

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 17. Auflage	V		
Vorwort zur 1. Auflage	VI		
Ihr Online-Material zum Buch	VII		
Inhaltsverzeichnis	IX		
Leserhinweise	XIV		
Die X-pesso AG	XVI		
Das Übungs- und Fallstudienbuch	XVI		
Das Institut für Management und Controlling	XVII		
<b>Teil I</b>			
<b>Einführung</b>			
<b>1</b>		<b>2</b>	<b>Controlling als Rationalitätssicherung der Führung</b>
<b>1.1</b>	<b>Controller, Controllership und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung</b>		<b>39</b>
<b>1.2</b>	<b>Einführung</b>	2.1	Einführung
<b>1.2.1</b>	<b>Controlling-Praxis: Ein erster Blick in die Empirie</b>	2.2	Ableitung der Funktion des Controllings aus den Aufgaben der Controller
<b>1.2.1.1</b>	<b>Abriss der Entstehung von Controllerstellen in den USA</b>	2.2.1	Ausgangspunkt der Analyse
<b>1.2.1.2</b>	<b>Entwicklung der Controllership in Deutschland</b>	2.2.2	Typische Eigenschaften von Managern und Controllern
<b>1.2.1.3</b>	<b>Empirische Ergebnisse zum Stand der Controllership</b>	2.2.2.1	Elemente einer Modellierung von Menschen
<b>1.2.1.4</b>	<b>Der Controller im Spiegel von Rollenbildern</b>	2.2.2.2	Modellierung von Managern und Controllern
<b>1.2.2</b>	<b>Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin</b>	2.2.3	Aus den Eigenschaften von Managern und Controllern abgeleitete Controlleraufgaben
<b>1.2.3</b>	<b>Controlling-Konzeptionen</b>	2.2.3.1	Controlleraufgaben als Ergebnis der Delegation durch Manager
<b>1.2.3.1</b>	<b>Controlling als Informationsversorgungsfunktion</b>	2.2.3.2	Differenzierung von delegationsbezogenen Typen von Controlleraufgaben
<b>1.2.3.2</b>	<b>Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung</b>	2.2.3.3	Rationalitätssicherung als Controlleraufgabe
<b>1.2.3.3</b>	<b>Controlling als Koordinationsfunktion</b>	2.2.4	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung
<b>1.2.3.4</b>	<b>Controlling als Rationalitätssicherung der Führung</b>	2.3	Rationalität
<b>1.2.4</b>	<b>Ausgewählte Accounting-Theorien mit Bezug zum Controlling</b>	2.3.1	Rationalitätsbegriff
<b>1.2.4.1</b>	<b>Institutionenökonomische Accounting-Theorie</b>	2.3.2	Ursachen für Rationalitätsdefizite
<b>1.2.4.2</b>	<b>Verhaltenswissenschaftliche Ansätze: Behavioral Accounting und Controlling</b>	2.3.2.1	Emotionen
<b>1.2.4.3</b>	<b>Alternative Accounting-Theorien</b>	2.3.2.2	Kognitive Verzerrungen
<b>1.2.4.4</b>	<b>Controlling-Verständnis praxisnaher Organisationen</b>	2.3.3	Rationalitätsebenen
<b>1.2.5</b>	<b>Internationaler Controller Verein</b>	2.4	Prozess der Rationalitätssicherung
<b>1.2.6</b>	<b>CIMA und IMA</b>	2.5	Rationalitätssicherung und Ethik
<b>1.2.7</b>	<b>Fazit</b>	2.6	Fazit
		<b>3</b>	<b>Plankoordination als Kontext des Controllings</b>
		3.1	Einführung
		3.2	Idealtypischer Führungsprozess
		3.2.1	Führung durch eine einzelne Führungsperson
		3.2.2	Zusammenwirken mehrerer Führungspersonen
		3.2.2.1	Grundformen der Interaktion
		3.2.2.2	Willensdurchsetzung als zusätzliche Führungsaufgabe
		3.3	Koordinationsmechanismen als Führungsmuster
		3.3.1	Koordinationsmechanismen im Überblick
		3.3.2	Identifikation der Koordination durch Pläne als Führen durch Ziele
		3.4	Ziele und Zielbildung

