

Jürgen Weber/Utz Schäffer

# Einführung in das Controlling

•Ä»

12., überarbeitete und aktualisierte Auflage

• HOCHSCHULE  
• LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

2008

Schäffer-PoescheL Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Teil I	Einführung		2.1.1	Ausgangspunkt der Analyse	33
			2.1.2	Typische Eigenschaften von Managern und Controllern	35
1	<b>Controller, Controllership und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung</b>	1	2.1.2.1	Überblick: Elemente einer ökonomischen Modellierung von Menschen	35
1.1	Einführung	1	2.1.2.2	Modellierung von Managern und Controllern	36
1.1.1	Begriffe	1	2.1.3	Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben	38
1.1.2	Grundsätzliches Vorgehen	1	2.1.3.1	Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager	38
1.2	Controllingpraxis: Ein erster Blick in die Empirie	3	2.1.3.2	Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben	39
1.2.1	Abriss der Entstehung von Controllersteilen in den USA	3	2.1.3.3	Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe	41
1.2.2	Entwicklung der Controllership in Deutschland	7	2.1.4	Controlling als Rationalitäts Sicherung der Führung	42
1.2.3	Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllership	9	2.2	Rationalität und Rationalitätssicherung	44
1.2.4	Der Controller im Spiegel von Rollenbildern	14	2.2.1	Rationalitätsbegriff	44
1.3	Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin	16	2.2.2	Rationalitätsebenen	46
1.4	Controllingkonzeptionen	19	2.2.3	Rationalitätssicherung	47
1.4.1	Die praxisnahe Controllingkonzeption des ICV	19	2.3	Rationalitätssicherung und Ethik	51
1.4.2	Controllingkonzeptionen in der deutschsprachigen Literatur	20	2.4	Weiteres Vorgehen	52
1.4.2.1	Controlling als Informationsversorgungsfunktion	20			
1.4.2.2	Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	22	3	<b>Plankoordination als Kontext des Controllings</b>	55
1.4.2.3	Controlling als Koordinationsfunktion	23	3.1	Idealtypischer Führungsprozess	55
1.4.2.4	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	26	3.1.1	Führung durch eine einzelne Führungsperson	55
1.5	Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling	27	3.1.2	Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen	57
1.5.1	Institutionen ökonomische Accounting-Theorie	27	3.1.2.1	Grundformen der Interaktion	57
1.5.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling	28	3.1.2.2	Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe	58
1.5.3	Alternative Accounting-Theorien	29	3.2	Koordinationsmechanismen als Führungsmuster	59
<b>1.6</b>	<b>Fazit</b>	<b>32</b>	3.2.1	Koordinationsmechanismen im Überblick	59
			3.Z.Z	Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele	61
<b>2</b>	<b>Controlling als Rationalitätssicherung der Führung</b>	<b>33</b>	3.3	Ziele und Zielbildung	63
2.1	Ableitung der Funktion des Controlling aus den Aufgaben der Controller	<b>33</b>	3.3.1	Auswahl der Zielgrößen	63
			3.3.2	Bestimmung der Zielausprägung	64
			3.3.3	Zielbeziehungen	67

3.3.4	Motivationswirkungen von Zielen	68
3.3.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	69
3.3.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	70
3.3.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	70
3.3.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	71
3.4	Fazit	72
<b>Teil II</b>	<b>Informationsversorgung</b>	
<b>4</b>	<b>Grundfragen der Informationsversorgung</b>	<b>75</b>
4.1	Begriffliche Grundlagen	75
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	76
4.2.1	Überblick	76
4.2.2	Art der Information	77
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	78
4.2.4	Art der Informationsverwendung	81
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	86
4.3	Menschliches Informationsverhalten	88
4.3.1	Fehler bei der Wahrnehmung und Interpretation von Informationen	88
4.3.2	Information Overload	90
4.4	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	92
4.4.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	92
4.4.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	93
4.4.3	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	94
4.5	Informationstechnische Grundlagen	95
4.5.1	Fortschritte der Informationstechnologie	95
4.5.2	Logische Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	96
4.5.3	Werkzeuge	97
4.6	Fazit	102

