

Controlling

Horváth / Gleich / Seiter

15. Auflage 2024

ISBN 978-3-8006-7090-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Horváth/Gleich/Seiter
Controlling


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Controlling

von

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (†)

Prof. Dr. Ronald Gleich

Prof. Dr. Mischa Seiter

15., komplett überarbeitete Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth (1937–2022) war bis 2005 Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart und war Gründer, langjähriger Vorstandsvorsitzender und anschließend Aufsichtsratsvorsitzender der Managementberatung Horváth (ehemals Horváth & Partners), Stuttgart. Zudem war er Gründer des International Performance Research Institute, Stuttgart, sowie Gründungsherausgeber von „Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung“.

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Academic Director des Centre Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins e.V. sowie Beirat und Aufsichtsrat bei verschiedenen Unternehmen. Zudem ist er Gründer des Podcasts „Controlling Vordenker“.

Prof. Dr. Mischa Seiter ist Professor für Wertschöpfungs- und Netzwerkmanagement am Institut für Business Analytics der Universität Ulm und wissenschaftlicher Leiter des International Performance Research Institute in Stuttgart. Er verantwortet den berufsbegleitenden Master-Studiengang „Business Analytics“, ist Autor von „Business Analytics“ sowie Gründer des Podcasts „Controlling Vordenker“.


beck-shop.de
vahlen.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 7090 1
ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7091 8

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Neografia, a.s.,
Sučianska 39A, 036 55 Martin-Priekopa, Slowakei

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © happysuthida – depositphotos.com,
© Spectral – depositphotos.com (Composing)



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort

Als wir vor rund 10 Jahren Teil des Autorenteam wurden und gemeinsam mit unserem langjährigen Lehrer und Freund Péter Horváth das vorliegende Werk für die 13. Auflage (2015) und die 14. Auflage (2019) grundlegend überarbeitet haben, hätten wir nicht gedacht, dass unsere Zusammenarbeit bereits so rasch endet, denn Péter Horváth ist im Juni 2022, mitten in der Erarbeitung dieser nun vorliegenden 15. Auflage, überraschend verstorben.

Er hatte dieses Buch im Jahr 1979, damals noch als Lehrstuhlinhaber des ersten Controlling-Lehrstuhls im deutschsprachigen Raum an der heutigen *TU Darmstadt*, geschrieben und damit einen Lehrbuchklassiker begründet: Generationen von Studierenden sowie Controllerinnen und Controllern haben mit diesem Buch ihr Verständnis von Controlling erhalten. Über die Jahre wurde es immer wieder aktualisiert, ergänzt und hat sich – wie unser Verständnis der Disziplin und die Welt insgesamt – weiterentwickelt und dabei nichts an seiner Relevanz verloren.

Das, was wir im Vorwort zu den vorangegangenen Auflagen zu Zielsetzung, Aufbau und Inhalt gesagt haben, gilt auch weiterhin: Wir möchten ein umfassendes Grundlagenwerk präsentieren, das mit wissenschaftlichem Anspruch eine auf das Koordinationskonzept beruhende Gesamtdarstellung des State of the Art im Controlling vornimmt. Aktualität und die Beschäftigung mit den neuesten Entwicklungen im Controlling stehen dabei wie immer an erster Stelle.

Bereits in der Erstauflage hatte Péter Horváth im Vorwort geschrieben: *„Unsere Darstellung stellt einen Versuch dar, theoretische Ansätze und praktische Erfahrungen zu verbinden. Das Risiko einer solchen Mischung besteht darin, dass Praktiker unsere Ergebnisse für nicht realistisch halten und Vertreter der Wissenschaft uns Theoriedefizit vorwerfen könnten. Ein weiteres wesentliches Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass sich die Funktionen des Controllings in einer raschen Entwicklung befinden und keineswegs einheitlich festgelegt sind“*.