3.4.1	Auswahl der Zielgrößen	72	5.3.2	Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	120
3.4.2	Bestimmung der Zielausprägung	72	5.3.3	Aufbau und institutionelle Verankerung der Rechnungslegungsvorschriften	121
3.4.3	Zielbeziehungen	75	5.3.4	Das Regelwerk des IASB	123
3.4.4	Motivationswirkungen von Zielen	76	5.3.5	Inhalte und Bestandteile des Jahresabschlusses	124
3.4.4.1	Motivationswirkung der Zielhöhe	76	5.3.5.1	Bilanz	124
3.4.4.2	Motivationswirkung der Zielakzeptanz	78	5.3.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	128
3.4.4.3	Motivationswirkung der Exaktheit des Ziels	79	5.3.5.3	Kapitalflussrechnung	130
3.4.4.4	Motivationswirkung der Verpflichtung zum Ziel	79	5.3.5.4	Sonstige Bestandteile	131
3.5	Fazit	81	5.3.6	Konzeptionelle Unterschiede	132
3.6	Weiteres Vorgehen	82	5.3.7	Inhaltliche Unterschiede	133
<b>Teil II Informationsversorgung</b>			5.4	Externes Rechnungswesen als Controlling-Grundlage	134
<b>4</b>	<b>Grundfragen der Informationsversorgung</b>	<b>85</b>	5.4.1	Leistungen und Limitationen der Rechnungslegung	134
4.1	Einführung	85	5.4.2	»Biltrolling« und Konvergenz des Rechnungswesens	136
4.2	Struktur der Informationsversorgungsaufgabe	86	5.5	Entwicklungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung	138
4.2.1	Überblick	86	5.5.1	Value Reporting	138
4.2.2	Art der Information	87	5.5.2	Alternative Leistungskennzahlen	139
4.2.3	Art der Informationserfassung und -bereitstellung	87	5.5.3	Nachhaltigkeitsberichte	140
4.2.4	Art der Informationsverwendung	90	5.5.4	XBRL-Berichterstattung	140
4.2.5	Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage	95	5.6	Fazit	141
4.3	Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	98	<hr/>		
4.3.1	Anforderungen hinsichtlich der Informationsquellen	98	<b>6</b>	<b>Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung</b>	<b>143</b>
4.3.2	Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an die Manager	98	6.1	Einführung	143
4.3.3	Anforderungen hinsichtlich der Menge der Informationen	99	6.2	Kostenrechnung im weiteren Sinne	145
4.3.4	Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	101	6.2.1	Zwecke der Kostenrechnung	145
4.4	Informationstechnische Grundlagen	102	6.2.2	Systeme der Kostenrechnung	146
4.4.1	Fortschritte der Informationstechnologie	102	6.2.2.1	Vollkostenrechnung	146
4.4.2	Trennung von Transaktionsverarbeitung und Analyse	103	6.2.2.1.1	Grundmerkmale	146
4.4.3	Bausteine einer Data-Warehouse-Architektur	105	6.2.2.1.2	Aufbau und Vorgehen	147
4.5	Fazit	114	6.2.2.1.3	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	151
<b>5</b>	<b>Externes Rechnungswesen</b>	<b>115</b>	6.2.2.2	»Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	152
5.1	Einführung	115	6.2.2.2.1	Grundmerkmale	152
5.2	Grundlagen des externen Rechnungswesens	116	6.2.2.2.2	Plankostenrechnung	153
5.2.1	Ziele und Adressaten	116	6.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnungen	154
5.2.2	Systematik und Prinzipien	117	6.2.2.2.4	Anwendungsvoraussetzungen und -grenzen	157
5.3	Rechnungslegung nach HGB und IFRS im Vergleich	119	6.2.2.3	Prozesskostenrechnung	159
5.3.1	Relevante Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland	119	6.2.2.3.1	Grundsätzliche Charakterisierung	159