<b>5</b>	<b>Externe Rechnungslegung</b>	<b>10'</b>
5.1	Begriffliche Grundlagen	10
5.2	Grundlagen der externen Rechnungslegung	10
5.2.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften	10
5.2.2	Ziele und Adressaten	10
5.2.3	Systematik und Prinzipien	10,
5.2.4	Inhalte und Bestandteile	10'
5.2.4.1	Bilanz	10'
5.2.4.2	Gewinn- und Verlustrechnung	11
5.2.4.3	Kapitalflussrechnung	11
5.2.4.4	Sonstige Bestandteile	11
5.3	Unterschiede zwischen deutscher und internationaler Rechnungslegung	11'
5.3.1	Konzeptionelle Unterschiede	11'
5.3.2	Inhaltliche Unterschiede	11i
5.4	Externe Rechnungslegung als Controlling-Grundlage	II <sup>1</sup>
5.4.1	Leistungen und Beschränkungen externer Rechnungslegung	11'
5.4.2	Biltrolling und Konvergenz des Rechnungswesens	12
5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	12
5.5.1	Internationalisierung und Harmonisierung	12
5.5.2	Value Reporting	12
5.5.3	Weitere Entwicklungen	12
5.6	Fazit	12
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung</b>	
6.1	Begriffliche Grundlagen	
6.2	Kostenrechnung i.w.S.	
6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	
6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	
6.2.2.1	Vollkostenrechnung	
6.2.2.1.1	Historie	
6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	
6.2.2.1.3	Beispiel	
6.2.2.1.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	
6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	

6.2.2.2.1	Grundmerkmale	143	8	<b>Verrechnungspreise</b>	<b>203</b>
6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	143	<b>8.1</b>	Begriffliche Grundlagen	203
6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	145	<b>8.2</b>	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	204
6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	148	8.2.1	Interne Funktionen	205
6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	150	8.2.2	Externe Funktionen	205
6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	150	<b>8.2.3</b>	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	207
6.2.2.3.2	Vorgehen	150	<b>8.3</b>	Methoden zur Ermittlung von Verrech- nungspreisen	208
6.2.2.3.3	Beurteilung	152	<b>8.3.1</b>	Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht	208
6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	156	8.3.2	Interpretation von Verrechnungspreisen als Knappheitspreise	210
6.3	Erlösrechnung	162	<b>8.3.3</b>	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	211
6.4	Leistungsrechnung	165	8.3.4	Zusammenspiel von betriebswirtschaft- lichen und steuerlichen Aspekten	212
6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	165	<b>8.4</b>	Verrechnungspreise in der Praxis	214
6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	167	<b>8.5</b>	Fazit	218
6.5	Fazit	170			
<b>7</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>173</b>	<b>9</b>	<b>Berichtswesen</b>	<b>221</b>
7.1	Begriffliche Grundlagen	173	<b>9.1</b>	Begriffliche Grundlagen	221
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	174	<b>9.2</b>	Gestaltungsdimensionen des Berichts- wesens	222
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	176	<b>9.2.1</b>	Berichtszweck	222
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	176	9.2.2	Berichtstyp	222
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	177	9.2.3	Berichtsinhalt	223
7.3.2.	Zum Konzept der Wertorientierung	177	9.2.4	Berichtsform	224
7.3.2.	Economic Value Added	178	9.2.5	Berichtstermin	227
7.3.2.	Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	179	9.2.6	Berichtsempfänger	227
7.3.2.	Earnings Less Riskfree Interest Charge	185	9.2.7	Berichtsträger	227
7.4	Kennzahlensysteme	186	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	228
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungs- formen von Kenn Zahlensystemen	186	9.4	Monatsberichtswesen in der Praxis	230
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlen- systeme	188	9.5	Spezielle inhaltliche Themen der Berichterstattung	235
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	185	9.5.1	Wertorientierte Berichterstattung	235
7.4.2	Werttreiberhierarchien	189	9.5.2	Risiko orientierte Berichterstattung	237
7.4.2	Balanced Scorecard	190	9.6	Fazit	240
7.4.2	EFQM-System	194			
7.4.2	Selektive Kennzahlen	197			
7.5	Gestaltung von Kennzahlensystemen	199			
7.6	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	200			

