

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

Leserhinweise

Auch in der 16. Auflage liegt das Lehrbuch »Einführung in das Controlling« in einer gestalterisch modernen Form vor.

QR-Code: Zu den meisten Hauptkapiteln sind über den QR-Code thematisch passende, weiterführende Materialien, Videos und Praxisfälle verfügbar.

Leitfragen:

Jedes Kapitel wird durch mehrere »Leitfragen« eingeführt. Diese stimmen inhaltlich auf die folgenden Themen ein und verweisen auf die Lernziele des jeweiligen Kapitels. Nach der Lektüre des Textes sollten die Leser in der Lage sein, alle Leitfragen zu beantworten.

Stichwortverzeichnis:

Das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches dient zum raschen Auffinden von Begriffen, Konzepten, Instrumenten und Fallbeispielen.

1 Controller, Controlling und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung

Leitfragen

- 1 Wie hat sich Controlling in der Praxis entwickelt? Was machen Controller genau?
- 2 Wie unterscheidet sich das Controlling in verschiedenen Ländern?
- 3 Wie hat sich Controlling als akademische Disziplin entwickelt?
- 4 Welche Controlling-Konzeptionen lassen sich unterscheiden?
- 5 Was kann man aus den verschiedenen Accounting-Theorien lernen?



SF myBook
sp-mb.de/gg/cont/15053

1.1 Einführung

Ein gutes Lehrbuch beginnt mit einer präzisen Beschreibung dessen, was es denn lehren will. Dies soll bei dieser Einführung in das Controlling nicht anders sein. Als erste Arbeitsdefinitionen wollen wir deshalb zunächst Folgendes festhalten:

- Unter einem Controller versteht man einen Stelleninhaber, der für Manager ein bestimmtes Set an Aufgaben wahrnimmt (z. B. Bereitstellung von Kosteninformationen, Übernahme der Ergebniskontrolle und vieles andere mehr).
- Controlling als Summe der Aufgaben eines Controllers bezeichnet das gesamte Aufgabenbündel, das Controllern übertragen und/oder von diesen wahrgenommen wird.
- Controlling schließlich ist eine spezielle Führungs- oder Management-Funktion, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern – darunter auch, aber nicht nur Controllern – vollzogen wird.

Controller und Controlling lassen sich einer primär institutionellen, »akteursbezogenen« Sichtweise zuordnen. Controlling dagegen einer funktionalen. Ein Nebeneinander zweier Perspektiven ist in der Betriebswirtschaftslehre keine Seltenheit (z. B. institutionenökonomische versus produktions-

theoretische Sicht des Unternehmens). Das macht den Zugang zum Thema nicht unbedingt leichter; beide Perspektiven werden aber jeweils für unterschiedliche Fragestellungen benötigt.

Controlling wie Controlling gehören nicht gerade zu den am klarsten definierten betriebswirtschaftlichen Begriffen. Begriffs- und Konzeptvielfalt kennzeichnet die Theorie und die Praxis gleichermaßen. Bei empirischen Studien zeigt sich eine große Vielfaltigkeit der Aufgaben der Controller ebenso wie der Meinungen über Inhalte von Controlling.

In der Controlling-Forschung wird diese Unterschiedlichkeit zum einen als Tatsache erkannt und hervorgehoben. Hierfür steht ein sehr häufig angeführtes Zitat: »In practice, people with the title of controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management« (Anthony 1965, S. 28). Zum anderen hat die Controlling-Forschung aber nicht wirklich zu einer Klärung dieses Befundes beigetragen; vielmehr finden sich dort ebenfalls höchst unterschiedliche Meinungen und Konzeptionen, insbesondere das Controlling als Funktion betreffend.

Die Begriffe »Controlling« und »Controlling« sind durchaus schillernd.

Controlling als Summe der Aufgaben eines Controllers

Controlling als Funktion, die hinter den Controlleraufgaben liegt

24

1.4

Controller, Controlling und Controlling: Grundlagen und Abgrenzung
Controlling-Konzeptionen

Organisationen (z. B. kommunale Krankenhäuser) ex definitionem kein Controlling einsetzen könnten. Eine hinreichende Begründung hierfür lässt sich nur schwerlich erkennen. Weitet man dagegen »gewinnorientierte« zu »zielorientierte« aus, ist der zusätzliche Erklärungswert praktisch gleich null: Zielausrichtung als ein Grundelement von Unternehmensführung lernt der Student schon im ersten Semester hinreichend kennen!