			6.2.2.3.2	Vorgehen	159
			6.2.2.3.3	Beurteilung	162
			6.2.3	Nutzung und Perspektiven der Kostenrechnung	162
			6.3	Erlösrechnung	165
			6.4	Leistungsrechnung	167
			6.4.1	Zwecke der Leistungsrechnung	167

6.4.2	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	168	<b>9</b>	<b>Berichtswesen</b>	<b>235</b>
6.5	Fazit	176	9.1	Einführung	235
<hr/>			9.2	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	236
<b>7</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme</b>	<b>179</b>	9.2.1	Berichtszweck	236
7.1	Einführung	179	9.2.2	Berichtstyp	236
7.2	Arten und Funktionen von Kennzahlen	180	9.2.3	Berichtsinhalt	238
7.3	Wichtige finanzielle Kennzahlen	182	9.2.4	Berichtsform	239
7.3.1	»Traditionelle« Kennzahlen	182	9.2.5	Berichtstermin	241
7.3.2	Wertorientierte Kennzahlen	185	9.2.6	Berichtsempfänger	241
7.3.2.1	Zum Konzept der Wertorientierung	185	9.2.7	Berichtsträger	241
7.3.2.2	Discounted-Cashflow-Methode	187	9.3	Gestaltungsempfehlungen für das Berichtswesen	253
7.3.2.3	Economic Value Added	190	9.4	Risikoberichterstattung	260
7.3.2.4	Cashflow Return on Investment und Cash Value Added	191	9.5	Self Service als Zukunft des Berichtswesens?	263
7.4	Kennzahlensysteme	193	9.6	Fazit	272
7.4.1	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	193	9.7	Weiteres Vorgehen	272
7.4.2	Überblick über wichtige Kennzahlensysteme	194	<hr/>		
7.4.2.1	Traditionelle Kennzahlensysteme als Ausgangspunkt	194	<b>Teil III</b>	<b>Planung und Kontrolle</b>	
7.4.2.2	Werttreiberhierarchien	196	<b>10</b>	<b>Grundfragen der Planung und Kontrolle</b>	<b>275</b>
7.4.2.3	Balanced Scorecard	197	10.1	Einführung	275
7.4.2.4	Objectives and Key Results (OKR)	201	10.1.1	Planung	275
7.4.2.5	EFQM-System	204	10.1.2	Kontrolle	276
7.5	Auswahl von Kennzahlen	207	10.2	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	277
7.5.1	Werden die richtigen Dinge gemessen?	208	10.3	Struktur und Grundmerkmale der Unternehmensplanung und -kontrolle	280
7.5.2	Werden die Dinge richtig gemessen?	211	10.3.1	Planungsebenen	280
7.5.3	Erzielen die Kennzahlen (die richtige) Wirkung?	212	10.3.2	Grundmerkmale der Planungsgestaltung	281
7.6	Fazit	214	10.3.2.1	Charakter der Planentstehung	281
<hr/>			10.3.2.2	Zentralisationsgrad der Planentstehung	282
<b>8</b>	<b>Verrechnungspreise</b>	<b>217</b>	10.3.3	Das Controllability-Prinzip	282
8.1	Einführung	217	10.4	Einstellungen zu Planung und Kontrolle	284
8.2	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	218	10.5	Berücksichtigung von Risiko in der Planung	285
8.2.1	Interne Funktionen	219	10.6	Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	289
8.2.2	Externe Funktionen	219	10.6.1	Planungsaufgaben	289
8.2.3	Zielkonflikte multipel verwendeter Verrechnungspreise	220	10.6.1.1	Planungsunterstützung	289
8.3	Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen	222	10.6.1.2	Planentstehungskontrolle	290
8.3.1	Ermittlungsmethoden aus betriebswirtschaftlicher Sicht	222	10.6.1.3	Planungsmanagement	291
8.3.2	Steuerlich relevante Ermittlungsmethoden von Verrechnungspreisen	225	10.6.2	Kontrollaufgaben	293
8.3.3	Zusammenspiel von betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten	226	10.6.3	Debiasing als Controlleraufgabe	295
