

Jürgen Weber/Utz Schäffer

Einführung In das Controlling

16., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2020

Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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-pesso AG x/Das Übungs- und Fallstudienbuch	XVI	2 21	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				
1 Controller, Controllings und Controlling				
 Grundlagen und Abgrenzung	3	2 2 3 1	Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation	
11 Einführung	3		durch Manager	43
12 Controlling-Praxis		2 2 3 2	Differenzierung von delegationsbezogenen Typen	
Em erster Blick in die Empirie	5		von Controlleraufgaben	44
1 2 1 Abriss der Entstehung		2 2 3 3	Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe	47
von Controllerstellen in den USA	5	2 2 4	Controlling als Rationalitätssicherung	
12 2 Entwicklung der Controllings in Deutschland	8		der Führung	48
123 Empirische Ergebnisse zum Stand der		2 3	Rationalität	49
Controllings	12	2 3 1	Rationalitätsbegriff	49
124 Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	17	2 3 2	Ursachen für Rationalitätsdefizite	51
13 Entwicklung des Controllings		2 3 2 1	Emotionen	51
als akademische Disziplin	19	2 3 2 2	Kognitive Verzerrungen	53
14 Controlling-Konzeptionen	22	2 3 3	Rationalitätsebenen	54
141 Controlling als Informationsversorgungsfunktion	22	2 4	Prozess der Rationalitätssicherung	55
142 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	23	2 5	Rationalitätssicherung und Ethik	59
143 Controlling als Koordinationsfunktion	25	2 6	Fazit	61
144 Controlling als Rationalitätssicherung				
der Führung	27	3	Plankoordination als Kontext des Controllings	63
15 Ausgewählte Accounting-Theorien		3 1	Einführung	63
mit Bezug zum Controlling	28	3 2	Idealtypischer Führungsprozess	64
151 Institutionenökonomische Accounting-Theorie	28	3 2 1	Führung durch eine einzelne Führungsperson	64
15 2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze		3 2 2	Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen	66
Behavioral Accounting und Controlling	30	3 2 2 1	Grundformen der Interaktion	66
15 3 Alternative Accounting-Theorien	31	3 2 2 2	Willensdurchsetzung als zusätzliche	
1 6 Controlling-Verständnis praxisnaher			Führungsaufgabe	66
Organisationen	33	3 3	Koordinationsmechanismen als Führungsmuster	68
161 Internationaler Controller Verein	33	3 3 1	Koordinationsmechanismen im Überblick	68
16 2 CIMA und IMA	35	3 3 2	Identifikation der Koordination durch Pläne	
1 7 Fazit	36		als Führen durch Ziele	70
		3 4	Ziele und Zielbildung	71
		3 4 1	Auswahl der Zielgrößen	72