Eine mögliche sinnvolle Interpretation der Controlling-Konzeption setzt nicht an der Gewinnorientierung selbst, sondern an der Art ihrer Realisierung an. Deutlich wird dies an der Definition von Hahn (1987, S. 6): »Die Vorgehensweise des Controllings als Führungsphilosophie beinhaltet ... ergebnisorientierte Planung und Überwachung durch Zielvereinbarungen ... und Zielerreichungsanalysen ... mit dem Zahlenwerk des Rechnungswesens«. Dieser Auffassung liegt eine regelkreisorientierte Sicht der Führung zugrunde, die im Folgenden näher beschrieben werden soll. Ausgangspunkt ist die Festlegung der Ziele, die das Unternehmen und seine Einheiten erfüllen wollen (und sollen). Diese werden durch einen Planungsprozess generiert und in Form von Plänen den verantwortlichen Managern auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens vorgege-

ben. Diese versuchen, die Ziele im täglichen Management-Handeln zu erfüllen. Wie gut ihnen dieses gelingt, wird – z. B. in der Kostenrechnung – festgehalten. Die ermittelten Ist-Werte bilden dann die Basis eines Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleichs. Werden Abweichungen festgestellt, so erfolgt eine Rückkopplung, die zwei Ausrichtungen besitzen kann: Als »Feedback-Schleife« wird das gewonnene Wissen dazu herangezogen, die Realisation zu verändern, um den Zielen doch noch zu entsprechen. Eine Kostenüberschreitung im Februar soll so spätestens bis zum Ende des Jahres wieder ausgeglichen sein. Als »Feed-forward-Schleife« führen die Abweichungsinformationen dazu, die Erreichbarkeit bzw. Gültigkeit der Pläne zu hinterfragen. In der Airline-Branche war es z. B. sinntlos, nach dem Ereignis des 11. September 2001 weiter an den Jahreszielen festzuhalten.

Controlling derart als einen Regelkreis zu sehen, macht es zum Synonym einer planmäßigen Unternehmensführung, was zugleich enge Bezüge zu den Wurzeln der Controllingherkunft herstellt: Controllerstellen wurden eingerichtet, als Unternehmer größen- und dynamikbedingt ihr Führungsverhalten ändern mussten und Pläne an die Stelle (oder zumindest an die Seite) von persönlichen Weisungen traten. Eine stark personenbezogene Führung, wie sie im

Dem Regelkreis kommt eine hohe Bedeutung zu.

Im Original

Auszüge aus dem Buch »Praxis des Controlling« von Rudolf Mann:

»Die Aufgabe des Controlling besteht in der Übernahme der Gewinnverantwortung, die von der obersten Geschäftsführung als Ziel der Unternehmensführung fixiert wird. So gesehen geht es über die rein informationelle Aufgabe des Rechnungswesens weit hinaus. Seine Schwerpunkte liegen in einer sich ständig neuen Situationen anpassenden Kontroll- und Steuerungsfunktion.

Steuerung bedeutet dabei den Einsatz von regulierenden Instrumenten zur Stabilisierung beschlossener Ziele bei Kursabweichungen. Dieser Einsatz von korrigierenden Maßnahmen erfolgt entweder kolligial auf gleicher hierarchischer Ebene zwischen dem Controller und dem betroffenen Bereichsleiter (dezentrale Konfliktlösung) oder als zentrale Konfliktlösung durch Einschaltung der Geschäftsführung.

Der Unterschied zum konventionellen Finanz- und Rechnungswesen liegt in folgenden Punkten:

- Das Finanz- und Rechnungswesen produziert (Standard-)Berichte, die entweder intern oder durch externe Stellen gefordert werden. ...
- Demgegenüber erstellt Controlling unter Ausnutzung der Ergebnisse des Finanz- und Rechnungswesens Abweichungskontrollen und

-analysen. Die Auswertungen sind situationsbezogen und richten sich auf die jeweiligen Schwerpunkte. Die Verantwortung des Controlling liegt in der

- rechtzeitigen Erkennung von Entwicklungen, die die Zielverwirklichung gefährden und dem
- Einsatz von Instrumenten zur Korrektur derartiger Entwicklungen, notfalls mithilfe der Geschäftsführung.

