

Jürgen Weber

Einführung in das Controlling

9., komplett überarbeitete Auflage

2002

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Controllingship und Controlling: Grundlagen

und Abgrenzung	1
A. Controller und Controlling — Eine erste Annäherung	1
I. Empirischer Blick: Controller und ihre Aufgaben	4
1. Entstehung von Controllerstellen	5
2. Entwicklung der Controlling in Deutschland	9
3. Stand der Controlling im deutschsprachigen Raum	11
4. Controlling im internationalen Vergleich	15
II. Begriff und Aufgaben des Controlling	18
1. Controlling-Bild des Controller-Vereins	18
2. Kurzer Überblick über die Definitionsansätze in der Theorie	20
a) Controlling als Informationsversorgungsfunktion	21
b) Controlling als spezielle Form der Führung	23
c) Controlling als Koordination sfunktion	24
III. Konsequenzen	28
B. Abgrenzung des Controlling	29
I. Ein Blick in die Literatur zur Unternehmensführung	29
1. Führung versus Personalführung	29
2. Unterschiedliche Arten von Führungshandlungen	30
3. Prozessfolge von Führungshandlungen	31
II. Zu Grunde gelegtes Führungsmodell	33
1. Ein handelnder Akteur als Basis des Modells	34
a) Können	34
b) Wollen	37
c) Verbindung von Können und Wollen in internen Modellen	39
2. Weiterentwicklung des Modells	40
a) Der lernende Akteur	40
b) Der führende Akteur	43
c) Zusammenspiel von fallweiser und genereller Führung	45
3. Fazit	46
III. Controlling als RationalitätsSicherung	48

1. Erneuter Blick auf die Entwicklung von Controlling und Controlling	49
2. Rationalität	51
a) Rationalitätsbegriff	52
b) Rationalitätsebenen	55
3. Rationalitätssicherung	57
4. Bezug der Controllingsichten auf die Rationalitäts- sicherungsperspektive	62
5. Einschränkung der Rationalitätssicherungsaufgabe des Controlling?	64
IV. Fazit	66
C. Aufgaben von Controllern	66
I. Grundsätzliche Struktur des Organisationsproblems	67
II. Ableitung von Controlleraufgaben	72
1. Eigenschaften von Managern	72
2. Delegierbare Führungsaufgaben	75
3. Grundzüge des Delegationskalküls	77
4. Eigenschaften von Controllern	79
5. Typisierung der Controlleraufgaben	83
D. Fazit und weiteres Vorgehen	87
Kapitel 2: Informationsversorgung	89
A. Information und Informationsverwendung	91
I. Informationsbegriff und Informationsarten	91
II. Arten der Informationsverwendung	93
B. Informationsversorgungsaufgaben der Controller	97
I. Bei der Informationsbereitstellung von den Controllern zu erfüllende Anforderungen	98
1. Anforderungen hinsichtlich der Informations- quellen	99
2. Anforderungen hinsichtlich der Weitergabe der Informationen an den Manager	100

3. Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation der Informationen	101
II. Feslegung des Informationsumfangs	101
1. Gegenüberstellung von Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot	102
2. Begrenzung der Informationsvielfalt	107
3. Beschränkung der von den Controllern bereitzustellenden Informationen auf monetäre Größen?	110
III. Präsentation der bereitzustellenden Informationen	111
C. Kaufmännische Basissysteme	115
I. Überblick	115
II. Finanzrechnung	117
III. Externe Rechnungslegung	118
1. Grundlagen der externen Rechnungslegung	118
2. Bilanz und GuV als zentrale Informationsinstrumente innerhalb der externen Rechnungslegung	121
a) Bilanz	122
b) Gewinn- und Verlustrechnung	125
3. Gläubigerschutz versus Informationsbereitstellung als konkurrierende Rechnungsziele	128
4. Internationalisierung der externen Rechnungslegung	129
5. Externe Rechnungslegung als Informationsinstrument der Unternehmensführung	134
IV. Kosten- und Erlösrechnung	138
1. Zwecke der Kostenrechnung	139
2. Systeme der Kostenrechnung	142
a) Vollkostenrechnung	142
b) »Entscheidungsorientierte« Kostenrechnungssysteme	152
c) Prozesskostenrechnung	161
d) Perspektiven des Informationsinstruments Kostenrechnung	167
3. Erlösrechnung	169
D. Leistungsrechnung	175
I. Leistungsrechnung als »Anhängsel« der Kostenrechnung	175
II. Zwecke einer separaten Leistungsrechnung	176

