

## Controlling

von

Prof. Dr. Klaus Deimel, Prof. Dr. Kai Wiltinger, Prof. Dr. Thomas Heupel

1. Auflage

[Controlling – Deimel / Wiltinger / Heupel](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kostenrechnung und Controlling](#) – [Kostenrechnung und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](#)

ISBN 978 3 8006 3716 4

# beck-shop.de

Vahlens Lernbücher  
Controlling  
Deimel/Heupel/Wiltinger

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Controlling

von

Prof. Dr. Klaus Deimel,

Prof. Dr. Thomas Heupel

und

Prof. Dr. Kai Wiltinger

Verlag Franz Vahlen München

**Dr. Klaus Deimel** ist Professor für Führungsorientiertes Rechnungswesen/Controlling am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Rheinbach der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

**Dr. Thomas Heupel** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling und Prorektor für Forschung an der FOM Hochschule Essen.

**Dr. Kai Wiltinger** ist Professor für BWL, Rechnungswesen & Controlling an der Fachhochschule Mainz.

ISBN 978 3 8006 3716 4

© 2013 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

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

## Vorwort

Eine zielorientierte Steuerung und die Herstellung von Transparenz gehören zu den zentralen Aufgaben des Management in Unternehmen und nicht-kommerziellen Organisationen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Umweltdynamik und einer hohen Komplexität, in denen Organisationen heute agieren, gewinnt ein modernes Controlling insbesondere zur Erfüllung der anspruchsvollen Steuerungsaufgaben einen immer höheren Stellenwert.

Die Funktionen des Controlling haben sich in Theorie und Praxis teilweise stürmisch weiterentwickelt. Neben den klassischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben sowie der kennzahlengestützten Informationsversorgung haben Trends, wie das Shareholder Value-Konzept, das Performance Measurement oder die Balanced Scorecard, das betriebswirtschaftliche Denken einer ganzen Managergeneration revolutioniert.

### Das Ziel dieses Buches

Den Lesern werden in diesem Lehrbuch die wesentlichen **Grundlagen des Controlling** ebenso vorgestellt wie **ausgewählte Spezialgebiete**. Dabei war es unser Ziel, die einzelnen Gebiete in einer Tiefe zu behandeln, die es dem Leser erlaubt, die vorgestellten Instrumente in der Praxis anwenden zu können. Da das Fach Controlling mittlerweile in Wissenschaft und Praxis eine große inhaltliche Breite erreicht hat, werden wir nicht alle Facetten des Controlling beschreiben können. Bei der Auswahl der behandelten Themengebiete haben wir uns vielmehr davon leiten lassen, welche **Inhalte heute in den Unternehmen eine besondere Bedeutung besitzen**. Darüber hinaus basiert die Auswahl und die Darstellung der Inhalte auf Erfahrungen, die wir mit Studierenden in Diplom-, Bachelor- wie auch Masterstudiengängen an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, der Fachhochschule Mainz und der FOM Hochschule für Ökonomie & Management sammeln konnten. Unsere Erfahrungen aus mehrjährigen Tätigkeiten in der Unternehmenspraxis und aus Beratungsaufträgen sind ebenfalls in die Konzeption dieses Buch eingeflossen. Es wendet sich zunächst an Studierende an Universitäten und Fachhochschulen. Praktiker können sich schnell und intensiv über die Basics im Controlling wie auch zu aktuellen Entwicklungen in diesem spannenden Fachgebiet informieren.

### Didaktischer Aufbau

Zum besseren Verständnis der behandelten Sachverhalte haben wir eine **durchgehende Fallstudie** der (fiktiven) Rheinair AG entwickelt. Jedem Kapitel wird diese Fallstudie vorangestellt, um eine praxisorientierte Einordnung des Stoffs und eine Sensibilisierung für die jeweiligen Kapitelinhalte zu gewährleisten. Darüber hinaus zeigen **Beispiele** aus unterschiedlichen Branchen, wie die behandelten Controllinggebiete in der Unternehmenspraxis umgesetzt

werden. Schließlich ermöglichen Übungsaufgaben, kleinere Fallstudien und Literaturempfehlungen am Ende eines jeden Kapitels, den Stoff noch einmal zu wiederholen und gezielt zu vertiefen.