Mit dieser Aufgabenfindung distanziert sich der Verfasser bewußt von anderen Auffassungen, die den Treasurer von sämtlichen Routinearbeiten des Finanz- und Rechnungswesens befreien und diese dem Controller zuschieben. ...

Wirksames Controlling hat drei Aufgabenbereiche: Planung, Information und Kontrolle, Steuerung.

Der Schwerpunkt liegt auf der Durchführung der Kontroll- und Steuerungstätigkeit. (Das englische Wort »to control« wird dabei in seinem gesamten semantischen Gehalt verstanden, nämlich nicht nur als »Kontrollieren« sondern auch als »Regeln, Beherrschen, Steuern.«) Basis für diese Aufgaben ist ein funktionierendes Planungs- und Informationssystem. Dieses muß aufgebaut und ständig verbessert werden« (Mann 1973, S. 20 ff.).

Marginalien:

Marginalien direkt neben dem Text führen stichwortartig durch die wesentlichen Inhalte des Buches.

Informationskästen:

In zahlreichen Informationskästen findet der Leser Zusatzinformationen, die der Vertiefung, Veranschaulichung oder Weiterführung eines Themas dienen, wie z. B. Beispiele aus der Unternehmenspraxis oder Textpassagen aus Originalquellen.

Das leserfreundliche Layout verdeutlicht die inhaltliche Struktur des Buches, vermittelt Orientierung, gibt didaktische Hilfestellungen und erleichtert somit das Lernen und Arbeiten mit dem Text in vielfältiger Weise.

Übungen und Fallstudien:

Das Kaffeetassen-Symbol weist Sie als Leser darauf hin, dass es zu dem an dieser Stelle vorgestellten Instrument passende Übungen und Fallstudien im begleitenden Übungsbuch »Einführung in das Controlling – Übungen und Fallstudien mit Lösungen« gibt. Der Verweis »☞ Übungsbuch: Aufgaben A.12, B.8« bedeutet z. B., dass sich die Aufgabe Nr. 12 in Teil A und Aufgabe Nr. 8 in Teil B des Übungsbuches zur Vertiefung eignen. Darüber hinaus kennzeichnet das Kaffeetassensymbol den Beginn eines nachfolgenden X-presso-AG-Beispiels. Das Symbol ◀ hingegen signalisiert das Ende des Beispiels.

Zusammenfassende Aussagen:

Am Ende von Kapiteln und Unterkapiteln finden die Leser kompakte Wiederholungen der wichtigsten Inhalte. Die Zusammenfassungen können auch gut zum raschen »Aufwärmen« bereits vor längerer Zeit durchgearbeiteter Passagen genutzt werden.

Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle
11.2
309

»Master Budgete« einen illustrativen Überblick über die Inhalte der Budgetierung in einem (wenig komplexen) Unternehmen.

- Übungsbuch: Aufgaben A.12, B.8

11.2.1.2 Master Budget

In amerikanischen Lehrbüchern zum Management Accounting findet sich häufig das sogenannte »Master Budget«, das eine periodenbezogene, finanzielle Gesamtschau der Maßnahmen aller Unternehmensbereiche darstellt (vgl. z. B. Bhimani et al. 2015, S. 431). Es beinhaltet die schrittweise Ermittlung von Plangrößen verschiedener Bereiche, macht dabei aber auch den sachlichen Koordinationsbedarf zwischen Teilplänen deutlich. Beispielsweise ist es für die Absatzplanung wichtig, die Produktkosten zu kennen, diese ergeben sich aber erst aus der Produktionsmenge, den Kosten der Inputfaktoren und anderen Dingen mehr.

Wie wir schon weiter vorne ausgeführt haben, sind Absatzprognosen in der Regel der Ausgangspunkt der Budgetierung und damit auch des »Master Budgets«. Diese münden in das Absatzbudget. Unter Berücksichtigung von Veränderungen im Lagerbestand (»Closing Stock Budgets«) wird aus diesem ein Produktionsbudget (»Production Budgets«) abgeleitet, das wiederum die Basis für Materialkosten- und Materialbedarfsbudgets (»Direct Materials Costs Budgets«) sowie für Fertigungslohn- (»Direct Manufacturing Labour Costs Budgets«) und Fertigungsgemeinkostenbudgets (»Manufacturing Overhead Costs Budgets«) darstellt. Die sicherheit ermittelten Kosten der Absatzmengen (»Costs of Goods Sold Budgets«) sind im zweiten Schritt um Budgets zu ergänzen, die mit dem Absatz der laufenden Periode nicht direkt in Zusammenhang stehen müssen, wie z. B. das Forschungs- und Entwicklungsbudget (»R&D/Design Costs Budget«), das Verwaltungskostenbudget (»Administrative Costs Budget«) oder das Vertriebsbudget (»Distribution Costs Budget«). Alle diese Budgets münden im Erfolgsbudget (»Budgeted Profit Statement«) als letztem Baustein des sogenannten »Operating Budgets«.