Inhaltsverzeichnis

342	Bestimmung der Zielausprägung	72	5 3 2	Internationalisierung der Rechnungslegung	
343	Zielbeziehungen	75		in Deutschland	120
3 44	Motivationswirkungen von Zielen	76	5 3 3	Aufbau und institutionelle Verankerung der	
3 441	Motivationswirkung der Zielhöhe	76		Rechnungslegungsvorschriften	121
3 44 2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	78	5 3 4	Das Regelwerk des IASB	123
3 44 3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	79	5 3 5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	124
3 4 44	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	79	5 3 5 1	Bilanz	124
3 5	Fazit	81	5 3 5 2	Gewinn- und Verlustrechnung	128
3 6	Weiteres Vorgehen	81	5 3 5 3	Kapitalflussrechnung	130
			5 3 5 4	Sonstige Bestandteile	131
			5 3 6	Konzeptionelle Unterschiede	132
			5 3 7	Inhaltliche Unterschiede	133
			5 4	Externes Rechnungswesen als Controlling-	
				Grundlage	134
			5 4 1	Leistungen und Limitationen	
				der Rechnungslegung	134
			5 4 2	»Bilrohhng« und Konvergenz des	
				Rechnungswesens	136
			5 5	Entwicklungen auf dem Gebiet	
				der Rechnungslegung	138
			5 5 1	Value Reporting	138
			5 5 2	Alternative Leistungskennzahlen	139
			5 5 3	Nachhaltigkeitsberichte	140
			5 5 4	XBRL-Bencherstattung	140
			5 6	Fazit	141
<hr/>					
Teil II	Informationsversorgung				
4	Grundfragen der Informationsversorgung	85			
41	Einführung	85	5 4 1	Leistungen und Limitationen	
42	Struktur der Infoimationsversorgungsaufgabe	86		der Rechnungslegung	134
421	Überblick	86	5 4 2	»Bilrohhng« und Konvergenz des	
4 2 2	Art der Information	87		Rechnungswesens	136
4 2 3	Art der Informationserfassung und		5 5	Entwicklungen auf dem Gebiet	
	-bereitstellung	87		der Rechnungslegung	138
4 2 4	Art der Informationsverwendung	90	5 5 1	Value Reporting	138
4 2 5	Informationsbedarf, Informationsangebot und		5 5 2	Alternative Leistungskennzahlen	139
	Informationsnachfrage	95	5 5 3	Nachhaltigkeitsberichte	140
43	Bei der Informationsbereitstellung von den		5 5 4	XBRL-Bencherstattung	140
	Controllern zu erfüllende Anforderungen	98	5 6	Fazit	141
431	Anforderungen hinsichtlich				
	der Informationsquellen	98			
43 2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe		6	Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und	
	der Informationen an die Manager	98	61	Leistungsrechnung	143
43 3	Anforderungen hinsichtlich der Menge der		6 2	Einführung	143
	Informationen	99	6 2 1	Kostenrechnung im weiteren Sinne	145
434	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation		6 2 2	Zwecke der Kostenrechnung	145
	der Informationen	101	6 2 2 1	Systeme der Kostenrechnung	146
44	Informationstechnische Grundlagen	102	6 2 2 1 1	Vollkostenrechnung	146
441	Fortschritte der Informationstechnologie	102	6 2 2 1 2	Grundmerkmale	146
442	Trennung von Transaktionsverarbeitung und		6 2 2 1 3	Aufbau und Vorgehen	147
	Analyse	103	6 2 2 2	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	151
44 3	Bausteine einer Data-Warehouse-Architektur	105	6 2 2 2 1	»Entscheidungsorientierte«	
4 5	Fazit	114	6 2 2 2 2	Kostenrechnungssysteme	152
			6 2 2 2 3	Grundmerkmale	152
			6 2 2 2 4	Plankostenrechnung	156
5	Externes Rechnungswesen	115	6 2 2 2 3	Deckungsbeitragsrechnungen	157
5 1	Einführung	115	6 2 2 2 4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	160
5 2	Grundlagen des externen Rechnungswesens	116	6 2 2 3	Prozesskostenrechnung	162
5 2 1	Ziele und Adressaten	116	6 2 2 3 1	Grundsätzliche Charakterisierung	162
5 2 2	Systematik und Prinzipien	117	6 2 2 3 2	Vorgehen	162
5 3	Rechnungslegung nach HGB und IFRS		6 2 2 3 3	Beurteilung	165
	im Vergleich	119	6 2 3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	168
5 31	Relevante Rechnungslegungsvorschriften		6 3	Erlosrechnung	170
	in Deutschland	119	6 4	Leistungsrechnung	173
			6 4 1	Zwecke der Leistungsrechnung	173

