

LEHRBUCH

Jürgen Weber | Utz Schäffer

Einführung in das Controlling

16. Auflage

MIT
ZUSATZ-
BEISPIELEN
UND
VIDEOS
IM
ONLINE-
PORTAL

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Jürgen Weber/Utz Schäffer

Einführung in das Controlling

16., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2020
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4333-3 Bestell-Nr. 20616-0003
EPDF: ISBN 978-3-7910-4334-0 Bestell-Nr. 20616-0152
EPUB: ISBN 978-3-7910-4335-7 Bestell-Nr. 20616-0100

Jürgen Weber/Utz Schäffer
Einführung in das Controlling
16. Auflage, Mai 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweise:

Cover: © Zadorozhnyi Viktor, [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)
Seite 19: Pictorial Press Ltd/Alamy Stock Foto

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort zur 16. Auflage

32 Jahre nach dem Erscheinen der ersten Auflage der »Einführung in das Controlling« ist es nun soweit: die 16. Auflage des Standardwerks liegt vor. Wir haben das Buch gründlich überarbeitet und – soweit erforderlich – aktualisiert. Neben den üblichen kleineren Anpassungen haben wir die Ausführungen zum externen und internen Rechnungswesen einer besonders intensiven Überarbeitung unterzogen. Daneben haben wir die vielfältigen Implikationen der sich anbahnenden Digitalisierung des Controllings an verschiedenen Stellen des Buchs thematisiert, von den informationstechnischen Grundlagen bis hin zu neuen Rollen der Controller.

Zeitgleich mit der Neuauflage dieses Lehrbuchs erscheint auch die vierte Auflage unseres begleitenden Übungs- und Fallstudienbuchs. In bewährter Weise weist eine Kaffeetasse Sie als Leser der »Einführung« darauf hin, dass es zu den Ausführungen an der entsprechenden Stelle passende Übungen und Fallstudien im Begleitbuch gibt. Die Lektüre des Lehrbuchtexts wird wie bisher durch ergänzende Materialien unterstützt. So finden Sie auf der Plattform *SP myBook* des Schäffer-Poeschel Verlags auch zahlreiche Spreadsheets, die den Tabellen in dem Lehr- und dem Übungsbuch zugrunde liegen, kleine Video-Clips zu zentralen Themen und weiterführende Texte für Ihre vertiefende Lektüre.

Reicht Ihnen das dort vorliegende Zusatzmaterial nicht aus, laden wir Sie zudem herzlich dazu

ein, auf unserer Homepage vorbeizuschauen. Hier haben Sie Zugang zu ausgewählten WHU-Fallstudien für die Lehre und können zudem kostenlos eine Kopie von *Controlling Trends & Benchmarks* herunterladen – eine Quelle, auf die Sie bei der aufmerksamen Lektüre der »Einführung« noch öfter stoßen werden: Kondensiert werden dort die wichtigsten empirischen Befunde aus zwölf Jahren WHU Controller Panel gebündelt. Probieren Sie es einfach mal aus und gehen Sie auf www.whu.edu/controlling.

Ein großes Dankeschön geht an Claudia Dreiseitel und Dr. Frank Baumgärtner vom Schäffer-Poeschel Verlag, die den Erstellungsprozess der 16. Auflage verlagsseitig begleitet haben. Klara Lösse und Lorenz Piering danken wir für die kritische Überprüfung der Ausführungen zum externen Rechnungswesen, Jannik Fiedler, Christian Kukuk und Moritz Wendel für wertvolle Hinweise zu dem Abschnitt über informationstechnische Grundlagen. Und zu guter Letzt möchten wir Evelyn Busch, Lars Brückner, Eric Dölle, Sebastian Ebert, Lukas Löhlein und Christian Paul unseren Dank aussprechen. Sie haben die Überarbeitung des Manuskripts in bewährter Weise kompetent und engagiert unterstützt.

