

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50943

Controlling

Das Basiswissen für die Praxis

von
Dr. Volker Schultz

2. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 406 67022 0

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Beck-Wirtschaftsberater

Controlling

dtv

Beck-Wirtschaftsberater

Controlling

Das Basiswissen für die Praxis

Von Dr. Volker Schultz

2., vollständig überarbeitete Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag

www.dtv.de
www.beck.de

Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
Tumblingerstraße 21, 80337 München
© 2015. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)
Satz: ottomedien, Darmstadt
Umschlaggestaltung: Agentur 42, Bodenheim,
unter Verwendung eines Fotos von © Rido, Fotolia
Grafik: Dr. J. Schäffer, München
ISBN 978-3-423-50943-5 (dtv)
ISBN 978-3-406-67022-0 (C. H. Beck)



9 783406 670220

Vorwort

Aus unternehmerischer Sicht zählt Controlling zu den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen. Mit zunehmender Führungsverantwortung steigt auch für „Nicht-Betriebswirte“ die Notwendigkeit von Controllingkenntnissen. Doch viele der traditionellen Controlling-Lehrbücher besitzen einen theoretisch-konzeptionellen Schwerpunkt.

Im Gegensatz dazu wird im vorliegenden Buch ein **praxisorientierter Ansatz** gewählt: Nach einer kurzen Einführung in die Aufgabenfelder und die historische Entwicklung des Controllings werden diejenigen Verfahren, Methoden und Instrumente vorgestellt, die zum Handwerkszeug eines Controllers gehören. Von der Informationsversorgung über operative Planungs- und Kontrollinstrumente bis hin zu Analyse- und Prognosemethoden werden die relevanten Verfahren **prägnant** erläutert und an Hand von **Beispielen** verdeutlicht.

Zielgruppen dieses Buches sind

- **Lernende** (Studenten, Seminar- oder Lehrgangsteilnehmer), denen das Buch als vorlesungs- oder lehrgangsbegleitende Lektüre helfen kann,
- **Nicht-Kaufleute**, die einen Einblick in die Gedankenwelt des Controllings gewinnen möchten, sowie
- **Praktiker**, die mit Controllinginstrumenten konfrontiert werden und sich deshalb schnell entsprechendes Wissen aneignen wollen.

Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass sie **unabhängig voneinander** durchgearbeitet werden können. Durch viele Abbildungen und eine übersichtliche Strukturierung ermöglicht das Buch einen schnellen Einstieg und einen guten Einblick in die verschiedenen Themenbereiche. Das umfangreiche Register lässt das Buch zu einem **Nachschlagewerk** und Handbuch für Studium und Praxis werden, mit dem sich auftauchende Fachbegriffe oder Fragestellungen rasch klären lassen.

Für die Neuauflage wurde der gesamte Text kritisch durchgesehen und dabei alle relevanten Änderungen eingearbeitet, so dass das Buch **auf aktuellem Stand** ist. Erweiterungen erfolgten vor allem im Kapitel 2.6 (Berichtswesen) und im Kapitel 6 (Prognoseverfahren).

Ergänzend sei auf die beiden anderen Bände meiner in der Reihe „Beck-Wirtschaftsberater im dtv“ erschienen Basiswissen-Trilogie hingewiesen, die ebenfalls für die genannten Zielgruppen hilfreich sind: Das „**Basiswissen Betriebswirtschaft**“ gibt einen Überblick über die gesamte Betriebswirtschaft, während das „**Basiswissen Rechnungswesen**“ die Bereiche Buchführung, Bilanzierung und Kostenrechnung vertieft.

Für Hinweise und Anregungen zu diesem Buch bin ich dankbar. Speziell dafür steht die E-Mail-Adresse **bw.controlling@gmx.de** zur Verfügung.