An dieser Stelle möchten wir uns für die zahlreichen Gespräche, die das Entstehen dieses Buchs begleiteten, bedanken. Insbesondere gilt unser Dank Herrn Dipl.-Soz-wiss. Peter Gruber, Herrn Dipl.-Kfm. Karsten Heinrich, Herrn Dipl.-Psych. Andreas Ley, B.A, Herrn Lukas Lübken, M.Sc. und Frau cand. rer. pol. Jessica Werner für ihre Unterstützung und die umsichtigen Korrekturarbeiten. Wir danken unserem Lektor, Herrn Dennis Brunotte, für seine Anmerkungen und die nie nachlassende Geduld mit uns Autoren sowie unseren Familien für ihre dauerhafte, motivierende Unterstützung und ihr Verständnis – u. a. für die regelmäßigen und häufig sehr langen Skype-Konferenzen.

Bonn, Siegen und Mainz im Januar 2013

Klaus Deimel  
Thomas Heupel  
Kai Wiltinger

## Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>A Grundlagen des Controlling .....</b>	<b>1</b>
1 Controlling als Unterstützung der Unternehmensführung in einem dynamischen Umfeld .....	6
2 Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre .....	7
3 Aufgabenbereiche des Controlling .....	23
4 Rollenbild und Anforderungsprofil des Controllers .....	32
5 Controlling in institutioneller Perspektive .....	37
6 Zusammenfassung .....	46
7 Übungsaufgaben .....	47
<b>B Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse als grundlegende Konzepte des Controlling .....</b>	<b>49</b>
1 Operative Planungs- und Kontrollprozesse .....	49
2 Strategische Planungs- und Kontrollprozesse .....	118
3 Kennzahlensteuerung des Unternehmens .....	181
<b>C Spezielle Konzepte des Controlling .....</b>	<b>221</b>
1 Kostenmanagement .....	221
2 Mergers & Acquisitions .....	300
3 Wertorientiertes Controlling .....	352
4 Performance Controlling .....	388
5 Risikocontrolling und Corporate Governance .....	426
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>457</b>
<b>Internetquellen .....</b>	<b>465</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>467</b>

**beck-shop.de**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

<b>A Grundlagen des Controlling .....</b>	<b>1</b>
1 Controlling als Unterstützung der Unternehmensführung in einem dynamischen Umfeld .....	6
2 Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre .....	7
2.1 Entwicklung des Controlling .....	7
2.2 Begriffsbestimmung des Controlling .....	8
2.3 Controllingkonzeptionen .....	9
2.3.1 Gewinnzielorientierter Ansatz .....	10
2.3.2 Informationsversorgungsorientierter Ansatz .....	11
2.3.3 Koordinationsorientierter Ansatz .....	11
2.3.4 Rationalitätssicherungsorientierter Ansatz .....	14
2.4 Controllingdefinition .....	15
2.5 Teilgebiete des Controlling .....	18
2.6 Abgrenzung des Controlling .....	20
3 Aufgabenbereiche des Controlling .....	23
3.1 Planung, Steuerung und Kontrolle als Aufgabe des Controlling ..	23
3.2 Aufbau, Strukturierung, Pflege und Anpassung eines adäquaten Informationssystems als Gegenstand des Controlling .....	28
3.3 Moderation der Unternehmensentscheidungen in Hinblick auf die zweckrationale Erreichung der Unternehmensziele .....	30
4 Rollenbild und Anforderungsprofil des Controllers .....	32
4.1 Rollenbild des Controllers .....	32
4.2 Anforderungen an Controller .....	34
4.2.1 Fachliche Kompetenzen von Controllern .....	34
4.2.2 Persönliche Kompetenzen von Controllern .....	35
5 Controlling in institutioneller Perspektive .....	37
5.1 Einordnung des Controlling in die Unternehmenshierarchie .....	37
5.2 Controlling in Stabs- oder Linienfunktion .....	38
5.2.1 Controllingabteilung als Linienstelle .....	38
5.2.2 Controlling als Stabsstelle .....	38
5.2.3 Zentralisierung vs. Dezentralisierung des Controlling .....	39
5.3 Hierarchische Einordnung der Controlling Abteilung .....	43
6 Zusammenfassung .....	46
7 Übungsaufgaben .....	47