Jürgen Weber & Utz Schäffer

Vallendar, im Juli 2019

Vorwort zur 1. Auflage

Controlling lässt sich mit Fug und Recht zu den schillerndsten und umstrittensten, zugleich aber auch in der Praxis bedeutsamsten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen zählen. Die Vorwürfe (insbesondere) der Theorie reichen von »alter Wein in neuen Schläuchen« bis zum »Omnipotenzwahn« des Controllings, zur Deckungsgleichheit von Controlling und Führung. In den Unternehmen hat das Controlling dagegen einen wahren Siegeszug angetreten. Man findet bis herab zu mittelständischen Betrieben kaum ein deutsches Unternehmen ohne das Wort »Controlling« bzw. »Controller« im Organisationsplan. Dies kann zwar nicht als ein untrüglicher Beweis für die Daseinsberechtigung des Controllings dienen, belegt aber eindrucksvoll die Notwendigkeit, sich mit aller gebotenen Distanz und Neutralität intensiv mit dem Controlling auseinanderzusetzen.

Entsprechende Literatur findet sich – zumal in komprimierter Form – in Deutschland derzeit allerdings kaum. Aus diesem Grund versucht dieses Lehrbuch, einen knappen, jedoch ausreichenden Überblick über die unterschiedlichen Facetten des

Controllings zu geben. Das Konzept, dessen unterschiedliche »Spielarten« und instrumentelle Grundlagen werden (nur) soweit dargestellt, dass ihr Wesen verständlich und nachvollziehbar ist. Auf ins Detail gehende Vertiefungen wird zugunsten von spezifischen Literaturhinweisen verzichtet.

Das Buch basiert auf dem Manuskript für eine Vorlesung an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz, deren Studenten für die vielfältigen Diskussionen und Verbesserungsvorschläge gedankt sei. Es wendet sich – auch deshalb – in erster Linie an Studenten der Wirtschaftswissenschaften im Hauptstudium. Sollten auch Controller in der Praxis das Buch in die Hand nehmen, so werden sie es – so meine Überzeugung – nicht nach kurzer Zeit wegen Sprachbarrieren wieder aus der Hand legen müssen, da die Ausführungen nicht nur auf betriebswirtschaftlich-theoretischer Literatur, sondern maßgeblich auch auf Erfahrungen in der Praxis aufbauen.

...

Koblenz, im September 1988

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 | | 2.2.3.1 | Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation | |
| Einführung | | | durch Manager | 43 |
| | | 2.2.3.2 | Differenzierung von delegationsbezogenen Typen | |
| 1 | | | von Controlleraufgaben | 44 |
| Controller, Controllership und Controlling: | | 2.2.3.3 | Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe | 47 |
| Grundlagen und Abgrenzung | 3 | 2.2.4 | Controlling als Rationalitätssicherung | |
| 1.1 Einführung | 3 | | der Führung | 48 |
| 1.2 Controlling-Praxis: | | 2.3 | Rationalität | 49 |
| Ein erster Blick in die Empirie | 5 | 2.3.1 | Rationalitätsbegriff | 49 |
| 1.2.1 Abriss der Entstehung | | 2.3.2 | Ursachen für Rationalitätsdefizite | 51 |
| von Controllerstellen in den USA | 5 | 2.3.2.1 | Emotionen | 51 |
| 1.2.2 Entwicklung der Controllership in Deutschland | 8 | 2.3.2.2 | Kognitive Verzerrungen | 53 |
| 1.2.3 Empirische Ergebnisse zum Stand der | | 2.3.3 | Rationalitätsebenen | 54 |
| Controllership | 12 | 2.4 | Prozess der Rationalitätssicherung | 55 |
| 1.2.4 Der Controller im Spiegel von Rollenbildern | 17 | 2.5 | Rationalitätssicherung und Ethik | 59 |
| 1.3 Entwicklung des Controllings | | 2.6 | Fazit | 61 |
| als akademische Disziplin | 19 | | | |
| 1.4 Controlling-Konzeptionen | 22 | | | |
| 1.4.1 Controlling als Informationsversorgungsfunktion | 22 | | | |
| 1.4.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung | 23 | | | |
| 1.4.3 Controlling als Koordinationsfunktion | 25 | | | |
| 1.4.4 Controlling als Rationalitätssicherung | | | | |
| der Führung | 27 | 3 | Plankoordination als Kontext des Controllings | 63 |
| 1.5 Ausgewählte Accounting-Theorien | | 3.1 | Einführung | 63 |
| mit Bezug zum Controlling | 28 | 3.2 | Idealtypischer Führungsprozess | 64 |
| 1.5.1 Institutionenökonomische Accounting-Theorie | 28 | 3.2.1 | Führung durch eine einzelne Führungsperson | 64 |
| 1.5.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: | | 3.2.2 | Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen | 66 |
| Behavioral Accounting und Controlling | 30 | 3.2.2.1 | Grundformen der Interaktion | 66 |
| 1.5.3 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 |
| 1.6.1 Internationaler Controller Verein | 33 | 3.3.1 | Koordinationsmechanismen im Überblick | 68 |
| 1.6.2 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 |

