

Controlling

Wiltinger / Heupel / Deimel

2., vollständig überarbeitete Auflage 2022

ISBN 978-3-8006-5784-1

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.

Vahlens Lernbücher



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Controlling

von

Prof. Dr. Kai Wiltinger

Prof. Dr. Thomas Heupel

und

Prof. Dr. Klaus Deimel

2., vollständig überarbeitete Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Kai Wiltinger ist Professor für ABWL, Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule Mainz.

Prof. Dr. Thomas Heupel ist Prorektor für Forschung der FOM Hochschule, wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter des Hochschulstudienzentrums Siegen und Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Rechnungswesen.

Prof. Dr. Klaus Deimel ist Professor für BWL, insbesondere Controlling, Entrepreneurship und Mittelstand am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg sowie geschäftsführender Direktor des CENTIM.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 5784 1
ISBN E-Book: 978 3 8006 5785 8

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



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

Vorwort

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Dynamik, Unsicherheit, Komplexität und neuerdings auch Ambiguität des Umfeldes, in dem Unternehmen agieren, der sogenannten VUCA-World, sind die Anforderungen an das Management deutlich gestiegen. Aufgabe des Managements ist eine zielorientierte Führung des Unternehmens und ein Ausgleich der Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder. So haben gesellschaftliche Anforderungen, wie z. B. Nachhaltigkeit oder CO₂-Neutralität, an Bedeutung gewonnen. Zur Erfüllung der Führungsaufgabe benötigt die Unternehmensführung die Unterstützung durch effektive und effiziente Controllingprozesse sowie engagierte und kompetente Controller. Daher kommt einem modernen Controlling ein extrem hoher Stellenwert im Unternehmen zu.

Die Controllinginstrumente haben sich in den letzten Jahren in Theorie und Praxis teilweise stürmisch weiterentwickelt. Neben den klassischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben sowie der kennzahlengestützten Informationsversorgung revolutionieren Controllingtrends wie Beyond Budgeting, Agiles Controlling, Predictive Analytics oder Objectives and Key-Results (OKR) das betriebswirtschaftliche Denken der Controller.

Den Lesern dieses Lehrbuchs werden die wesentlichen Grundlagen des Controllings ebenso vorgestellt wie ausgewählte Spezialgebiete und die neuesten Entwicklungen. Die behandelten Themengebiete werden in einer Tiefe zu behandeln, die es dem Leser erlaubt, die vorgestellten Instrumente in der Praxis anzuwenden. Bei der Auswahl der Themengebiete haben wir uns an ihrer Bedeutung in der Unternehmenspraxis orientiert.

Die Darstellung der Inhalte greift auf Erfahrungen zurück, die wir mit Studierenden in Bachelor- und Masterstudiengängen an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, der Hochschule Mainz, der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, der TH Bingen und der Frankfurt School of Finance & Management sammeln konnten. Unsere Erfahrungen aus mehrjährigen Tätigkeiten in der Unternehmenspraxis und aus Beratungsprojekten sind ebenfalls eingeflossen.

Die vorliegende zweite Auflage wurde gegenüber der ersten Auflage maßgeblich überarbeitet. Zum einen wurden auf Basis neuer Erfahrungen in der Lehre – unter anderem in Zeiten der Covid19-Pandemie – didaktische Elemente verändert. Zum anderen wurden inhaltliche Schwerpunkte verlagert und durch völlig neue Elemente ergänzt. So wurden in den Abschnitten A bis C veraltete Inhalte, wie z. B. zu den Controllingkonzeptionen, gestrafft, dafür aber Themen wie die Digitalisierung des Controllings oder Objectives and Key Results ergänzt. Zudem wurde ein gänzlich neuer Abschnitt D zum Funktionalen Controlling mit Ausführungen zum Personal-, Marketing- und Produktionscontrolling hinzugefügt.

Zum besseren Verständnis der behandelten Sachverhalte haben wir die durchgehende Fallstudie der fiktiv-anonymisierten EuroAir SE aus der ersten Auflage weiterentwickelt. Die Fallstudie dient einer praxisorientierten Einordnung des Stoffs und einer Sensibilisierung für die jeweiligen Kapitelinhalte. Darüber hinaus zeigen

Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, wie die behandelten Controllinggebiete in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden.