Ein weiterer Bestandteil des »Master Budgets« ist das »Financial Budget«. Auf Basis des »Operating Budgets« und des Investitionsbudgets (»Capital Budgets«) als wertmäßige Zusammenstellung der geplanten Investitionsvorhaben erfolgt hier die vollständige zeitpunkt- und betragsgenaue

Abb. 11-4

Inhalte der operativen Planung eines Konzerns (entnommen aus Hamprrecht 1996, S. 202)

Formaliszierte Planungsinhalte	Sachzielorientierte Planungsinhalte
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsatz ▶ Umsatzentwicklung ▶ Investitionen ▶ Eigenkapitalentwicklung ▶ Kosten- und Erlösschmelzerungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marktvolumen und Absatz ▶ Produktions- und Beschäftigungsmengen ▶ Kapazität und Kapazitätsauslastung ▶ Mitarbeiter ▶ Produktivität ▶ Varianten ▶ Neuprodukt einführen ▶ Qualität ▶ Bestände ▶ Fertigungsteile ▶ Umweltschutz ▶ Organisation (neue Arbeitsformen, Spezialisierung und Segmentierung) ▶ Werbung und Verkaufsförderung

Aufstellung der im Unternehmen anfallenden Ein- und Auszahlungen, die im sogenannten Finanzplan (»Cash Budgets«) dargestellt werden. Anhand des damit ermittelten Finanzplans wird der Finanzmittelbedarf der Periode ermittelt. Das Gesamtergebnis des Budgetierungsprozesses wird in einer Plambilanz (»Budgeted Balance Sheets«) und Plan-Kapitalflussrechnung (»Budgeted Statement of Cash Flows«) dargestellt (vgl. die Abbildung 11-5).

■ **X-presso AG: Herleitung des Budgets operativen Geschäftstätigkeit**

Zur Veranschaulichung wird im Folgenden das »Budget der operativen Geschäftstätigkeit« für die X-presso AG abgeleitet (in Anlehnung an Bhimani et al. 2015, S. 431–439). Dabei wird unterstellt, dass die X-presso AG (vgl. S. XVI) ihren Umsatz ausschließlich durch den Verkauf von zwei Kaffeeprodukten – Mahlkaffee und Kaffeekapseln – an Geschäftskunden generiert. Wir blenden für dieses Beispiel also die Produktion und den Vertrieb von Kaffeefüllautomaten aus.

Mahlkaffee und Kaffeekapseln werden durch unterschiedliche Mischungen zweier Bohnensorten hergestellt. Diese sind zum einen ein gehobener Robusta aus dem indonesischen Sulawesi und zum anderen ein exklusiver Arabica aus dem äthiopischen Hochland. Aufgrund der exklusiven Kaffeeangebiete beträgt der Beschaffungspreis für den Robusta 3 Euro pro ... ◀

Operative Planung und Kontrolle
11.2
Struktur und Inhalt der operativen Planung und Kontrolle

Zusammenfassende Aussagen (vgl. auch Leitfrage 1 und 4)

- ▶ Die operative Planung baut wesentlich auf Vergangenheitsdaten auf. Ihr Ablauf folgt zumeist festen »Fahrplänen«. Beides zusammen führt zu einer gewissen Starrheit, für die man häufig das Wort »Planungsbürokratie« hört.
- ▶ In den letzten Jahren fand in vielen Unternehmen ein Umdenken der operativen Planungspraxis statt. Gründe hierfür waren insbesondere Anforderungen der Kapitalmärkte, die eine Berichterstattung in kürzeren Zyklen verlangen und ein deutlich höheres Gewicht auf die Genauigkeit des Forecasts legen, sowie die Auswirkungen stark zunehmender Volatilität und Unsicherheit der Märkte.
- ▶ Das radikale Konzept des Beyond Budgetings hat sich bislang nicht durchgesetzt. Allerdings werden viele seiner Bausteine zunehmend umgesetzt. Die Budgetierung als solche wird dabei von kaum einem Unternehmen infrage gestellt.