III.	Festlegung der zu erfassenden Leistungen	178
1.	Differenzierungsgrad der Leistungen	178
2.	Leistungsdefinition	180
IV.	Beispiel: Leistungsrechnung für einen Abfertigungsbereich	181
E.	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	186
I.	Begriff, Arten und Funktionen von Kennzahlen	187
II.	Wichtige erfolgszielbezogene Kennzahlen	188
III.	Wertorientierte Kennzahlen	190
1.	Zum Begriff der Wertorientierung	190
2.	Discounted Cashflow	191
3.	Economic Value Added	194
4.	Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added	195
IV.	Kennzahlensysteme	199
1.	Begriff, Merkmale und Erscheinungsformen von Kennzahlensystemen	199
2.	ROI-System als »Stammvater« der Kennzahlensysteme	201
3.	Balanced Scorecard	203
4.	Selektive Kennzahlen	208
V.	Gestaltung von Kennzahlensystemen	210
VI.	Rationalitätssicherungsbedarf und Rolle der Controller	212
F.	Berichtswesen	216
G.	Früherkennungssysteme	219
Kapitel 3: Planung und Kontrolle		223
A.	Grundlagen	225
I.	Begriffe	225
1.	Planung	225
2.	Kontrolle	226
II.	Unterschiedliche Ausprägungen von Planung und Kontrolle	228

III. Struktur und Grundmerkmale der Unternehmens-	232
planung	
1. Planungsebenen	232
2. Grundmerkmale der Planungsgestaltung	233
B. Planungs- und Kontrollaufgaben der Controller	235
I. Planungsaufgaben	235
1. Typologie der Controlleraufgaben	236
a) Planungsunterstützung	236
b) Planentstehungskontrolle	237
c) Planungsmanagement	240
2. Inhaltliche Schwerpunkte der Controlleraufgaben	244
a) Auswahl der Zielgrößen	244
b) Bestimmung der Zielausprägung	245
3. Verhaltensbezogene Erkenntnisse zur Gestaltung	
der Rolle der Controller in der Planung	250
a) Grundlegende Funktion der Planung in mensch-	
lichen Interaktionsprozessen	250
b) Einstellungen von Menschen zur Planung	251
c) Mögliche Formen des Widerstandes gegen	
Planung	252
d) Einfluss der Zielhöhe auf die Motivation	253
4. Zusammenspiel zwischen Controller als eher	
reflexiver Counterpart des eher intuitiven	
Managers	255
a) Strategien angesichts sich widersprechender	
Reflexion und Intuition	256
b) Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	259
II. Kontrollaufgaben	261
C. Planungs- und Kontrollinstrumente	265
I. Analyseinstrumente	265
1. Erfolgsfaktorenanalyse	265
2. Stärken-Schwächen-Analyse	267
3. Produkt-Lebenszyklus-Analyse	271
4. Erfahrungskurven-Konzept	275
5. Produkt-Markt-Portfolio-Analyse	276
6. Technologie-Portfolio-Analyse	280

7.	Wertschöpfungsketten-Analyse	284
8.	Benchmarking	285
9.	Target Costing	292
II.	Prognoseinstrumente	297
1.	GAP-Analyse	297
2.	Kostenschätzmodelle	299
3.	Nutzwahlschwellenanalysen und Simulationsrechnungen	303
III.	Bewertungsinstrumente	305
1.	Kostenvergleichsrechnungen	305
2.	Deckungsbeitragsrechnungen	310
3.	Investitionsrechnungen	314
a)	Investitionseinzelentscheidungen bei bekannter Nutzungsdauer	317
(1)	Investitionsrechnungsverfahren unter Sicherheit	317
(2)	Investitionsrechnungsverfahren unter Unsicherheit	328
b)	Investitionsprogrammentscheidungen unter Sicherheit	337
c)	Gesamtbewertung der Investitionsrechnungsverfahren	341
4.	Scoring-Modelle	342
IV.	Kontrollinstrumente	348
1.	Abweichungsanalyse	349
2.	Stichprobenanalysen	351
D.	Struktur und Inhalt der Unternehmensplanung	353
I.	Strategische Planung	354
1.	Struktur der strategischen Planung	354
a)	»Theoretisches Ideal«	354
b)	Stand in der Praxis	360
c)	Alternative Strukturen	361
2.	Inhalt der strategischen Pläne	363
3.	Rolle von Controllern	365
II.	Operative Planung	371
1.	Struktur und Inhalt der operativen Planung	371
2.	Verrechnungspreise	378
3.	»Beyond Budgeting«	380
4.	Rolle der Controller	383

Kapitel 4: Koordination	387
A. Grundlagen	389
I. Art der Koordinationsaufgabe	389
II. Grundlagen des Projektmanagements	391
1. Unterschiedliche Projektphasen	391
2. Unterschiedliche Projekteigenschaften	393
3. Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement	393
III. Grundlagen des Veränderungsmanagements	398
1. Zum Begriff der Organisationsentwicklung	398
2. Widerstände gegen einen geplanten Wandel	399
3. Prozessmodell des Wandels	400
B. Koordinationsaufgaben der Controller	404
I. Anforderungen an Controller als interne Berater	405
II. Rolle der Controller im Projektmanagement	408
III. Rolle der Controller im Change Management	409
C. Einführung eines Risikomanagement-Systems	411
I. Intention des Risikomanagements gemäß KonTraG	412
II. Grundlagen	413
III. Der Prozess des Risiko- und Chancenmanagements	416
1. Überblick	417
2. Chancen/Risiko-Strategie	418
3. Chancen/Risiko-Identifikation	423
4. Chancen/Risiko-Bewertung	425
5. Chancen/Risiko-Berichterstattung	428
6. Chancen/Risiko-Steuerung und -Überwachung	431
IV. Rolle der Controller im Prozess des (Chancen- und Risikomanagements	435
1. Aufbau des Chancen- und Risikomanagements	435
2. Durchführung des Chancen- und Risikomanagements	437
3. Überwachung der Funktionsfähigkeit des Chancen- und Risikomanagements	439