Umfangreiche Materialien wie Aufgaben mit Lösungen und einen Foliensatz der Abbildungen stellen wir auf der Internetseite des Vahlen Verlags für Studierende bzw. Dozenten zur Verfügung.

An dieser Stelle möchten wir uns für die zahlreichen Gespräche bedanken, die das Entstehen dieser zweiten Auflage begleitet haben. Dieser Dank gilt etlichen Kollegen an unseren Hochschulen und Praktikern aus vielen Unternehmen. Unser Dank gilt auch den wissenschaftlichen Hilfskräften, die uns bei der Erstellung der beiden Auflagen unterstützt haben. Hervorzuheben sind für die zweite Auflage Herr Jonathan Weber, Herr Igor Mirkovic und Herr Marco Bauer.

Ein ganz besonderer Dank gilt unserem Lektor, Herrn Dennis Brunotte, für seine sehr hilfreichen Anmerkungen und seine Geduld sowie unseren Familien für die dauerhafte, nie nachlassende Unterstützung und die Diskussionsfreude in Fragen der Betriebswirtschaftslehre.

Hervorheben wollen wir auch unsere Dankbarkeit für das deutsche Hochschulsystem, das die Freiheit von Forschung und Lehre gewährleistet und eine fruchtbare wissenschaftliche Arbeit erst ermöglicht. Die Entwicklung in etlichen Ländern der Erde verdeutlicht, dass es ein keinesfalls selbstverständliches Privileg ist, unter solch positiven Bedingungen arbeiten zu können.

Bonn, Siegen und Mainz im Januar 2022

Klaus Deimel
Thomas Heupel
Kai Wiltinger

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
A Grundlagen des Controllings	1
1 Controlling als Unterstützung der Unternehmensführung	3
1.1 Controllingkonzeptionen und Controllingbegriff	4
1.2 Aufgabenbereiche des Controllings	9
1.3 Anforderungsprofil des Controllers	14
1.3.1 Entwicklung des Controllerbildes	14
1.3.2 Controllerbild der Zukunft	16
2 Controlling in institutioneller Perspektive	18
2.1 Aufbauorganisation	18
2.2 Prozessorganisation	22
B Planungs-, Kontroll- und Informationsprozesse	27
1 Operative Planungs- und Kontrollprozesse	27
1.1 Einordnung von operativen Planungs- und Kontrollprozessen	27
1.2 Planungs- und Budgetierungsprozesse	29
1.2.1 Begriff der Planung	29
1.2.2 Ebenen der Planung	34
1.2.3 Koordination der Planungsebenen im Planungsprozess	42
1.2.4 Planungssysteme im internationalen Unternehmen	48
1.3 Kontrollprozesse	50
1.3.1 Begriff und Gegenstand der Kontrolle	50
1.3.2 Kostenrechnungssysteme als Basis von Kontrollprozessen	51
1.4 Better Budgeting und Beyond Budgeting	58
1.5 Digitalisierung des Controllings	62
2 Strategische Planungs- und Kontrollprozesse	68
2.1 Einordnung des strategischen Planungs- und Kontrollprozessen	69
2.2 Prozess der strategischen Planung und Kontrolle	70
2.3 Instrumente des strategischen Controllings	76
2.3.1 Strategische Controllinginstrumente der Umfeldanalyse	76
2.3.2 Strategische Controllinginstrumente der Unternehmensanalyse	82
2.3.3 Die SWOT-Analyse als Integration der Umfeld- und Unternehmensanalyse	88
2.3.4 Strategische Controllinginstrumente zur Strategieentwicklung	90
2.3.5 Strategische Controllinginstrumente für Funktionalstrategien	101
2.4 Strategische Kontrollprozesse	101
3 Kennzahlensteuerung des Unternehmens	104
3.1 Kennzahlen als Instrument des Controllings	104
3.2 Ausgewählte Kennzahlen des Finanzcontrollings	106
3.2.1 Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur	106
3.2.2 Kennzahlen zur Analyse des Erfolgs	107