8.4	Verrechnungspreise in der Praxis	228	10.6.3.1	Überblick über unterschiedliche Arten von Debiasing-Techniken	296
8.5	Fazit	233	10.6.3.2	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Debiasing	297
			10.6.3.3	Fazit	300
			10.6.4	Aufgabe des reflexiven Counterparts	300
			10.6.4.1	Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	301

10.6.4.2	Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	303	12.5.1	Target Costing	387
10.6.5	Aufgaben von Controllern in der Anreizgestaltung	303	12.5.2	Kostenschätzmodelle	392
10.7	Fazit	306	12.5.3	Benchmarking	394
			12.6	Fazit	398
<b>11</b>	<b>Operative Planung und Kontrolle</b>	<b>309</b>	<b>13</b>	<b>Strategische Planung und Kontrolle</b>	<b>401</b>
11.1	Einführung	309	13.1	Einführung	401
11.2	Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle	311	13.2	Struktur und Inhalt der strategischen Planung und Kontrolle	403
11.2.1	Traditionelle Budgetierung	311	13.2.1	»Theoretisches Ideal«	403
11.2.1.1	Prozessgestaltung	311	13.2.2	Alternative Strukturen	405
11.2.1.2	Master Budget	315	13.3	Aufgaben der Controller in der strategischen Planung und Kontrolle	419
11.2.2	Weiterentwicklung und Alternativen	320	13.3.1	Aufgaben in der Phase der Strategiefindung	420
11.3	Forecasting	324	13.3.2	Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung	423
11.3.1	Traditionelle Forecasts	324	13.3.3	Aufgaben in der Kontrolle der Strategieumsetzung	424
11.3.2	Rolling Forecasts	327	13.4	Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle	426
11.4	Aufgaben der Controller in der operativen Planung und Kontrolle	328	13.4.1	Erfolgsfaktoren-Analyse	426
11.5	Ausgewählte Instrumente der operativen Planung und Kontrolle	330	13.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	427
11.5.1	Kostenvergleichsrechnungen	330	13.4.3	Produktlebenszyklus-Analyse	428
11.5.2	Deckungsbeitragsrechnungen	333	13.4.4	Erfahrungskurvenkonzept	429
11.5.3	Nutzwertanalyse	336	13.4.5	Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	431
11.5.4	Nutzwertanalysen und Simulationsrechnungen	339	13.4.6	Technologie-Portfolio-Analyse	433
11.5.5	Zero-Base Budgeting	342	13.4.7	Wertschöpfungsketten-Analyse	435
11.5.6	Activity-based Budgeting	343	13.4.8	Früherkennungssysteme	436
11.5.7	Abweichungsanalyse	345	13.5	Fazit	439
11.5.8	Stichprobenanalysen	347	13.6	Weiteres Vorgehen	440
11.6	Fazit	352			
<b>12</b>	<b>Taktische Planung und Kontrolle</b>	<b>355</b>	<b>Teil IV</b>	<b>Gestaltung der Controllershship</b>	
12.1	Einführung	355	<b>14</b>	<b>Grundfragen der Gestaltung des Controllerbereichs</b>	<b>445</b>
12.2	Struktur und Inhalt der Mittelfristplanung	356	14.1	Einführung	445
12.2.1	Ziel der Mittelfristplanung	356	14.2	Überblick über die Gestaltungsaufgabe	446
12.2.2	Gegenstand und Prozess der Mittelfristplanung	358	14.3	Einflüsse der externen und internen Umwelt auf die Gestaltungsaufgabe	448
12.3	Aufgaben der Controller in der Mittelfristplanung	359	14.4	Controlleraufgaben im Spannungsfeld zwischen »Role Taking« und »Role Making«	456
12.4	Investitionsrechnungen	360	14.5	Coopetition des Controllerbereichs mit anderen Führungsdienstleistern	459
12.4.1	Überblick	360	14.5.1	Das Spielfeld im Überblick	459