Dieser Spagat zwischen Rigour vs. Relevance ist in den Voraufgaben nach unserer Ansicht gelungen. Die Weiterentwicklung des Controllings hat gleichzeitig nicht an Geschwindigkeit eingebüßt, was sich in zahlreichen Themen vor allem in Bezug auf die Digitalisierung des Controllings und die Unsicherheiten der VUCA-Welt äußert. Wir haben daher die Struktur für diese 15. Auflage verschlankt: Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und wird deshalb

nicht mehr in einem eigenen Kapitel, sondern im gesamten Buch behandelt. Auch die einführenden Kapitel mit der Herleitung unseres Controlling-Konzepts wurden zusammengefasst.

Gleichzeitig haben wir in allen Kapiteln erneut viele spannende Beispiele aus der Unternehmenspraxis neu eingearbeitet (in *Kap. 3* zum Thema ESG und in *Kap. 5* zum Risikomanagement) oder mit unseren Praxispartnern aufwendig aktualisiert. Ebenfalls haben wir wieder die aktuelle Fachliteratur und Praxisentwicklungen integriert.

- In *Kap. 2* sind folgende Themen zu nennen, die aktualisiert oder neu eingearbeitet wurden: Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GOP) und die für die Planung relevanten gesetzlichen Regelungen, Treibermodelle für die Unternehmensplanung, Digitalisierung der Planung und Budgetierung, agile Planung und agile Campus-Planung.
- *Kap. 3* wurde ergänzt bzw. aktualisiert bezüglich der Themen Sustainability (ESG, Umweltbilanzen, Carbon Accounting, CSR), Objectives & Key Results (OKRs), Business Model Canvas, Dashboards im Reporting und Konvergenz im Rechnungswesen.
- In *Kap. 4* wurden aktuelle Entwicklungen bei den Themen RACI-Matrix (Responsible, Accountable, Consulted und Informed), Shared Service-Center im Controlling, agile (Controlling-)Organisation, Green Controlling und Nachhaltigkeitscontrolling, Entwicklungsperspektiven des Innovationscontrollings und des Prozesscontrollings, die Verbindung des Funktions- und Prozesscontrollings und Thesen zur Weiterentwicklung der Controllingorganisation eingearbeitet.

Gemeinsam haben wir 2022 einen eigenen Podcast mit dem Titel „Controlling Vordenker“ entwickelt, in dem wir mit Finanz- und Controllingverantwortlichen bekannter Unternehmen über die aktuellen Entwicklungen im CFO-Bereich sprechen und gleichzeitig auf die aktuelle wissenschaftliche Studienlage eingehen. Ausgewählte Zitate aus diesem Podcast haben wir an den passenden Stellen in diese 15. Auflage eingearbeitet. Wir freuen uns, wenn wir damit Ihr Interesse an den Podcast-Folgen wecken können. Einige Folgen dieses Podcasts können Sie zudem über die im Buch abgedruckten QR-Codes kostenlos anhören.

Wir bedanken uns bei zahlreichen Partnern aus der Unternehmenspraxis für ihre kooperative und geduldige Mitar-

beit bei der Neuarbeitung bzw. Aktualisierung der Fallstudien (folgend in alphabetischer Reihenfolge):

- *A1 Telekom Austria Group* (Herr *Bernd Schmutterer*, Frau *Renate Legény* und Frau *Raffaella Ortner*)
- *Boehringer Ingelheim Konzern* (Herr *Dr. Benjamin Albersmann* und *Miriam Torabian*)
- *Bosch-Gruppe* (Herr *Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer*, Herr *Dr. Markus Forscher*, Frau *Dr. Anja Wieding* und Herr *Dr. Eckhard Lindemann*)
- *Bundesagentur für Arbeit* (Herr *Dr. Klaus Schuberth*)
- *Continental AG* (Herr *Lars Busse*)
- *Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.* (Herr *Klaus Hamacher*)
- *Drees & Sommer SE* (Herr *Dr. Sebastian Berlin*)
- *Flughafen Stuttgart GmbH* (Herr *Claus Bitzer*)
- *Hansgrohe SE* (Herr *Udo Kraus* und Herr *Jürgen Dierolf*)
- *Mercedes-Benz Group AG* (Herr *Alwin Epple* und Herr *Jan Viohl*)
- *Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG* (Herr *Lutz Meschke*)
- *TRUMPF SE + Co. KG* (Herr *Dr. Lars Grünert* und Herr *Dr. Simon Dreher*)
- *Universität Ulm* (Herr *Dieter Kaufmann*)
- *Valsight GmbH* (Frau *Katharina Dedkow*)
- *Volkswagen AG* (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerncontrollings)
- *WITTENSTEIN SE* (Herr *Erik Roßmeißl*, Herr *Jochen Wilstermann* und Herr *Niklas Kühnlein*)