3.2.3 Kennzahlen zur Analyse der Liquiditätssituation	108
3.2.4 Kennzahlen zur Analyse der Rentabilität	112
3.3 Benchmarking auf Basis von Kennzahlen	113
3.4 Ausgewählte Kennzahlensysteme	116
3.5 Kennzahlenmanagement durch Business Intelligence	119
C Spezielle Konzepte des Controllings	123
1 Kostenmanagement	123
1.1 Gegenstand, Ansatzpunkte und Aufgaben des Kostenmanagements ...	124
1.1.1 Beeinflussung der Kostenhöhe	125
1.1.2 Beeinflussung der Kostenstruktur	127
1.1.3 Maßnahmen des Kostenstrukturmanagements	128
1.1.4 Beeinflussung des Kostenverlaufs	130
1.2 Instrumente des Kostenmanagements	131
1.3 Gemeinkostenmanagement	131
1.3.1 Grundlagen des Gemeinkostenmanagements	131
1.3.2 Zero Base Budgeting	135
1.3.3 Gemeinkostenwertanalyse	137
1.3.4 Outsourcing	139
1.4 Prozesskostenmanagement	144
1.5 Kostenorientiertes Produktmanagement	154
1.5.1 Product Lifecycle Costing	154
1.5.2 Target Costing	155
2 Mergers & Acquisitions	162
2.1 Grundlagen von Mergers & Acquisitions	163
2.2 Prozess des Unternehmenskaufs	166
2.2.1 Strategische Analyse- und Konzeptionsphase	166
2.2.2 Transaktionsphase	167
2.2.3 Integrationsphase	170
2.3 Verfahren der Unternehmensbewertung	171
2.4 Substanzwertverfahren	173
2.5 Zukunftserfolgswertverfahren	176
2.5.1 Ertragswertverfahren	178
2.5.2 Discounted Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren)	178
2.6 Bewertung durch Multiple-Verfahren	186
3 Wertorientiertes Controlling	189
3.1 Grundlagen des Shareholder Value	189
3.2 Wertbestimmung im Rahmen des Value Based Managements	192
3.2.1 Mehrperiodige Konzepte der Wertbestimmung	193
3.2.2 Einperiodige Konzepte der Wertbestimmung	194
3.3 Wertmanagement	200
3.3.1 Werttreiber-Netzwerk	200
3.3.2 Restrukturierungs-Pentagon	202
3.3.3 Wertorientiertes Portfolio-Management	203
4 Performance Controlling	206
4.1 Grundlagen des Performance Controllings	207
4.2 Key Performance Indicators (KPI)	209
4.3 Tableau de Bord	214

4.4	Balanced Scorecard	215
4.5	Performance Pyramid	227
4.6	Strategy Maps	229
4.7	Agiles Controlling und Objectives and Key Results	230
4.7.1	Agiles Management und Controlling	230
4.7.2	Objectives and Key Results	232
4.8	Performance Controllings im internationalen Unternehmens	236
5	Risikocontrolling	237
5.1	Grundlagen des Risikocontrollings	237
5.2	Corporate Governance	238
5.3	Risikomanagement	243
5.4	Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung	244
5.5	Konkrete Ansätze des Risikomanagements	247
5.5.1	Risikocontrolling auf Basis des KonTraG	247
5.5.2	Risikocontrolling auf Basis des Sarbanes-Oxley Acts	252
D	Funktionales Controlling	255
1	Personalcontrolling	255
1.1	Begriff, Aufgaben und Instrumente des Personalcontrollings	256
1.2	Das Human Resource-Portfolio	260
1.3	Berechnung des Humankapitals	262
1.4	Human Resources-Scorecard	264
1.5	Ausgewählte Kennzahlen des Personalcontrollings	265
2	Marketingcontrolling	270
2.1	Begriff, Aufgaben und Instrumente des Marketingcontrollings	270
2.2	Produktcontrolling	274
2.3	Markencontrolling	276
2.4	Preiscontrolling	278
2.5	Kommunikationscontrolling	281
2.6	Vertriebscontrolling	285
2.7	Kundencontrolling	286
3	Produktionscontrolling	293
3.1	Begriff, Aufgaben und Instrumente des Produktionscontrollings	293
3.2	Strategisches Produktionscontrolling	296
3.2.1	Themengebiete des strategischen Produktionscontrollings	296
3.2.2	Technologie-Portfolio	297
3.2.3	Total Productive Maintenance als strategisches Instrument des Produktionscontrollings	299
3.3	Operatives Produktionscontrolling	302
3.3.1	Themengebiete des operativen Produktionscontrollings	302
3.3.2	Ausgewählte Kennzahlen des operativen Produktionscontrollings ..	303
	Literaturverzeichnis	307
	Abkürzungsverzeichnis	319
	Stichwortverzeichnis	323