| | | | | | |
|----------------|--|------------|-----------|---|------------|
| 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 |
| | | | 5.4.1 | Leistungen und Limitationen der Rechnungslegung | 134 |
| | | | 5.4.2 | »Biltrolling« 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-Berichterstattung | 140 |
| | | | 5.6 | Fazit | 141 |
| <hr/> | | | | | |
| Teil II | Informationsversorgung | | 6 | Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung | 143 |
| 4 | Grundfragen der Informationsversorgung | 85 | 6.1 | Einführung | 143 |
| 4.1 | Einführung | 85 | 6.2 | Kostenrechnung im weiteren Sinne | 145 |
| 4.2 | Struktur der Informationsversorgungsaufgabe | 86 | 6.2.1 | Zwecke der Kostenrechnung | 145 |
| 4.2.1 | Überblick | 86 | 6.2.2 | Systeme der Kostenrechnung | 146 |
| 4.2.2 | Art der Information | 87 | 6.2.2.1 | Vollkostenrechnung | 146 |
| 4.2.3 | Art der Informationserfassung und -bereitstellung | 87 | 6.2.2.1.1 | Grundmerkmale | 146 |
| 4.2.4 | Art der Informationsverwendung | 90 | 6.2.2.1.2 | Aufbau und Vorgehen | 147 |
| 4.2.5 | Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage | 95 | 6.2.2.1.3 | Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen | 151 |
| 4.3 | Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen | 98 | 6.2.2.2 | »Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme | 152 |
| 4.3.1 | Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen | 98 | 6.2.2.2.1 | Grundmerkmale | 152 |
| 4.3.2 | Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager | 98 | 6.2.2.2.2 | Plankostenrechnung | 156 |
| 4.3.3 | Anforderungen hinsichtlich der Menge der Informationen | 99 | 6.2.2.2.3 | Deckungsbeitragsrechnungen | 157 |
| 4.3.4 | Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen | 101 | 6.2.2.2.4 | Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen | 160 |
| 4.4 | Informationstechnische Grundlagen | 102 | 6.2.2.3 | Prozesskostenrechnung | 162 |
| 4.4.1 | Fortschritte der Informationstechnologie | 102 | 6.2.2.3.1 | Grundsätzliche Charakterisierung | 162 |
| 4.4.2 | Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse | 103 | 6.2.2.3.2 | Vorgehen | 162 |
| 4.4.3 | Bausteine einer Data-Warehouse-Architektur | 105 | 6.2.2.3.3 | Beurteilung | 165 |
| 4.5 | Fazit | 114 | 6.2.3 | Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung | 168 |
| 5 | Externes Rechnungswesen | 115 | 6.3 | Erlösrechnung | 170 |
| 5.1 | Einführung | 115 | 6.4 | Leistungsrechnung | 173 |
| 5.2 | Grundlagen des externen Rechnungswesens | 116 | 6.4.1 | Zwecke der Leistungsrechnung | 173 |
| 5.2.1 | Ziele und Adressaten | 116 | | | |
| 5.2.2 | Systematik und Prinzipien | 117 | | | |
| 5.3 | Rechnungslegung nach HGB und IFRS im Vergleich | 119 | | | |
| 5.3.1 | Relevante Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland | 119 | | | |

