

SCHÄFFER
POESCHEL

Thomas M. Fischer/Klaus Möller/Wolfgang Schultze

Controlling

Grundlagen, Instrumente
und Entwicklungsperspektiven

2., überarbeitete Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autoren:

Prof. Dr. Thomas M. Fischer, Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg;

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl für Controlling/Performance Management,
Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Wolfgang Schultze, Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Controlling,
Universität Augsburg.

2. Auflage unter Mitarbeit von:

Maria Assel, Alexander Baumgartner, Dr. Iris Bergmann, Ann-Kathrin Fritze, Kenan Gülgel,
Stefan Hirsch, Benedikt Müller-Stewens, Cornelia Niebler, Jan-Christoph Steinmann, Marcus
Timke, Inna Vasylychuk, Dr. Andreas Weiler und Philipp Zinsmayer.

1. Auflage unter Mitarbeit von:

Stefan Batzlen, Iris Bergmann, Nadine Losch, Martin Haas, Robert Huber, Christian Müller,
Dr. Angelika Sawczyn, Kevin Tappe, Dr. Andreas Weiler

Dozenten finden Abbildungen und Tabellen
dieses Lehrbuchs unter:
www.sp-dozenten.de/3390 (Registrierung erforderlich)



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3390-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
gen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock)

Layout: Ingrid Gnoth | GD 90

Satz: Claudia Wild, Konstanz

Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany

Februar 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Einführung	1
1.1 Gegenstand des Controllings	2
1.1.1 Ziele des Unternehmens	3
1.1.2 Strategisches und operatives Controlling	5
1.1.3 Systeme des Rechnungswesens	8
1.1.3.1 Buchführung und Jahresabschluss	12
1.1.3.2 Kosten- und Leistungsrechnung	14
1.1.3.3 Investitions- und Finanzierungsrechnung	18
1.1.3.4 Harmonisierung des Rechnungswesens	20
1.2 Verständnis des Controllings	22
1.3 Aufgaben des Controllings	28
1.4 Aufgabenspektrum des Controllings	31
1.4.1 Controlling in deutschsprachigen Unternehmen	31
1.4.2 Controlling im internationalen Vergleich	39
1.4.3 Controlling und CFO	44
1.5 Gestaltungsfaktoren und -bereiche des Controllings	47
2 Integriertes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem ..	57
2.1 Planungssystem	58
2.1.1 Grundlagen	58
2.1.1.1 Planungsebenen	60
2.1.1.2 Zielbezug der Planung	63
2.1.1.3 Funktionen der Planung	65
2.1.2 Planungselemente	67
2.1.2.1 Planungsorganisation	67
2.1.2.2 Planungsprozess	69
2.1.2.3 Planungsinstrumente	75
2.1.3 Grundsätze ordnungsgemäßer Planung	76
2.1.4 Merkmale von Planungssystemen	77
2.2 Kontrollsystem	80
2.2.1 Kontrollaufgaben und Kontrollziele	80
2.2.2 Kontrollformen	82
2.2.3 Merkmale von Kontrollsystemen	86
2.3 Informationssystem	87
2.3.1 Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage	88
2.3.2 Informationsbeschaffung	91
2.3.3 Informationsbereitstellung	92
2.3.3.1 Begriff und Zwecke des Berichtswesens	92
2.3.3.2 Arten und Gestaltungsmerkmale von Berichten	94
2.3.3.3 Visualisierung betriebswirtschaftlicher Daten	97
2.3.3.4 Integriertes netzbasiertes Berichtswesen	99

2.3.3.5	XBRL zur Unterstützung des Finanzreporting	100
2.3.4	Informationsverwendung	103
2.3.5	Informationstechnik	106
2.3.6	Business Analytics und Big Data	109
3	Controlling von strategischen Entscheidungen	117
3.1	Grundlagen	118
3.1.1	Strategiebegriff	119
3.1.2	Werte, Vision, Leitlinien und strategische Ziele des Unternehmens	120
3.1.3	Stakeholderanalyse	121
3.1.4	Strategieprozess	122
3.2	Steuerung von Geschäftsstrategien	124
3.2.1	SWOT-Analyse	125
3.2.2	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	128
3.2.3	Ansatzpunkte zur Identifikation strategischer Wettbewerbsvorteile	130
3.2.4	Analyse von Kostenführerschaftsstrategien	133
3.2.4.1	Inhaltliche Abgrenzung	133
3.2.4.2	Erfahrungskurve	136
3.2.4.3	Produktlebenszyklus	139
3.2.4.4	Industriekostenkurve	140
3.2.5	Analyse von Differenzierungsstrategien	145
3.2.5.1	Inhaltliche Abgrenzung	145
3.2.5.2	Qualitätsbasierte Differenzierungsstrategien	146
3.2.5.3	Zeitbasierte Differenzierungsstrategien	147
3.2.5.4	Half-Life-Konzept als Controlling-Instrument für Differenzierungsstrategien	149
3.2.6	Analyse von hybriden Wettbewerbsstrategien	153
3.2.7	Umsetzung von Geschäftsstrategien mit dem Delta-Modell	157
3.3	Steuerung von Unternehmensstrategien	159
3.3.1	Portfolio-Konzepte	160
3.3.2	Ressourcenstrategien	161
3.3.2.1	Konzept der Kernkompetenzen	162
3.3.2.2	Technologie-Portfolio	165
3.3.3	Produkt-/Marktstrategien	171
3.3.3.1	Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff	171
3.3.3.2	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)	173
3.3.3.3	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey-Matrix)	178
3.4	Strategische Kontrolle	183
3.4.1	Funktionen der strategischen Kontrolle im Strategieprozess	183
3.4.2	Konzeption der strategischen Kontrolle	184
3.4.2.1	Prämissenkontrolle	184
3.4.2.2	Durchführungskontrolle	185
3.4.2.3	Strategische Überwachung	186

