 394  
Nutzung von Kennzahlen 398  
Auswirkungen auf Entscheidungsqualität und -durchsetzung 400  
Fazit und Kennzahlencheck 402

### **11 Benchmarking Excellence 405**

Benchmarking - ein Schlagwort in aller Munde 405  
Grundlagen des Benchmarking 408  
Die internationale Benchmarking-Studie des Lehrstuhls 415  
Benchmarking-Erfolgsfaktoren 416  
Controlling von Benchmarking-Projekten 428  
Rolle der Controller 433  
Benchmarking-Trends 433  
Ausblick 438

### **12 Accounting Excellence - Die Kostenrechnung auf dem Prüfstand 441**

Qualitätsoffensive in der Kostenrechnung: verschwendete Energie? 441  
Wesen der Qualität und Ansatzpunkte für ihre Überprüfung 445  
Der einfache Weg zu einem ersten Eindruck der Qualität Ihrer Kostenrechnung 450  
Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Qualitätsoffensive 469  
Fazit 472

### **13 Steuerung der Supply Chain - Aber mit welchen Instrumenten? 475**

Supply Chain Controlling: Noch ein Modebegriff!?! 475

Controlling für die Logistik und das Supply Chain Management 476

Mögliche Instrumente eines Supply Chain Controlling 479

Einschätzung der Instrumente aus Praxissicht 490

Fazit: Ein mögliches Vorgehen zur Einführung eines Supply Chain Controllings 504

**Register 509**