642	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	174	9 21	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
71	Einführung	179	9 2 5	Berichtstermin	239
72	Arten und Funktionen von Kennzahlen	180	9 2 6	Berichtsempfänger	239
73	Wichtige finanzielle Kennzahlen	182	9 2 7	Berichtsträger	239
731	»Traditionelle« Kennzahlen	182	9 3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	251
73 2	Wertorientierte Kennzahlen	185	9 4	Risikoberichterstattung	257
73 2 1	Zum Konzept der Wertorientierung	185	9 5	Self Service als Zukunft des Berichtswesens ⁷	260
73 2 2	Discounted-Cashflow-Methode	187	9 6	Fazit	267
73 2 3	Economic Value Added	190	9 7	Weiteres Vorgehen	268
73 2 4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	191			
74	Kennzahlensysteme	193	Teil III	Planung und Kontrolle	
741	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	193	10	Grundfragen der Planung und Kontrolle	271
742	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	194	101	Einführung	271
742 1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	194	10 11	Planung	271
74 2 2	Werttreiberhierarchien	196	10 1 2	Kontrolle	272
74 2 3	Balanced Scorecard	197	10 2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	273
74 2 4	EFQM-System	201	10 3	Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle	276
75	Auswahl von Kennzahlen	205		Planungsebenen	276
751	Werden die richtigen Dinge gemessen ⁷	206	10 3 1	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	277
75 2	Werden die Dinge richtig gemessen ⁷	209	10 3 2	Charakter der Planentstehung	277
75 3	Erzielen die Kennzahlen (die richtige) Wirkung ⁷	210	10 3 2 1	Zentralisationsgrad der Planentstehung	278
76	Fazit	212	10 3 2 2	Das Controllabilitäts-Prinzip	278
			10 3 3	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	280
8	Verrechnungspreise	215	10 4	Berücksichtigung von Risiko in der Planung	281
81	Einführung	215	10 5	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	284
82	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	216	10 6	Planungsaufgaben	284
821	Interne Funktionen	217	10 6 1	Planungsunterstützung	284
8 2 2	Externe Funktionen	217	10 6 1 1	Planentstehungskontrolle	285
8 2 3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	218	10 6 1 2	Planungsmanagement	286
83	Methoden zur Ermittlung von Verrechnungs- preisen	220	10 6 2	Kontrollaufgaben	288
831	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
83 3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	224	10 6 3 2	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing	292
84	Verrechnungspreise in der Praxis	226	10 6 3 3	Fazit	295
85	Fazit	231	10 6 4	Aufgabe des reflexiven Counterparts	295
			10 6 4 1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	296
			10 6 4 2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	297
9	Berichtswesen	233	10 6 5	Aufgaben von Controllern in der Anreizgestaltung	298
9 1	Einführung	233	10 7	Fazit	300
9 2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	234			

11	Operative Planung und Kontrolle	303	13	Strategische Planung und Kontrolle	391
111	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
11211	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 Strategie-	
11 3 2	Rolling Forecasts	325		Umsetzung	409
11 4	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	327	13 4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	413
11 5	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	328	13 4 1	Erfolgsfaktoren-Analyse	413
11 5 1	Kostenvergleichsrechnungen	329	13 4 2	Starken-Schwachen-Analyse	415
11 5 2	Deckungsbeitragsrechnungen	331	13 4 3	Produktlebenszyklus-Analyse	416
11 5 3	Nutzwertanalyse	334	13 4 4	Erfahrungskurvenkonzept	417
11 5 4	Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen	337	13 4 5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	418
11 5 5	Zero-Base Budgeting	340	13 4 6	Technologie-Portfolio-Analyse	421
11 5 6	Activity-based Budgeting	341	13 4 7	Wertschöpfungsketten-Analyse	422
11 5 7	Abweichungsanalyse	343	13 4 8	Früherkennungssysteme	423
11 5 8	Stichprobenanalysen	345	13 5	Fazit	426
11 6	Fazit	346	13 6	Weiteres Vorgehen	428
			Teil IV	Gestaltung der Controllershship	
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 Takmg« und »Role Makuig«	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	
12 5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	377		Kooperation als Handlungsmaxime	453
12 5 1	Target Costing	377	14 6	Involvement versus Independence	454
12 5 2	Kostenschätzmodelle	382	14 7	Fazit	456
12 5 3	Benchmarking	384			
12 6	Fazit	388			

15	Organisation des Controllerebereichs	457	16 2 2	Rollenbilder von Controllern m der Praxis	490
151	Einführung	457	16 3	Anforderungen an Controller	493
15 2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	457	16 31	Konzeptionelle Überlegungen	493
15 21	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 41	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 Rationahtat 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			
15 4	Fazit	483			
16	Führung des Controllerebereichs	487			
161	Einführung	487	17	Der Controllererfolg	529
16 2	Rollen der Controller	487	171	Einführung	529
16 21	Rollenkonzeption	487	17 2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	530
16 211	Rollenverständnis	488	17 3	Messung des Controllererfolgs	533
16 21 2	Rollenkomplexität	489	17 3 1	Controllererfolg als Minimierung der Controlling-Kosten	533
16 2 1 3	Rollenkonflikte	489	17 3 2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	535
			17 3 3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	538
			17 4	Fazit	542
				Literaturverzeichnis	545
				Personenverzeichnis	571
				Sachregister	577
				Zu den Autoren	583