

Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2

*Richtungsweisende Konzepte,
Steuerungssysteme
und Instrumente*

*Herausgegeben von
Jürgen Weber*



**WILEY-
VCH**

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhalt

Vorwort 9

I Management des Controllings 13

1 Re-Inventing Controlling 15

Was machen Controller eigentlich? 15
Der Controller im Spiegel von Schlagworten 24
Der Controller im Spiegel eines Leitbildes 27
Controlling- »State of the Art« in der Theorie 29
Die neue Sicht: Rationalitätssicherung als Aufgabe des Controlling 30
Aktuelle Herausforderungen 36
Der Controller als Management Consultant 38
Der Controller als konstruktiver Opponent und Promotor 41
Re-Inventing Controlling 48
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren? 50

2 Controller Excellence 51

Warum Controller Excellence? 51
Konzept und Methode von Controller Excellence 56
Strategische Analyse von Controllerbereichen 62
Strategische Positionierung der Controller und ihrer Aufgaben 90
Sechs erste Schritte zur Controller Excellence 125
Zum Center for Controlling & Management (CCM) an der WHU 127
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren? 129

3 Marketingstrategien für Controller 131

Marketingdenken im Controlling? – Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt 131
Hersteller, Kunden, Wettbewerber – der Markt des Controllings 134
Strategische Zielplanung – hat Ihr Controllerbereich eigentlich eine Vision? 139
Strategische Analyse – wie ist Ihr Controllerbereich derzeit positioniert? 141

Strategieformulierung – wie soll sich Ihr Controllerbereich zukünftig positionieren?	159
Strategieimplementierung – wie können Sie Ihre Strategie zum Leben erwecken?	162
Fazit	173
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	173

4 Controlling einfach gestalten 175

Das Problem	175
Warum ist es zu hoher Komplexität des Controlling gekommen?	177
Warum schadet eine hohe Komplexität des Controllings?	180
Veränderung des »genetischen Codes« der Controller am Beispiel der Informations-Aufgaben	185
Wie kann die Steuerungsaufgabe konkret vereinfacht werden?	192
Prinzipien zur Vereinfachung des Controlling-Instrumentariums	198
Fazit	209
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	210

5 Controlling & Psychologie 211

Zur Motivation dieses Kapitels	211
Informationsverarbeitung im Affekt	212
Sozialer Einfluss	216
Urteilsverzerrungen	220
Kontrolle, Hilflosigkeit und Reaktanz	226
Dissonanz	229
Konsequenzen des aufgezeigten Wissens für Controller	232
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	233

6 Wissensmanagement für Controller 235

Einführung	235
Wissen als Herausforderung für Manager und Controller	236
Wissensorientiertes Controlling	239
Wissensmanagement für Controllerbereiche	246
Fazit und Ausblick	261
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	263

II Aufgabenfelder 265

7 Marktorientiertes Controlling 267

Kunden und Wettbewerbsorientierung: eine Herausforderung für Controller	267
Interne Märkte der Controller: den »Zahlenverkäufer« konsequent umgesetzt!	268
Die Outside-in-Sicht: Neue Perspektiven, neue Instrumente	277

Externe Märkte als Aufgabenfeld von Controllern: Halb zog sie ihn, halb sank er hin	286
Ausblick: Aufbruch zu neuen Ufern	294
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	295

8 Logistik-Controlling 297

Logistik-Controlling: Für viele Controller ein weißer Fleck	297
Logistik: Die unterschätzte strategische Fähigkeit	298
Ausgestaltung des Logistik-Controlling	301
Die empirische Studie im Überblick	304
Stand des Logistik-Controlling in der Praxis	305
Einfluss des Logistik-Controlling auf den Logistikerfolg	318
Zusammenfassung und Selbstaudit	321
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	322

9 Rating & Controlling 323

Einführung: Fremdkapitalfinanzierung gewinnt an Bedeutung – und wird damit zu einem Thema für Controller	323
Wissenswertes zum Thema Rating	325
Zusammenhänge zwischen Controlling und Rating im Überblick	339
Controlling als Informationslieferant im Ratingprozess	341
Controlling als Beurteilungskriterium im Ratingprozess	344
Controlling für die nachhaltige Erfüllung der Ratingziele	357
Fazit: Was gilt es festzuhalten?	363
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	365

10 Kooperationscontrolling 367

Kooperationscontrolling als neues Aufgabenfeld für Controller?	367
Chancen und Risiken von Kooperationen	368
Notwendigkeit der Informationsbereitstellung über Vertrauenswürdigkeit	372
Ausgewählte Instrumente zur Erfassung der Beziehungsqualität	374
Messung der Qualität der Zusammenarbeit mit den Lieferanten im Rahmen des Supply Chain Management bei dm-Drogerie Markt	392
Fazit	396
Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren?	396
Anhang: Die Werteliste von B.P. Hall	397

III Instrumente 399

11 Reengineering Kostenrechnung 401

- Reengineering Kostenrechnung – Wo liegt überhaupt das Problem? 401
- Der Arbeitskreis Benchmarking des Controlling 405
- Kostenrechnung – Was und wie wurde eigentlich verglichen? 408
- Ergebnisse des Benchmarkings der Kostenrechnung 411
- Fazit – Bedarf einer neuen Kostenrechnung 426
- Wozu kann eine Kostenrechnung wirklich dienen? 428
- Reengineering Kostenrechnung: ein 6-Stufen-Programm 430
- Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren? 437

12 Internationale Verrechnungspreise im Konzern 439

- Altes Problem – Neuer Fokus: Multiple Verrechnungspreise als »Gordischer Knoten«
dezentraler Organisationsformen 439
- Per aspera ad astra: Historie, Gegenwart und Zukunft von Verrechnungspreisen 440
- Theoretische Grundlagen von Verrechnungspreisen 444
- Verrechnungspreissysteme in der betrieblichen Praxis 455
- Zusammenfassung, Fazit und Ausblick 480
- Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren? 481

13 Kundenwert-Controlling 483

- Notwendige Neuausrichtung des Controllings in marktorientiert
geführten Unternehmen 483
- Kunden- oder Wertorientierung – ja was denn nun? 484
- Kennzahl »Kundenwert« 486
- Kundenwerttreiber: Dreh- und Angelpunkt im Kundenwert-Controlling 493
- Ausgewählte Controlling-Instrumente im kundenorientierten Steuerungsprozess 503
- Erfahrungen aus der Praxis 510
- Fazit 515
- Literatur: Wo können Sie sich weitergehend informieren? 516

Register 517