| | | | | | |
|----------|---|------------|---------------------------------------|--|------------|
| 6.4.2 | Festlegung der zu erfassenden Leistungen | 174 | 9.2.1 | Berichtszweck | 234 |
| 6.5 | Fazit | 177 | 9.2.2 | Berichtstyp | 234 |
| 7 | Kennzahlen und Kennzahlensysteme | 179 | 9.2.3 | Berichtsinhalt | 236 |
| 7.1 | Einführung | 179 | 9.2.4 | Berichtsform | 237 |
| 7.2 | Arten und Funktionen von Kennzahlen | 180 | 9.2.5 | Berichtstermin | 239 |
| 7.3 | Wichtige finanzielle Kennzahlen | 182 | 9.2.6 | Berichtsempfänger | 239 |
| 7.3.1 | »Traditionelle« Kennzahlen | 182 | 9.2.7 | Berichtsträger | 239 |
| 7.3.2 | Wertorientierte Kennzahlen | 185 | 9.3 | Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen | 251 |
| 7.3.2.1 | Zum Konzept der Wertorientierung | 185 | 9.4 | Risikoberichterstattung | 257 |
| 7.3.2.2 | Discounted-Cashflow-Methode | 187 | 9.5 | Self Service als Zukunft des Berichtswesens? | 260 |
| 7.3.2.3 | Economic Value Added | 190 | 9.6 | Fazit | 267 |
| 7.3.2.4 | Cashflow Return on Investment und Cash Value Added | 191 | 9.7 | Weiteres Vorgehen | 268 |
| 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 |
| 8 | Verrechnungspreise | 215 | 10.4 | Einstellungen zu Planung und Kontrolle | 280 |
| 8.1 | Einführung | 215 | 10.5 | Berücksichtigung von Risiko in der Planung | 281 |
| 8.2 | Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen | 216 | 10.6 | Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller | 284 |
| 8.2.1 | Interne Funktionen | 217 | 10.6.1 | Planungsaufgaben | 284 |
| 8.2.2 | Externe Funktionen | 217 | 10.6.1.1 | Planungsunterstützung | 284 |
| 8.2.3 | Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise | 218 | 10.6.1.2 | Planentstehungskontrolle | 285 |
| 8.3 | Methoden zur Ermittlung von Verrechnungs- preisen | 220 | 10.6.1.3 | Planungsmanagement | 286 |
| 8.3.1 | Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht | 220 | 10.6.2 | Kontrollaufgaben | 288 |
| 8.3.2 | Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen | 223 | 10.6.3 | Debiasing als Controlleraufgabe | 290 |
| 8.3.3 | Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten | 224 | 10.6.3.1 | Überblick über unterschiedliche Arten von Debiasing-Techniken | 290 |
| 8.4 | Verrechnungspreise in der Praxis | 226 | 10.6.3.2 | Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing | 292 |
| 8.5 | Fazit | 231 | 10.6.3.3 | Fazit | 295 |
| 9 | Berichtswesen | 233 | 10.6.4 | Aufgabe des reflexiven Counterparts | 295 |
| 9.1 | Einführung | 233 | 10.6.4.1 | Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition | 296 |
| 9.2 | Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens | 234 | 10.6.4.2 | Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen | 297 |
| | | | 10.6.5 | Aufgaben von Controllern in der Anreizgestaltung | 298 |
| | | | 10.7 | Fazit | 300 |

| | | | | | |
|-----------|---|------------|--|--|------------|
| 11 | Operative Planung und Kontrolle | 303 | 13 | Strategische Planung und Kontrolle | 391 |
| 11.1 | 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 |
| 11.2.1.1 | 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 Strategieumsetzung | 409 |
| 11.3.2 | Rolling Forecasts | 325 | 13.4 | Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle | 413 |
| 11.4 | Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle | 327 | 13.4.1 | Erfolgsfaktoren-Analyse | 413 |
| 11.5 | Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle | 328 | 13.4.2 | Stärken-Schwächen-Analyse | 415 |
| 11.5.1 | Kostenvergleichsrechnungen | 329 | 13.4.3 | Produktlebenszyklus-Analyse | 416 |
| 11.5.2 | Deckungsbeitragsrechnungen | 331 | 13.4.4 | Erfahrungskurvenkonzept | 417 |
| 11.5.3 | Nutzwertanalyse | 334 | 13.4.5 | Produkt-Markt-Portfolio-Analyse | 418 |
| 11.5.4 | Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen | 337 | 13.4.6 | Technologie-Portfolio-Analyse | 421 |
| 11.5.5 | Zero-Base Budgeting | 340 | 13.4.7 | Wertschöpfungsketten-Analyse | 422 |
| 11.5.6 | Activity-based Budgeting | 341 | 13.4.8 | Früherkennungssysteme | 423 |
| 11.5.7 | Abweichungsanalyse | 343 | 13.5 | Fazit | 426 |
| 11.5.8 | Stichprobenanalysen | 345 | 13.6 | Weiteres Vorgehen | 428 |
| 11.6 | Fazit | 346 | | | |
| <hr/> | | | 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 Taking« und »Role Making« | 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: Kooperation als Handlungsmaxime | 453 |
| 12.5 | Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle | 377 | 14.6 | Involvement versus Independence | 454 |
| 12.5.1 | Target Costing | 377 | 14.7 | Fazit | 456 |
| 12.5.2 | Kostenschätzmodelle | 382 | | | |
| 12.5.3 | Benchmarking | 384 | | | |
| 12.6 | Fazit | 388 | | | |