**Teil III Planung und Kontrolle**

**10 Grundfragen der Planung und Kontrolle 241**

10.1 Begriffliche Grundlagen **241**

10.1.1 Planung **241**

10.1.2 Kontrolle **242**

10.2 Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle **243**

10.3 Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle 246

10.3.1 Planungsebenen **246**

10.3.2 Grundmerkmale der Planungsgestaltung 247

10.3.2.1 Charakter der Planentstehung 247

10.3.2.2 Zentralisationsgrad der Planentstehung 248

10.3.3 Das Controllability-Prinzip 248

10.4 Menschliches Planungs- und Kontrollverhalten 250

10.4.1 Grundlegende Funktion der Planung in menschlichen Interaktionsprozessen 250

10.4.2 Einstellungen zu Planung und Kontrolle 250

10.4.3 Überblick über typische Planungsfehler 252

10.4.3.1 Fehler auf Grund individueller kognitiver Verzerrungen 252

10.4.3.2 Fehler auf Grund isolierter Entscheidungen **254**

10.4.3.3 Fehler auf Grund von Gruppeneffekten 254

10.4.4 Überblick über typische Kontrollfehler 255

10.4.5 Konsequenzen für Controller 257

10.5 Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller **258**

10.5.1 Planungsaufgaben **258**

10.5.1.1 Typologie der Planungsaufgaben **258**

10.5.1.1.1 Planungsunterstützung **258**

10.5.1.1.2 Planentstehungskontrolle **259**

10.5.1.1.3 Planungsmanagement **260**

10.5.1.2 Aufgabe des Controllers als eher reflexiver Counterpart des eher intuitiven Managers 262

10.5.1.2.1 Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition **263**

10.5.1.2.2 Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen **264**

10.5.2 Kontrollaufgaben **285**

10.6 Informationstechnische Grundlagen

10.6.1 Ansatzpunkte für die informationstechnische Unterstützung der Planung

10.6.2 Werkzeuge zur Unterstützung der Planung

10.6.3 Resultierende Möglichkeiten zur Unterstützung der Kontrolle

10.7 Fazit

---

**11 Operative Planung und Kontrolle 27**

11.1 Begriffliche Grundlagen 27

11.2 Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle 27

11.2.1 Traditionelle Budgetierung 27

11.2.1.1 Prozessgestaltung 27

11.2.1.2 Master Budget 27

11.2.2 Better Budgeting und Beyond Budgeting als aktuelle Weiterentwicklungen der Budgetierung 28

11.3 Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle 29

**11.4 Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle 29**

11.4.1 Kostenvergleichsrechnungen 29

11.4.2 Deckungsbeitragsrechnungen 29

11.4.3 Nutzwertanalyse 29

11.4.4 Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen 30

11.4.5 Zero Base Budgeting 30

11.4.6 Activity Based Budgeting 30

11.4.7 Rolling Forecasts 30

11.4.8 Abweichungsanalyse 30

11.4.9 Stichprobenanalysen 31

11.5 Fazit 31

---

**12 Taktische Planung und Kontrolle**

**12.1** Begriffliche Grundlagen

12.2 Struktur und Inhalt der taktischen Planung und Kontrolle

12.2.1 Ziel der taktischen Planung

12.2.2 Gegenstand und Prozess der taktischen Planung

12.3	Aufgaben der Controller in der taktischen Planung und Kontrolle	320	13.4.8	Früherkennungssysteme	392
12.4	Ausgewählte Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	321	13.5	Fazit	395
12.4.1	Investitionsrechnungen	322	<b>Teil IV Gestaltung der Controllership</b>		
12.4.1.1	Überblick	322	<b>14</b>	<b>Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs</b>	<b>399</b>
12.4.1.2	Investitionseinzelentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	322	<b>14.1</b>	Begriffliche Grundlagen	399
12.4.1.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	323	14.2	Zur Frage des grundsätzlichen Gestaltungsspielraums	400
12.4.1.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	329	14.2.1	Gestaltung des Controllerbereichs im Spannungsfeld zwischen Eigen- und Fremdbestimmung	400