<b>B</b>	<b>Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse als grundlegende Konzepte des Controlling</b>	49
1	Operative Planungs- und Kontrollprozesse	49
1.1	Einordnung von Planungs- und Kontrollprozessen in das Managementsystem	50
1.2	Planung und Budgetierung als Gegenstand des operativen Controlling	52
1.2.1	Begriff der Planung und der Pläne	52
1.2.1.1	Planung	52
1.2.1.2	Notwendigkeit der Planung	56
1.2.1.3	Pläne	57
1.2.2	Funktionen der Planung	59
1.2.3	Ebenen der Planung	61
1.2.3.1	Inhaltliche Planungsebenen	61
1.2.3.2	Organisatorische Planungsebenen	67
1.2.4	Ablauf der Planung	71
1.2.4.1	Zeitliche Koordination der organisatorischen Planungsebenen	73
1.2.4.2	Zeitliche Koordination der Funktionalplanungen	75
1.3	Zielplanung	81
1.3.1	Ziele und Zielsetzungen im Planungszzyklus	81
1.3.2	Zielplanung	85
1.4	Kontrolle als Gegenstand des operativen Controlling	88
1.4.1	Begriff und Gegenstand der Kontrolle	88
1.4.2	Formen der Kontrolle	90
1.4.3	Kostenrechnungssysteme als Basis von Planungs- und Kontrollprozessen	91
1.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	92
1.4.3.2	Flexible Plankostenrechnung	95
1.4.3.3	Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	103
1.5	Implementierung von Planungs- und Kontrollsystmen in internationalen Unternehmen	104
1.5.1	Aufbauorganisatorische Implementierung	104
1.5.2	Ablauforganisatorische Implementierung	107
1.6	Better Budgeting and Beyond Budgeting	109
1.6.1	Kritik an der klassischen Budgetierung	109
1.6.2	Lösungsansätze des Better Budgeting und Beyond Budgeting	110
1.6.3	Better Budgeting	111
1.6.4	Beyond Budgeting	114
1.6.5	Bewertung der theoretischen Fundierung und praktischen Anwendbarkeit	115
1.7	Zusammenfassung	116
1.8	Übungsaufgaben	117

2	Strategische Planungs- und Kontrollprozesse	118
2.1	Grundlagen und Einordnung des strategischen Controlling	120
2.1.1	Grundlagen strategischer Planungs- und Kontrollprozesse	120
2.1.2	Einordnung des strategischen Controlling in das Konzept des strategischen Management	121
2.1.3	Einordnung des strategischen Controlling in das System des Controlling	124
2.2	Prozess der strategischen Planung und Kontrolle	127
2.2.1	Regelkreis des strategischen Controlling	127
2.2.2	Strategische Planungsprozesse	128
2.2.3	Typischer Prozess der strategischen Planung	131
2.2.4	Grundelemente des strategischen Planungsprozesses	133
2.3	Instrumente des strategischen Controlling	135
2.3.1	Übersicht über die Instrumente des strategischen Controlling	135
2.3.2	Instrumente des strategischen Controlling in Hinblick auf die Analyse des Umfeldes	136
2.3.2.1	Checklisten der Umfeldanalyse	137
2.3.2.2	PEST-Analyse	139
2.3.2.3	Branchenstrukturanalyse nach PORTER	140
2.3.3	Instrumente des strategischen Controlling in Hinblick auf die Analyse des Unternehmens	144
2.3.3.1	Checklisten der Unternehmensanalyse	144
2.3.3.2	Erfahrungskurvenkonzept	146
2.3.3.3	Produktlebenszyklus-Konzept	149
2.3.3.4	Wertkettenmodell (Value Chain)	150
2.3.3.5	Stärken-Schwächenprofil	152
2.3.4	Die SWOT-Analyse als Integration der Umfeld- und Unternehmensanalyse	154
2.3.5	Instrumente des strategischen Controlling in Hinblick auf die Strategieentwicklung	157
2.3.5.1	Gap-Analyse	157
2.3.5.2	Strategische Grundoptionen für Unternehmen – die ANSOFF-Matrix	158
2.3.5.3	Portfolio-Analysen als Instrumente der strategischen Strategieentwicklung	161
2.3.5.4	Generische Wettbewerbsstrategien nach PORTER	168
2.3.6	Instrumente des strategischen Controlling auf der Ebene von Funktionalstrategien	174
2.4	Strategische Kontrollprozesse	175
2.4.1	Durchführungskontrolle	176
2.4.2	Grundlagenkontrolle	178
2.5	Zusammenfassung	180
2.6	Übungsaufgaben	180
3	Kennzahlensteuerung des Unternehmens	181
3.1	Kennzahlen als Instrument des Controlling	183
3.2	Kennzahlen in ausgewählten betrieblichen Funktionen	188
3.2.1	Kennzahlen des Finanzcontrolling	188
3.2.1.1	Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur	189
3.2.1.2	Erfolgskennzahlen	191