4	Kostenorientierte Entscheidungen	191
4.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung	192
4.1.1	Kostenartenorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren	193
4.1.2	Kostenträgerorientierte kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren	194
4.1.3	Einsatzzwecke der kurzfristigen Erfolgsrechnung	198
4.2	Deckungsbeitragsrechnung	199
4.2.1	Einfache Deckungsbeitragsrechnung	199
4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	201
4.2.3	Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung	204
4.2.4	Einsatzgebiete der Deckungsbeitragsrechnung	205
4.3	Break-Even-Analyse	206
4.3.1	Break-Even-Analyse im Einproduktfall	207
4.3.2	Break-Even-Analyse im Mehrproduktfall	214
4.3.3	Beurteilung der Break-Even-Analyse	221
4.4	Ermittlung von Preis- und Kostengrenzen	222
4.4.1	Preisuntergrenzen bei Absatzentscheidungen	223
4.4.2	Preisobergrenzen bei Einkaufsentscheidungen	226
4.5	Total Cost of Ownership	229
5	Kostenmanagement	235
5.1	Grundlagen des Kostenmanagements	236
5.2	Prozesskostenmanagement	238
5.2.1	Rechenmethoden: Prozesskostenrechnung, Activity Based Costing (ABC) und Time Driven Activity Based Costing (TD ABC)	240
5.2.2	Einsatzbereiche des Prozesskostenmanagements	254
5.2.3	Einsatz von Prozessmodellen	257
5.3	Target Cost Management	262
5.3.1	Methodik und Grundprinzipien	263
5.3.2	Prozessablauf	264
5.3.3	Verbindung von Target Costing, Target Pricing und Profit Planning	272
5.4	Lebenszyklusrechnung	276
5.5	Ansatzpunkte der Kostenreduktion	279
5.5.1	Benchmarking	279
5.5.1.1	Benchmarking-Prozess	280
5.5.1.2	Benchmarking-Arten	282
5.5.2	Working Capital Management	286
5.5.3	Qualitäts- und Zeitmanagement	294
6	Anreizsysteme in arbeitsteiligen Organisationsstrukturen ..	307
6.1	Zentralisation vs. Delegation von Entscheidungsbefugnissen	308
6.2	Anreizprobleme und Controlling	311
6.3	Organisatorische Gestaltungsalternativen und Koordinations- rechnungen	315

6.3.1	Funktionale Organisationsstrukturen	316
6.3.2	Divisionale Organisationsstrukturen	318
6.3.3	Matrixorganisation	321
6.3.4	Holdingkonzepte	323
6.3.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation	324
6.4	Aufbau von Anreizsystemen	327
6.4.1	Wahl der Belohnungsart	328
6.4.2	Wahl der Bemessungsgrundlage	328
6.4.3	Wahl der Belohnungsfunktion	329
6.4.4	Anforderungen an Anreizsysteme	330
6.5	Aktuelle Entwicklungen und Praxisbeispiele	334
<hr/>		
7	Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlen- systemen	341
7.1	Charakterisierung von Kennzahlen und -systemen	342
7.2	Traditionelle Kennzahlensysteme	344
7.2.1	Erfolgsorientierte Kennzahlen	344
7.2.2	Liquiditätsorientierte Kennzahlen	352
7.2.3	Beurteilung der Steuerungswirkung traditioneller Kennzahlen ...	353
7.3	Wertorientierte Kennzahlensysteme	357
7.3.1	Grundlagen des wertorientierten Managements	357
7.3.2	Dynamische Steuerungsgrößen	358
7.3.3	Statische Steuerungsgrößen	360
7.3.3.1	Economic Value Added	360
7.3.3.2	Cash Value Added	374
7.3.4	Beurteilung wertorientierter Kennzahlen für die Entscheidungs- unterstützung	382
7.3.5	Messung der Wertgenerierung mit dem residualen ökonomischen Gewinn	387
7.3.6	Entlohnung auf Basis von Steuerungskennzahlen	395
7.4	Anwendung von Steuerungskennzahlen in der Praxis	403
7.5	Mehrdimensionale Steuerungssysteme	405
7.5.1	Grundlagen des Performance Management	406
7.5.2	Balanced Scorecard	407
7.5.3	Alternative Performance Management Systeme	411
7.5.4	Konfiguration von mehrdimensionalen Steuerungssystemen	417
<hr/>		
8	Budgetierung	427
8.1	Ziele und Zwecke von Budgets	428
8.2	Budgetierungsverfahren	431
8.2.1	Master Budget	432
8.2.2	Budgetierung der Gemeinkosten	439
8.2.2.1	Activity Based Budgeting	439
8.2.2.2	Gemeinkostenwertanalyse	440
8.2.2.3	Zero Base Budgeting	440