Übersteigt der konzeptionelle Nutzen eines neuen Ansatzes das mit seiner Implementierung verbundene Risiko?

Welche Bausteine der beiden Alternativen zur traditionellen Budgetierung können besonders hohen Nutzen stiften? Und: Wie viel Budgetierung braucht das Unternehmen wirklich?

Je nach Unternehmen und Umfeld werden diese Fragen unterschiedlich zu beantworten sein. Folglich wird auch die Eignung jeder der verschiedenen Ansätze aus konzeptioneller Perspektive wie aus Implementierungssicht variieren. In dynamischen und nur begrenzt komplexen Unternehmen – wie beispielsweise dem Elektronik- oder Markennartikel-einzelhandel – dürfte sich das Beyond Budgeting als eine interessante Alternative zur (klassischen) Budgetierung erweisen. In den meisten Großunternehmen, die eine mittlere Dynamik sowie aufgrund von Verbundbeziehungen eine hohe Komplexität aufweisen, stellen hingegen eine »klassische« Budgetierung oder die als Beter Budgeting bezeichnete

Handlungsflexibilität auch in der Praxis nutzbar zu machen (etwa der Aufwand zur Umgestaltung tarif- oder arbeitsvertraglicher Rah-

Weiterführende Literatur zu ...

<p>... Begriffliche Grundlagen</p> <p>Hirsch/Hufschlag/Fieroth 2005 Welge/Al-Laham/Eulerich 2017</p> <p>... Investitionsrechnungen</p> <p>Blöhm/Lieder/Schaefer 2012 Geys/Hanke/Littich/Nettelkoven 2015 Götze 2014 Kruschwitz 2014 Pritsch 2000</p> <p>... Target Costing</p> <p>Burrow/Chehall 2012 Coenenberg/Fischer/Günther 2016, S. 569 Horsch 2018 Navissi/Sridharan 2017 Röster 1996 Seidenschwarz 2012 Tanaka 1989</p>	<p>... Kostenschätzmodelle</p> <p>Heemstra 1992 Heine 1995 Schlechtweg 2009 v. Rechberg 1997</p> <p>... Benchmarking</p> <p>Bogotoff 2012 Camp 1989 Christopherson/Carino/Ferson 2009 Rostek 2015 Walker 1992 Weber/Wertz 1999 Zdrówomysław/Kasch 2002</p>
--	--

Weiterführende Literatur:

Leser, die sich bestimmten Themenbereichen ausführlicher widmen wollen, finden Hinweise auf die wichtigsten weiterführenden Werke jeweils am Ende der Kapitel. Ein ausführliches Literaturverzeichnis findet sich im hinteren Teil des Buches.

Die X-presso AG ☕

Die X-presso AG ist ein fiktives Unternehmen, welches uns in diesem Lehrbuch an vielerlei Stellen begegnen wird. Es dient zur Veranschaulichung des Controlling-Instrumentariums anhand von kleinen Beispielen. Darüber hinaus kommt der X-presso AG im komplementären Übungsbuch »Einführung in das Controlling – Übungen und Fallstudien mit Lösungen« eine zentrale Rolle zu: Im Rahmen einer durchgängigen Fallstudie wird das Controlling des Unternehmens ausführlich untersucht.

Die X-presso AG wurde im Januar 2008 im Zuge des Zusammenschlusses der beiden Familienunter-

nehmen Webersche Kaffeerösterei GmbH und Kaffeemaschinen Schäffer GmbH gegründet. Der Zusammenschluss der beiden Unternehmen unter dem Dach der neu gegründeten Holding-Gesellschaft X-presso AG war die logische Konsequenz aus der vorherigen mehrjährigen Kooperation der beiden Unternehmen. Neben der Verarbeitung und Produktion von Bohnenkaffee, Mahlkaffee und Kaffeekapseln umfasst die Produktpalette der X-presso AG Filterkaffeemaschinen, Kapselmaschinen, Siebträgermaschinen und Vollautomaten.