D. Einführung von Value Based Management	440
I. Motivation von wertorientierten Steuerungskonzepten	441
II. Schritte der Implementierung wertorientierter Steuerung	443
1. Phase 1: Einführung eines Kennzahlenkonzepts	444
a) Konzeptauswahl	444
b) Weitere Aufgaben im Rahmen der Einführung eines Kennzahlenkonzepts	449
2. Phase 2: Roll-Out auf Top-Unternehmensebene	452
a) Überblick	452
b) Zielplanung	452
c) Anreizgestaltung	458
d) Berichtswesen	463
3. Phase 3: Durchdringung der Konzernorganisation	470
III. Gestaltung des Implementierungsprozesses	475
1. Praktische Erfahrung aus dem <i>CCM</i> .	<i>MS</i>
2. Rolle der Controller im Implementierungsprozess	478
D. Transformation programmkoordinierter öffentlicher Institutionen	481
I. Ausgangssituation	482
II. Änderung des vorherrschenden Koordinationsmechanismus von Programmen zu Plänen	483
1. Notwendigkeit der Veränderung	483
2. Umfang des Veränderungsbedarfs	484
3. Schritte der Veränderung	486
III. Rolle der Controller	489
1. Umgestaltung der Informationsversorgung	489
2. Umgestaltung der Planung	490
3. Umgestaltung der Kontrolle	491
4. Umgestaltung weiterer Führungsbereiche	492
5. Fazit	493
Kapitel 5: Management des Controllerbereichs	495
A. Strategische Positionierung des Controllerbereichs	498

I.	Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung	498
1.	Management-Unterstützung im Wandel	498
2.	Spannungsfeld Interne Wettbewerber — Kunden - Fähigkeiten	499
3.	Role Taking versus Role Making	501
II.	Gestaltung eines Controller-Leitbilds	504
1.	Leitbildbeispiele	505
2.	Praktische Erfahrungen mit Leitbildern am Beispiel des <i>CCM</i> .	511
III.	Festlegung von Strategien	514
1.	Anwendung strategischer Planungsinstrumente	515
a)	Das Beispiel des Porter'schen Five Forces- Modells	515
b)	Das Beispiel der Technologie-Portfolio-Analyse	516
2.	Umsetzung der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard	520
B.	Organisatorische Gestaltung des Controllerbereichs	525
I.	Grundstruktur der Controlleroorganisation	525
II.	Aufgaben des zentralen und des dezentralen Controlling	527
1.	Grundsätzliche Aussagen	527
2.	Abhängigkeit der Aufgabenverteilung vom Konzernotypus	528
III.	Innere Struktur der Controllerbereiche	529
1.	Zur Frage der dominanten Gliederung	529
2.	Zur Frage der Integration von Rechnungswesen und Strategischer Planung	530
IV.	Hierarchische Einbettung des zentralen und dezentralen Controlling	530
1.	Zuordnung zu einer Hierarchieebene	530
2.	Weisungsbeziehungen zum Management	531
3.	Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling	532
V.	Empirische Ergebnisse	536
C.	Operatives Management des Controllerbereichs	539
I.	Informationsaufgaben	540

1.	Controllerebereichsinterne Kommunikation	540
2.	Informationen über Controllerleistungen am praktischen Beispiel der <i>CCM</i> -Unternehmen	541
a)	Leistungsanalyse aus der Sicht der Controller	541
b)	Leistungsanalyse aus Kundensicht	545
II.	Planungs- und Kontrollaufgaben	549
1.	Leistungserwartungen der Manager als Ausgangs- punkt der operativen Planung von Controller- leistungen	549
2.	Form der Einbindung der Controllerebereichsplanung in die unternehmensbezogene operative Planung und Kontrolle	552
III.	Anreizgestaltung für Controller	554
D.	Perspektiven der Controllershship	557
I.	Entwicklungsperspektiven der Controllerarbeit in den Unternehmen des <i>CCM</i> .	557
1.	Controllersicht	557
2.	Kundensicht	558
3.	Wettbewerbssicht	559
II.	Struktureller Rahmen zur Einordnung möglicher Entwicklungen der Controllershship	561
	Literaturverzeichnis	571
	Abkürzungsverzeichnis	591
	Stichwortverzeichnis	592
	Zum Autor	598