Wir freuen uns sehr, dass uns zum dritten Mal in Folge Herr *Matthias Kaufmann* bei der Überarbeitung des Manuskripts redaktionell umfassend unterstützt und auch die Koordination der Praxisbeispiele übernommen hat. Er konnte hierbei auf die tatkräftige Zuarbeit von Herrn *Jannik Wirtheim*, Frau *Jana Wendig* und Herrn *Dr. Uwe Kowatz* vertrauen, die das Redaktionsteam ergänzt haben. Ihnen allen sei herzlich gedankt!

Inhaltlich haben uns bei dieser Auflage Herr *René Linsner* und Herr *Simon Arne Manner* sowie Frau *Kathrin Endres*, Herr *Garlef Hupfer*, Herr *Stjepan Jurisic*, Herr *Marvin Kalla*, Herr *Sebastian Kasselmann*, Herr *Kassian Kenner* und Frau *Laura Vetter* unterstützt. Auch Ihnen herzlichen Dank!

Die Weiterentwicklung der optischen Gestaltung und das Lektorat dieses Buchs hat verlagsseitig in bewährter Weise wiederum Herr *Dennis Brunotte* wahrgenommen, wofür wir auch ihm sehr zu Dank verpflichtet sind.

Wir wünschen Ihnen nun viele neue Erkenntnisse und Freude beim Lesen!

Stuttgart, im September 2023

Ronald Gleich

Mischa Seiter

Inhaltsübersicht

Vorwort	V	Kapitel 4 Organisation des Controllings	381
Kapitel 1 Das koordinationsbasierte Controlling	1	4.1 Hinführung und Übersicht	383
1.1 Hinführung und Übersicht	3	4.2 Kontextfaktoren der Controllingorganisation	385
1.2 Der Beitrag von Controllerinnen und Controllern zur Lösung des Steuerungsproblems: drei Beispiele . . .	5	4.3 Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation	390
1.3 Etwas Semantik: Kontrolle, Control, Controlling, Controllership, Controllerinnen und Controller	11	4.4 Ausprägungen der Controllingorganisation .	418
1.4 Entstehungsgeschichte	13	4.5 Anforderungen an die Person des Controllers	464
1.5 Controlling in Praxis und Wissenschaft . . .	25	4.6 Einführung und Weiterentwicklung des Controllingystems	477
1.6 Entwicklung des koordinationsbasierten Controllingbegriffs	26	4.7 Praxisbeispiele	488
1.7 Praxisbeispiele	52	Kapitel 5 Corporate Governance	499
Kapitel 2 Koordination der Planung und Kontrolle	59	5.1 Hinführung und Übersicht	501
2.1 Übersicht	61	5.2 Controlling im System der Corporate Governance	501
2.2 Grundlagen der Planung und Kontrolle . . .	61	5.3 Controlling und das Interne Kontrollsystem	507
2.3 Aufgaben des Controllings in Bezug auf das PK-System	82	5.4 Controlling und Interne Revision	511
2.4 Schwerpunkte des PK-Controllings	111	5.5 Controlling und Risikomanagement	518
2.5 Praxisbeispiele	162	5.6 Praxisbeispiele	526
Kapitel 3 Koordination der Informationsversorgung	183	Abkürzungsverzeichnis	537
3.1 Hinführung und Übersicht	185	Literaturverzeichnis	541
3.2 Informationsversorgung	186	Sachverzeichnis	573
3.3 Ermittlung des Informationsbedarfs	196		
3.4 Beschaffung und Aufbereitung der Informationen	205		
3.5 Informationsübermittlung	337		
3.6 Organisation der Informationsversorgung . .	354		
3.7 Praxisbeispiele	359		