Darmstadt, im September 2014

Dr. Volker Schultz

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1. Kapitel	
Einleitung	1
2. Kapitel	
Instrumente zur Informationsversorgung	31
3. Kapitel	
Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente	107
4. Kapitel	
Instrumente zur unternehmensinternen Analyse	171
5. Kapitel	
Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen	217
6. Kapitel	
Prognose-Instrumente	239
Literaturverzeichnis	265
Sachverzeichnis	269

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX

1. Kapitel

Einleitung	1
-------------------------	---

1.1 Was ist Controlling?	1
---------------------------------------	---

1.2 Aufgabenfelder des Controllings	3
--	---

1.2.1 Informationsversorgung	3
------------------------------------	---

1.2.2 Planung	5
---------------------	---

1.2.3 Kontrolle	11
-----------------------	----

1.2.4 Koordination	13
--------------------------	----

1.3 Historische Entwicklung des Controllings	15
---	----

1.3.1 Entstehung des Begriffs „Controlling“	15
---	----

1.3.2 Controlling in den USA	15
------------------------------------	----

1.3.3 Controlling in Deutschland	17
--	----

1.4 Ebenen des Controllings	21
--	----

1.5 Einsatzbereiche des Controllings	24
---	----

1.6 Überblick über das Instrumentarium des Controllings ...	25
--	----

2. Kapitel

Instrumente zur Informationsversorgung	31
---	----

2.1 Ermittlung des Informationsbedarfs	31
---	----

2.2 Buchführung und Jahresabschluss	35
--	----

2.2.1 Aufgaben der Buchführung	35
--------------------------------------	----

2.2.2 Jahresabschluss des Einzelunternehmens	36
--	----

2.2.2.1 Bilanz	37
----------------------	----

2.2.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung	40
---	----

2.2.2.3	Lagebericht	42
2.2.2.4	Value Reporting	43
2.2.3	Jahresabschluss von Konzernen	44
2.2.4	Jahresabschluss unter Controllingaspekten	46
2.3	Kostenrechnung als Informationsinstrument	47
2.3.1	Kostenbegriff	49
2.3.2	Kostenartenrechnung	53
2.3.3	Kostenstellenrechnung	55
2.3.4	Kostenträgerrechnung	58
2.4	Erlösrechnung	60
2.5	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	62
2.5.1	Jahresabschlusskennzahlen	64
2.5.1.1	Absolute Jahresabschlusskennzahlen	65
2.5.1.2	Vermögensstrukturkennzahlen (Struktur der Aktiva)	67
2.5.1.3	Kapitalstrukturkennzahlen (Struktur der Passiva)	68
2.5.1.4	Rentabilitätskennzahlen	72
2.5.1.5	Horizontale Bilanzstrukturkennzahlen	73
2.5.1.6	Liquiditätskennzahlen	74
2.5.1.7	Wertorientierte Kennzahlen	75
2.5.2	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	77
2.5.3	Einkaufs- und Materialwirtschaftskennzahlen	79
2.5.4	Produktionskennzahlen	80
2.5.5	Marketingkennzahlen	82
2.5.6	Qualitätskennzahlen	85
2.5.7	Kennzahlensysteme	85
2.5.7.1	DuPont-Kennzahlensystem	86
2.5.7.2	ZVEI-Kennzahlensystem	87
2.5.7.3	ROCE-Kennzahlensystem	88
2.5.7.4	RL-Kennzahlensystem	88
2.5.7.5	Balanced Scorecard	89
2.6	Berichtswesen	94
2.6.1	Berichtszwecke	95
2.6.2	Berichtsarten	95

2.6.3 Gestaltungsempfehlungen	96
2.6.4 Darstellungsformen	98
2.6.5 Berichtssysteme	101
2.6.6 Data Warehouse	103
2.6.7 Geschäfts- oder Businessplan	104