Das Übungs- und Fallstudienbuch

Das Buch »Einführung in das Controlling – Übungen und Fallstudien mit Lösungen«, 4. Auflage, stellt die optimale Ergänzung zu diesem Lehrbuch dar. Neben zahlreichen Einzelaufgaben beinhaltet das Übungsbuch eine umfassende Fallstudie in deutscher und englischer Sprache. Die 2008 gegründete X-presso AG erlaubt nicht nur die Darstellung diverser Controlling-Instrumente in unterschiedlichem Kontext, sondern stellt auch eine schöne Analogie zur Entstehung des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU dar. Abgerundet wird das Übungs- und Fallstudienbuch durch zwölf Praxiscases namhafter deutscher und internationaler Unternehmen.

Mithilfe der drei Bausteine Einzelaufgaben, umfassende Fallstudie X-presso AG (auf Deutsch

und Englisch) und Praxiscases behandelt das Übungsbuch die folgenden Themenbereiche:

- ▶ Rechnungslegung (z. B. Bilanzanalyse, Kapitalflussrechnung)
- ▶ Kostenrechnung (z. B. Voll-, Teil-, Prozesskostenrechnung)
- ▶ Traditionelle und wertorientierte Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme
- ▶ Verrechnungspreise, Investitionsrechnung, Target Costing und Benchmarking
- ▶ Operative Planung und Budgetierung (z. B. Deckungsbeitragsrechnungen, Break-Even-Analyse, Abweichungsanalyse)
- ▶ Strategische Planung und Kontrolle (z. B. Balanced Scorecard, Produkt-Markt-Portfolio-Analyse)

Das Institut für Management und Controlling

Das Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management – einer der renommiertesten Hochschulen für Betriebswirtschaft und Management in Deutschland – ist ein Forschungsinstitut in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Controlling. Unter der Leitung von Prof. Dr. Marko Reimer, Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber bündelt das Institut die zahlreichen Lehr- und Forschungsaktivitäten der beteiligten Hochschullehrer und Doktoranden.

Forschung

In unserer Forschung konzentrieren wir uns auf die Rolle des kritischen Counterparts in der Finanzfunktion – also die Rolle von CFOs, Controllern und Finanzdirektoren – als Teil des organisierten Lernens und der organisierten Kritik in Unternehmen. Der Forschungsschwerpunkt des IMC liegt dabei auf drei Feldern:

- ▶ Unser Forschungsfeld »Rolle der Finanzfunktion« befasst sich mit der Entwicklung der Rolle von Controllern und CFOs, ihren zentralen Treibern und wesentlichen organisationalen Konsequenzen.
- ▶ In unserem Forschungsfeld »Digitale Transformation des Controllings« befassen wir uns mit dem technologiegetriebenen Wandel der Funktion.
- ▶ In unserem dritten Forschungsfeld »Top Management Team Impact« versuchen wir ein besseres Verständnis davon zu erlangen, wie die Eigenschaften von CEOs, CFOs und Controlling-Leitern die Ausgestaltung und Nutzung von Controlling-Systemen beeinflussen.

Lehre

Mit unserer Lehre wollen wir dazu beitragen, verantwortungsvolle Führungspersönlichkeiten für die Finanzfunktion und darüber hinaus auszubilden. Innovative Lehrformate und Best Teaching Awards zeugen von der hohen Qualität unseres Angebotes. Um den steigenden Anforderungen an die universi-

täre Management-Ausbildung noch besser gerecht werden zu können, unterstützen uns renommierte Praxisreferenten in den Vorlesungen.

Praxis

Ziel unserer Arbeit am IMC ist es, die Transformation der Finanzfunktion sowie die Entwicklung des Berufsstands der Controller hin zu einer aktiven Partnerschaft des Managements zu unterstützen. Diese Zusammenarbeit ist geprägt durch eine enge und langjährige Kooperation mit führenden deutschen Unternehmen.



Utz Schäffer, WHUhu, Marko Reimer und Jürgen Weber (v.l.n.r.)

Center for Controlling & Management

Das Center for Controlling und Management (CCM) wurde im Jahr 2000 als Kommunikationsplattform für die Leiter des Controllings großer deutscher Unternehmen gegründet, um im Rahmen dieser Zusammenarbeit für das Controlling relevante Themen zu erarbeiten und im dynamischen Austausch zwischen Theorie und Praxis zu analysieren.

In Umfang, Form und Inhalt ist das CCM in Deutschland einzigartig. Die zwölf kooperierenden