

# Controlling

## Grundlagen und Einsatzgebiete

Von  
Universitätsprofessor  
Dr. Volker H. Peemöller

Unter Mitarbeit von  
Dr. Thomas Geiger

5. Auflage



Verlag Neue Wirtschafts-Briefe  
Herne/Berlin

# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	16
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	19

## Erster Teil: Grundlagen

<b>1. Historische Entwicklung</b> .....	27
1.1 Ursprünge des Controlling .....	27
1.2 Controlling in Deutschland .....	29
<b>2. Controlling-Konzept</b> .....	32
2.1 Begriff des Controlling .....	32
2.2 Funktionen des Controlling .....	37
2.2.1 Ableitung der Funktionen des Controlling .....	37
2.2.2 Grundfunktionen des Controlling .....	39
2.2.2.1 Planungsfunktion .....	39
2.2.2.2 Kontrollfunktion .....	42
2.2.2.3 Informationsfunktion .....	44
2.2.2.4 Steuerungsfunktion .....	44
2.3 Umweltbezogener Ansatz des Controlling .....	47
2.3.1 Relativ statische Umwelt - der Controller als Registrator .....	47
2.3.2 Begrenzt dynamische Umwelt - der Controller als Navigator .....	47
2.3.3 Extrem dynamische Umwelt - der Controller als Innovator .....	48
2.4 Ökologieorientiertes Controlling .....	49
2.4.1 Begriff und Notwendigkeit .....	49
2.4.2 Ziele und Aufgaben .....	51
2.4.3 Instrumente .....	52

	Seite
2.5 Technisches Controlling .....	53
2.5.1 Begriff und Notwendigkeit.....	53
2.5.2 Ziele und Instrumente.....	54
2.5.3 Kostengünstiges Konstruieren als Spezialgebiet des Technischen Controlling .....	55
2.6 Aktuelle Entwicklungen im Controlling .....	57
2.6.1 Risikomanagement und Risiko-Controlling .....	57
2.6.1.1 Vorgehensweise und Entwicklung eines Risi- komanagementsystems .....	57
2.6.1.2 Überwachung des Risikomanagementsystems ...	59
2.6.2 Wertorientiertes Controlling.....	60
<b>3. Abgrenzung des Controlling zu verwandten Bereichen .....</b>	<b>63</b>
3.1 Controlling und Interne Revision.....	63
3.2 Controlling und Internal Control.....	66
3.3 Controlling und Treasuring/Finanzen .....	69
3.4 Controlling und Buchhaltung.....	72
<b>4. Anforderungsprofil des Controllers.....</b>	<b>77</b>
4.1 Persönliche Anforderungen.....	78
4.2 Fachliche Anforderungen.....	80
<b>5. Organisation des Controlling.....</b>	<b>82</b>
5.1 Einflussfaktoren der Controlling-Organisation .....	82
5.2 Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisa- tion .....	84
5.2.1 Hierarchische Eingliederung des Controlling.....	84
5.2.1.1 Controlling in der zweiten Führungsebene .....	85
5.2.1.2 Controlling als Vorstandsbereich.....	86
5.2.1.3 Controlling-Zuordnung zum Vorstands- sprecher.....	87
5.2.2 Controlling als Stabs-, Linien- oder Querschnitts- funktion .....	88
5.3 Aufbau der Controlling-Abteilung .....	92
5.3.1 Controlling bei einzelverantwortlicher Organisation ...	92
5.3.2 Controlling bei funktionaler Organisation.....	95

	Seite
5.3.3 Controlling in der Matrix-Organisation.....	97
5.3.4 Controlling in der Sparten-Organisation.....	99
5.3.5 Controlling in der Projekt-Organisation.....	103
5.4 Besondere organisatorische Ausgestaltungen des Controlling.....	104
5.4.1 Self-Controlling.....	104
5.4.1.1 Charakterisierung und Einordnung.....	105
5.4.1.2 Diskussion der Eignung.....	106
5.4.1.3 Berücksichtigung von Vorschlägen des Lean- Managements im Controlling.....	109
5.4.2 Outsourcing.....	110
<b>6. Erscheinungsformen des Controlling.....</b>	<b>111</b>