3. Kapitel

Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente	107
---	------------

3.1 Sollgrößenbestimmung	108
---------------------------------------	------------

3.1.1 Schätzung	108
-----------------------	-----

3.1.2 Berechnung	110
------------------------	-----

3.1.3 Kalkulation	111
-------------------------	-----

3.1.3.1 Zuschlagskalkulation	113
------------------------------------	-----

3.1.3.2 Maschinenstundensatzkalkulation	114
---	-----

3.1.3.3 Divisionskalkulation	115
------------------------------------	-----

3.1.3.4 Prozesskostenrechnung	116
-------------------------------------	-----

3.1.3.5 Zielkostenrechnung (Target Costing)	118
---	-----

3.1.4 Preisbestimmung	120
-----------------------------	-----

3.1.4.1 Marktpreise	121
---------------------------	-----

3.1.4.2 Kostenpreise	121
----------------------------	-----

3.1.4.3 Verrechnungspreise	122
----------------------------------	-----

3.2 Plankostenrechnung	124
-------------------------------------	------------

3.2.1 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	125
---	-----

3.2.2 Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	127
--	-----

3.2.3 Break-Even-Analyse	129
--------------------------------	-----

3.3 Deckungsbeitragsrechnung	131
---	------------

3.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	132
---	-----

3.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	133
--	-----

3.3.3 Preisuntergrenzenbestimmung und Produktionsplanung mit Deckungsbeiträgen	136
---	-----

3.4 Investitionsrechnung	138
---------------------------------------	------------

3.4.1 Statische Investitionsrechnungsverfahren	139
--	-----

3.4.1.1 Kostenvergleichsrechnung	140
--	-----

3.4.1.2 Gewinnvergleichsrechnung	142
--	-----

3.4.1.3	Rentabilitätsrechnung	143
3.4.1.4	Amortisationsrechnung	143
3.4.2	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	144
3.4.2.1	Kapitalwertmethode	145
3.4.2.2	Interne Zinssatz-Methode	147
3.4.2.3	Annuitätenmethode	147
3.5	Budgetierung	148
3.5.1	Klassische Budgetierungsverfahren	149
3.5.1.1	Fortschreibungsbudgetierung	150
3.5.1.2	Hierarchische Budgetierung	150
3.5.1.3	Bottom-up-Budgetierung	151
3.5.1.4	Budgetierung im Gegenstromverfahren	152
3.5.2	Better Budgeting	152
3.5.2.1	Outputorientierte Budgetierung	153
3.5.2.2	Zero-Base-Budgeting	154
3.5.2.3	Prozessorientierte Budgetierung (Activity-Based-Budgeting)	155
3.5.2.4	Rollierende Vorschau (Rolling Forecasts)	157
3.5.3	Beyond Budgeting	158
3.6	Operative Kontrollinstrumente	159
3.6.1	Ex-Post-Kontrolle	161
3.6.2	Ergebniskontrolle	161
3.6.3	Fortschrittskontrolle	162
3.6.4	Abweichungsanalyse	163
3.6.5	Stichprobenanalyse	166
3.6.6	Profitcenter-Konzept	167
4. Kapitel		
Instrumente zur unternehmensinternen Analyse		171
4.1 Produktlebenszykluskonzept		171
4.1.1	Produktlebenszyklusanalyse	174
4.1.2	Produktlebenszykluskostenrechnung (Life-Cycle-Costing)	175
4.2 Erfahrungskurvenkonzept		176

4.3 Marktorientierte Analysen	178
4.3.1 Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	179
4.3.2 Produkt-Markt-Analyse	182
4.3.3 Wettbewerbsstrategien	184
4.3.4 Portfolio-Analysen	186
4.3.4.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	187
4.3.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions- Portfolio	193
4.3.4.3 Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio	196
4.3.4.4 Technologie-Portfolio	198
4.3.4.5 Weitere Portfolio-Ansätze	202
4.4 Wertorientierte Analysen	203
4.4.1 Wertanalyse	203
4.4.2 Gemeinkostenwertanalyse	205
4.4.3 Wertschöpfungsketten-Analyse	206
4.4.4 Nutzwertanalyse	211
4.4.5 ABC-Analyse	214
5. Kapitel	
Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen	217
5.1 Umfeldanalysen	217
5.1.1 PEST-Analyse	218
5.1.2 Branchenstrukturanalyse	219
5.1.3 Konkurrenzanalyse	222
5.1.4 Umfeldanalyse mit dem EAP-Modell	223
5.2 Erfolgsfaktorenanalyse	226
5.3 Stärken-Schwächen-Analysen	228
5.3.1 SOFT-Analyse	228
5.3.2 Potentialanalyse	230
5.3.3 SWOT-Analyse	231
5.4 Benchmarking	232

6. Kapitel	
Prognose-Instrumente	239
6.1 Statistische Verfahren	239
6.2 Delphi-Methode	240
6.3 Diskontinuitätenbefragung	244
6.4 Gap-Analyse	245
6.5 Szenariotechnik	248
6.6 Früherkennungssysteme	254
6.6.1 Früherkennungssysteme der ersten Generation	254
6.6.2 Früherkennungssysteme der zweiten Generation	255
6.6.3 Früherkennungssysteme der dritten Generation	256
6.7 Risikomanagement	258
6.7.1 Risikoidentifikation	259
6.7.2 Risikobewertung	262
6.7.3 Risikosteuerung	263
6.7.4 Risikoüberwachung	263
Literaturverzeichnis	265
Sachverzeichnis	269