12.4.1.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	335	14.2.1.1	»Role Taking« versus »Role Making«	400
12.4.1.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	337	14.2.1.2	»Role Making« als aktuelle Handlungspriorität	402
12.4.2	Target Costing	345	14.2.1.3	Interne Konkurrenten der Controller	403
12.4.3	Kostenschätzmodelle	349	14.2.1.4	Gefahren einer zu starken Eigenbestimmung der Controlleraufgaben	412
12.4.4	Benchmarking	351	14.2.2	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	413
12.5	Fazit	355	14.2.3	Entwicklungsstand des Controllings als Einflussfaktor	415
13	<b>Strategische Planung und Kontrolle</b>	<b>357</b>	14.2.3.1	Unterschiedliche Entwicklungsphasen im Spiegel der Controllingbegriffe	415
13.1	Begriffliche Grundlagen	357	14.2.3.2	Entwicklung der Controllership	416
13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	359	14.3	Grundstruktur der Gestaltungsaufgabe	423
13.2.1	»Theoretisches Ideal«	359	14.3.1	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	423
13.2.2	Alternative Strukturen	360	14.3.2	Aus der Rationalitätssicherungsfunktion resultierende Spezifika der Gestaltungsaufgabe	427
13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	374	14.3.3	Spezifische Probleme der Motivation von Controllern	429
13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	375	14.3.4	Sicherung der Rationalität von Controllern	431
13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	377	<b>14.4</b>	Fazit	<b>433</b>
13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	379	<b>15</b>	<b>Wesentliche Gestaltungsfragen der Controllership</b>	<b>435</b>
13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	383	<b>15.1</b>	Grundfragen der strategischen Positionierung des Controllerbereichs	435
13.4.1	Erfolgsfaktorenanalyse	383	15.1.1	Zur Frage des Erfolgs der Controllerarbeit	436
13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	384			
13.4.3	Produkt-Lebenszyklus-Analyse	385			
13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	387			
13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	388			
13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	390			
13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	392			

15.1.2	Interne Kundenorientierung als zentraler Einflussfaktor auf den Controllingenerfolg	438	15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	
15.1.3	Inhaltliche Einflüsse auf die strategische Gestaltung der Controllership	441	15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	
15.1.4	Fähigkeiten der Controller	444	15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	
15.1.4.1	Auf den einzelnen Controller bezogene Betrachtung von Fähigkeiten	445	15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	
15.1.4.2	{Kern-)Kompetenzen des Controllerbereichs	452	15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	
15.2	Ausgewählte Instrumente zur strategischen Positionierung	454	15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchie ebene	
15.2.1	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	455	15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	
15.2.2	Anwendung des Porter'schen Five-Forces-Modells	461	15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	
15.2.3	Anwendung der Technologie-Portfolio-Analyse	462	15.3.6	Empirische Ergebnisse	
15.2.4	Anwendung der Balanced Scorecard	464	15.4	Fazit	
15.3	Organisation des Controllerbereichs	470		Literaturverzeichnis	
15.3.1	Vorbemerkungen	470		Personenverzeichnis	
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	470		Sachregister	
				Zu den Autoren	