3.2.1.3 Kennzahlen zur Analyse der Liquiditätssituation .....	192
3.2.1.4 Analyse der Rentabilität .....	195
3.2.2 Kennzahlen des Personalcontrolling .....	198
3.2.2.1 Altersstrukturanalysen und Beschäftigungsstruktur .....	198
3.2.2.2 Kennzahlen des Personalmanagement .....	199
3.2.3 Kennzahlen des Vertriebscontrolling .....	201
3.3 Benchmarking zur bereichsübergreifenden Nutzung von Kennzahlen .....	205
3.4 Kennzeichnung von Kennzahlensystemen .....	209
3.5 Unterstützung des Kennzahlenmanagement durch Business Intelligence .....	214
3.6 Zusammenfassung .....	218
3.7 Übungsaufgaben .....	219
<b>C Spezielle Konzepte des Controlling .....</b>	<b>221</b>
1 Kostenmanagement .....	221
1.1 Gegenstand, Ansatzpunkte und Aufgaben des Kostenmanagement .....	222
1.1.1 Beeinflussung der Kostenhöhe .....	225
1.1.2 Beeinflussung der Kostenstruktur .....	228
1.1.3 Beeinflussung des Kostenverlaufs .....	235
1.1.4 Wirkungen des Kostenstrukturmanagement .....	237
1.2 Ausgewählte Instrumente des Kostenmanagement .....	240
1.2.1 Grundlagen des Kostenmanagement .....	240
1.2.2 Fixkostenkostenmanagement .....	241
1.2.2.1 Grundlagen des Fixkostenmanagement .....	241
1.2.2.2 Instrumente des Fixkostenmanagement .....	244
1.2.2.3 Zero-Base-Budgeting .....	253
1.2.2.4 Gemeinkostenwertanalyse .....	257
1.2.3 Kostenmanagement durch Prozessmanagement .....	259
1.2.3.1 Prozesskostenrechnung .....	259
1.2.3.2 Verbesserungspotenziale der Prozesskostenrechnung .....	276
1.2.3.3 Bewertung der Prozesskostenrechnung .....	281
1.2.4 Kostenorientiertes Produktmanagement .....	282
1.2.4.1 Grundlagen des Target Costing (Zielkostenrechnung) .....	282
1.2.4.2 Aufbau des Target Costing .....	284
1.2.4.3 Product Lifecycle Costing .....	293
1.3 Zusammenfassung .....	296
1.4 Übungsaufgaben .....	297
2 Mergers & Acquisitions .....	300
2.1 Grundlagen der Mergers & Acquisitions .....	301
2.2 Prozess des Unternehmenskaufs .....	307
2.2.1 Phasenprozess der M&A – Grundlagen .....	307
2.2.1.1 Strategische Analyse- und Konzeptionsphase .....	308
2.2.1.2 Transaktionsphase .....	308
2.2.1.3 Integrationsphase .....	313
2.3 Grundlegende Verfahren der Unternehmensbewertung .....	314
2.3.1 Substanzwertverfahren .....	318