8.2.3	Neuere Ansätze in der Budgetierung	441
8.3	Unternehmenssteuerung auf Basis von Budgets	445
8.3.1	Analyse von Budgetabweichungen	445
8.3.2	Berichterstattung und Budgets	448

9	Verrechnungspreise	453
9.1	Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen	454
9.1.1	Erfolgsermittlungsfunktion	456
9.1.2	Koordinationsfunktion	456
9.1.3	Weitere Funktionen	457
9.2	Typen von Verrechnungspreisen	458
9.2.1	Marktorientierte Verrechnungspreise	458
9.2.2	Kostenorientierte Verrechnungspreise	463
9.2.2.1	Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise	463
9.2.2.2	Vollkostenorientierte Verrechnungspreise	467
9.2.2.3	Cost-Plus-Verrechnungspreise	468
9.2.3	Verhandelte Verrechnungspreise	474
9.3	Verrechnungspreise in Konzernunternehmen	476
9.3.1	Steuerrechtliche Ansätze zur Bestimmung von Konzernverrechnungspreisen	477
9.3.2	Dokumentation der Verrechnungspreise	479

10	Corporate Governance, Compliance, Risikocontrolling	483
10.1	Notwendigkeit, Begriffsabgrenzung und regulatorische Rahmen- bedingungen	484
10.2	Risikoidentifikation	498
10.2.1	Frühwarnsysteme	500
10.2.2	Früherkennungssysteme	501
10.2.2.1	Indikatororientierte Früherkennungssysteme	502
10.2.2.2	Fehlermöglichkeiten- und -einflussanalyse (FMEA)	504
10.2.2.3	Ergänzende Methoden zur Identifikation von Risiken	504
10.2.3	Strategische Frühaufklärungssysteme	506
10.2.4	Szenarioanalyse	508
10.2.4.1	Grundlagen	508
10.2.4.2	Szenarien im Prozess der strategischen Planung	509
10.2.4.3	Phasenablauf einer Szenarioanalyse	510
10.2.5	Risikokategorien	513
10.3	Risikobewertung	514
10.3.1	Nicht finanzielle Risikobewertung	516
10.3.2	Finanzielle Risikobewertung	519
10.3.2.1	Bewertung des Einflusses von Risiken: Sensitivitätsanalysen	519
10.3.2.2	Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (konzeptionelle Grundlagen)	523
10.3.2.3	Bewertung von Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (Anwendungsbeispiel)	531

10.3.2.4	Bewertung von leistungswirtschaftlichen Risiken: Cashflow at Risk	543
10.3.2.5	Risk Map und Aggregation von Risiken	546
10.4	Risikosteuerung	550
10.4.1	Aktive und passive Risikosteuerung	550
10.4.2	Risikoadjustierte Performance-Messung	555
10.5	Risikoberichterstattung	558
10.5.1	Funktionen der Risikoberichterstattung	558
10.5.2	Interne Risikoberichterstattung	559
10.5.3	Externe Risikoberichterstattung	560
10.6	Informationsversorgung von Aufsichtsräten	564
11	Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling	575
11.1	Begriffliche Abgrenzungen	576
11.2	Ausgestaltung des nachhaltigkeitsorientierten Controllings	577
11.3	Nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder im Unternehmen	584
11.4	Nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen	588
12	Immaterielle Werte und Reputation von Unternehmen	595
12.1	Bedeutung und inhaltliche Abgrenzung von immateriellen Werten	596
12.2	Reputation als immaterieller Wert von Unternehmen	600
12.3	Messung und Bewertung von immateriellen Werten	604
12.3.1	Monoindikator-Methoden	607
12.3.2	Wissensbilanz als Multiindikator-Methode	609
12.4	Integration von immateriellen Werten in Performance Management Systeme	613
13	Steuerung von E-Businesses	621
13.1	Einführung	622
13.2	Geschäfts- und Erlösmodelle im E-Business	622
13.2.1	Geschäftsmodelle im E-Business	622
13.2.2	Erlösmodelle im E-Business	627
13.3	Performance-Measurement im E-Business	628
13.4	Verwendung von E-Business-Nutzerdaten für das Performance- Measurement	632
14	Innovationscontrolling	641
14.1	Begriff des Innovationscontrollings	642
14.2	Innovationskennzahlen	643
14.3	Ganzheitliche Innovationssteuerungssysteme	646
14.4	Instrumente des Innovationscontrollings	649
	Stichwortverzeichnis	655