12.4.2	Investitionsentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	361	14.5.2	Zum Konzept der Coopetition	459
12.4.2.1	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	361	14.5.3	Coopetition des Controllerbereichs	460
12.4.2.2	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	368	14.5.3.1	Accountants	460
12.4.3	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	374	14.5.3.2	Strategieabteilung	463
12.4.4	Gesamtbeurteilung der Investitionsrechnungsverfahren	376	14.5.3.3	Data Scientists	464
12.5	Weitere Instrumente der taktischen Planung und Kontrolle	387			

14.5.3.4	Schlussfolgerung: Kooperation als Handlungsmaxime	466	16.2.1.1	Rollenverständnis	498
14.6	Involvement versus Independence	467	16.2.1.2	Rollenkomplexität	499
14.7	Fazit	470	16.2.1.3	Rollenkonflikte	499
<hr/>			16.2.2	Rollenbilder von Controllern in der Praxis	500
<b>15</b>	<b>Organisation des Controllerbereichs</b>	<b>471</b>	16.3	Anforderungen an Controller	503
15.1	Einführung	471	16.3.1	Konzeptionelle Überlegungen	503
15.2	Aufgabenzuweisung als Organisationsproblem	471	16.3.2	Empirische Befunde	512
15.2.1	Statische Perspektive	471	16.4	Motivation und Zufriedenheit von Controllern	523
15.2.2	Dynamische Perspektive	475	16.4.1	Grundfragen der Motivation von Controllern	523
15.3	Organisatorischer Aufbau des Controllerbereichs	476	16.4.2	Zufriedenheit von Controllern	525
15.3.1	Vorbemerkungen	476	16.4.2.1	Bedeutung der Controllerzufriedenheit	525
15.3.2	Grundstruktur der Controllerorganisation	476	16.4.2.2	Definition des Begriffs Controllerzufriedenheit	526
15.3.3	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controllings	478	16.4.2.3	Messung der Controllerzufriedenheit	527
15.3.3.1	Grundsätzliche Aussagen	478	16.4.2.4	Empirische Ergebnisse	527
15.3.3.2	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzerntypus	478	16.5	Controller-Community	531
15.3.4	Interne Struktur der Controllerbereiche	479	16.5.1	Zum Konzept der Controller-Community	531
15.3.5	Hierarchische Einbettung des zentralen und des dezentralen Controllings	480	16.5.2	Gestaltung eines Controllerleitbilds	532
15.3.5.1	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	480	16.6	Sicherung der Rationalität von Controllern	535
15.3.5.2	Weisungsbeziehungen zum Management	482	16.7	Fazit	538
15.3.5.3	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	483	<hr/>		
15.3.6	Zusammenarbeit zwischen zentralem und dezentralem Controlling	486	<b>17</b>	<b>Der Controllererfolg</b>	<b>541</b>
15.3.7	Centers of Excellence und Shared Service Centers	489	17.1	Einführung	541
15.4	Fazit	494	17.2	Mögliche Ausprägungen des Erfolgs der Controller	542
<hr/>			17.3	Messung des Controllererfolgs	545
<b>16</b>	<b>Führung des Controllerbereichs</b>	<b>497</b>	17.3.1	Controllererfolg als Minimierung der Controlling-Kosten	545
16.1	Einführung	497	17.3.2	Controllererfolg als effiziente und effektive Aufgabenerfüllung	547
16.2	Rollen der Controller	497	17.3.3	Controllererfolg als Steigerung des Unternehmensergebnisses	550
16.2.1	Rollenkonzeption	497	17.4	Fazit	554
			Controlling in a Nutshell	557	
			Literaturverzeichnis	559	
			Personenverzeichnis	585	
			Sachregister	591	