| | | | | | |
|-----------|---|------------|-----------|---|------------|
| 15 | Organisation des Controllerbereichs | 457 | | | |
| 15.1 | Einführung | 457 | 16.2.2 | Rollenbilder von Controllern in der Praxis | 490 |
| 15.2 | Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem | 457 | 16.3 | Anforderungen an Controller | 493 |
| 15.2.1 | Statische Perspektive | 457 | 16.3.1 | Konzeptionelle Überlegungen | 493 |
| 15.2.2 | Dynamische Perspektive | 461 | 16.3.2 | Empirische Befunde | 502 |
| 15.3 | Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs | 462 | 16.4 | Motivation und Zufriedenheit von Controllern | 508 |
| 15.3.1 | Vorbemerkungen | 462 | 16.4.1 | Grundfragen der Motivation von Controllern | 508 |
| 15.3.2 | Grundstruktur der Controllerorganisation | 462 | 16.4.2 | Zufriedenheit von Controllern | 510 |
| 15.3.3 | Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings | 464 | 16.4.2.1 | Bedeutung der Controllerzufriedenheit | 510 |
| 15.3.3.1 | Grundsätzliche Aussagen | 464 | 16.4.2.2 | Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit | 511 |
| 15.3.3.2 | Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus | 464 | 16.4.2.3 | Messung der Controllerzufriedenheit | 512 |
| 15.3.4 | Interne Struktur der Controllerbereiche | 465 | 16.4.2.4 | Empirische Ergebnisse | 512 |
| 15.3.5 | Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings | 467 | 16.5 | Controller-Community | 515 |
| 15.3.5.1 | Zuordnung zu einer Hierarchieebene | 467 | 16.5.1 | Zum Konzept der Controller-Community | 515 |
| 15.3.5.2 | Weisungsbeziehungen zum Management | 468 | 16.5.2 | Gestaltung eines Controllerleitbilds | 519 |
| 15.3.5.3 | Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling | 469 | 16.6 | Sicherung der Rationalität von Controllern | 525 |
| 15.3.6 | Zusammenarbeit zwischen zentralem und dezentralem Controlling | 472 | 16.7 | Fazit | 527 |
| 15.3.7 | Centers of Excellence und Shared Service Centers | 475 | | | |
| 15.4 | Fazit | 483 | 17 | Der Controllererfolg | 529 |
| 16 | Führung des Controllerbereichs | 487 | 17.1 | Einführung | 529 |
| 16.1 | Einführung | 487 | 17.2 | Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller | 530 |
| 16.2 | Rollen der Controller | 487 | 17.3 | Messung des Controllererfolgs | 533 |
| 16.2.1 | Rollenkonzeption | 487 | 17.3.1 | Controllererfolg als Minimierung der Controlling-Kosten | 533 |
| 16.2.1.1 | Rollenverständnis | 488 | 17.3.2 | Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung | 535 |
| 16.2.1.2 | Rollenkomplexität | 489 | 17.3.3 | Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses | 538 |
| 16.2.1.3 | Rollenkonflikte | 489 | 17.4 | Fazit | 542 |
| | | | | Literaturverzeichnis | 545 |
| | | | | Personenverzeichnis | 571 |
| | | | | Sachregister | 577 |
| | | | | Zu den Autoren | 583 |