2.3.1.1 Substanzwertverfahren auf Basis von Rekonstruktionswerten (Reproduktionswerten) .....	319
2.3.1.2 Substanzwert als Liquidationswert .....	324
2.3.2 Zukunftserfolgswertverfahren .....	325
2.3.2.1 Ertragswertverfahren (Capitalized Earnings-Verfahren) .....	327
2.3.2.2 Discounted Cash Flow-Verfahren (DCF-Verfahren) .....	329
2.3.3 Bewertung durch Multiples .....	342
2.3.4 Realoptions-Verfahren .....	346
2.4 Zusammenfassung .....	348
2.5 Übungsaufgaben .....	348
3 Wertorientiertes Controlling .....	352
3.1 Grundlagen des Shareholder Value .....	354
3.2 Gründe für Wertorientierung .....	360
3.3 Wertmaßstäbe des Shareholder-Value Konzepts .....	364
3.3.1 Überblick .....	364
3.3.2 Mehrperiodige Konzepte der Wertmessung .....	365
3.3.3 Einperiodige Konzepte der Wertmessung .....	370
3.3.3.1 Rentabilitätsorientierte Kennzahlen .....	370
3.3.3.2 Residualgewinnorientierte Wertkennzahlen .....	375
3.4 Wertmanagement .....	378
3.4.1 Werttreiber-Netzwerk .....	378
3.4.2 Restrukturierungs-Pentagon (Value Action-Pentagon) .....	380
3.4.3 Wertorientiertes Portfolio-Management .....	382
3.5 Zusammenfassung .....	385
3.6 Übungsaufgaben .....	386
4 Performance Controlling .....	388
4.1 Grundlagen .....	390
4.1.1 Ursachen für die Entwicklung eines Performance Controlling .....	390
4.1.2 Forderung nach Leistungstransparenz .....	391
4.1.3 Konzentration auf kritische Erfolgsfaktoren .....	393
4.1.4 Unterstützung der Strategieimplementierung .....	394
4.2 Key Performance Indicators (KPI) .....	395
4.2.1 Definition Key Performance Indicators .....	395
4.2.2 Anforderungen an KPI .....	396
4.2.3 Erstellung von KPI-Systemen .....	398
4.3 Tableau de Bord .....	402
4.4 Balanced Scorecard .....	404
4.4.1 Aufbau der Balanced Scorecard .....	404
4.4.2 Finanzielle Perspektive .....	405
4.4.3 Kundenperspektive .....	407
4.4.4 Interne Prozessperspektive .....	410
4.4.5 Entwicklung der Balanced Scorecard .....	413
4.4.6 Implementierung der Balanced Scorecard im Unternehmen .....	414
4.4.7 Kritik an der Balanced Scorecard .....	417
4.5 Performance Pyramid .....	418
4.6 Strategy Maps .....	420
4.6.1 Strategy Maps als Weiterentwicklung der Balanced Scorecard .....	420
4.6.2 Der Aufbau der Strategy Map .....	421

beck-shop.de	
4.7 Implementierung des Performance Controlling am Beispiel eines internationalen Unternehmens .....	423
4.8 Zusammenfassung .....	425
4.9 Übungsaufgaben .....	426
5 Risikocontrolling und Corporate Governance .....	426
5.1 Grundlagen des Risikocontrolling und der Corporate Governance .....	428
5.2 Corporate Governance .....	431
5.3 Risikomanagement .....	440
5.4 Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung .....	442
5.5 Ansätze des Risikomanagement .....	445
5.5.1 Risikocontrolling auf Basis des KonTraG .....	445
5.5.2 Risikocontrolling auf Basis von BASEL II .....	453
5.5.3 Risikocontrolling auf Basis des Sarbanes-Oxley-Act .....	453
5.6 Zusammenfassung .....	455
5.7 Übungsaufgaben .....	456
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>457</b>
<b>Internetquellen .....</b>	<b>465</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>467</b>