## **Zweiter Teil: Strategisches Controlling**

<b>1. Grundlagen.....</b>	<b>115</b>
1.1 Notwendigkeit.....	115
1.2 Aufgaben.....	118
1.2.1 Unterstützung der strategischen Planung.....	118
1.2.1.1 Auswahl von Planungsinstrumenten.....	118
1.2.1.2 Standardisierung und Vereinheitlichung.....	119
1.2.2 Umsetzung der strategischen Planung in die operative Planung.....	119
1.2.3 Aufbau und Durchführung der strategischen Kontrolle.....	120
<b>2. Strategische Planung.....</b>	<b>121</b>
2.1 Strategische Analyse.....	125
2.1.1 Umweltanalyse.....	126
2.1.2 Unternehmensanalyse.....	133
2.1.3 Wertsystemanalyse.....	139
2.2 Zielformulierung.....	141
2.2.1 Aufgabe des Controlling im Rahmen der Ziel- formulierung.....	141

	Seite
2.2.2 Zielsuche .....	142
2.2.2.1 Qualitative Ziele .....	147
2.2.2.2 Quantitative Ziele .....	149
2.2.3 Ableitung eines Zielsystems.....	151
2.3 Strategieentwicklung.....	155
2.3.1 Unternehmungsstrategie.....	156
2.3.2 Geschäftsfeldstrategie .....	162
2.3.3 Funktionalstrategie .....	164
2.4 Strategische Wahl .....	167
2.4.1 Quantitative Bewertung.....	167
2.4.1.1 Wertorientierte Steuerungskonzepte zur quan- titativen Strategiebewertung .....	168
2.4.1.2 Shareholder-Value-Ansatz nach Rappaport .....	176
2.4.1.3 Economic Value Added (EVA).....	181
2.4.1.4 Cash-flow Return on Investment (CFROI) und Cash Value Added.....	185
2.4.2 Qualitative Bewertung.....	188
2.5 Implementierung der Strategien.....	190
2.5.1 Strategische Budgetierung.....	190
2.5.2 Balanced Scorecard .....	190
<b>3. Strategische Kontrolle .....</b>	<b>197</b>
3.1 Arten strategischer Kontrolle .....	199
3.2 Früherkennungssysteme .....	202
<b>4. Strategische Information.....</b>	<b>208</b>
4.1 Einordnung der Informationsversorgung .....	208
4.2 Aufgaben des strategischen Controlling .....	208
4.2.1 Informationsbedarfsanalyse.....	208
4.2.2 Auswahl von Datenquellen .....	210
4.2.3 Informationsaufbereitung und -übermittlung .....	211

**Dritter Teil: Operatives Controlling**

<b>1. Grundlagen</b> .....	213
1.1 Notwendigkeit.....	213
1.2 Ziele.....	214
1.3 Aufgaben.....	215
<b>2. Planung der Ziele und Maßnahmen</b> .....	216
2.1 Koordination in vertikaler Hinsicht.....	217
2.2 Koordination in horizontaler Hinsicht.....	220
2.3 Koordination in zeitlicher Hinsicht.....	222
2.4 Koordination nach der Verwendung.....	225
<b>3. Budgetierung</b> .....	226
3.1 Ziel und Aufgaben der Budgetierung.....	226
3.2 Verfahren der Budgetierung.....	232
3.3 Arten von Budgets.....	238
3.3.1 Budgetarten nach der Abhängigkeit von der Bezugsgröße.....	238
3.3.2 Budgetarten nach dem Umfang der Wertvorgaben.....	241
3.3.3 Budgetarten nach der Entscheidungseinheit.....	242
3.3.4 Budgetarten nach der Geltungsdauer.....	248
<b>4. Kostenplanung</b> .....	249
4.1 Vorarbeiten der Kostenermittlung.....	249
4.1.1 Kostenanalyse.....	249
4.1.2 Verfahren der Kostensenkung.....	252
4.1.2.1 Einzeltechniken.....	252
4.1.2.2 Konzeptionen zur Kostensenkung.....	253
4.1.2.2.1 Administrative Wertanalyse (AWA).....	253
4.1.2.2.2 Gemeinkostenwertanalyse (GWA).....	260
4.1.2.2.3 Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	264
4.1.3 Möglichkeiten der Effizienzsteigerung.....	267
4.2 Planung der Kosten.....	268
4.2.1 Plankostenrechnung.....	268
4.2.1.1 Grundlagen.....	268

	Seite
4.2.1.2	Durchführung der Plankostenrechnung ..... 269
4.2.1.3	Arten der Plankostenrechnung..... 273
4.2.1.3.1	Starre Plankostenrechnung..... 273
4.2.1.3.2	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis ..... 274
4.2.1.3.3	Grenzplankostenrechnung..... 275
4.2.2	Kostenplanung..... 279
4.2.2.1	Verfahren zur Planung der Kosten..... 279
4.2.2.2	Planung der Faktorpreise ..... 280
4.2.2.3	Planung der Einzelkosten ..... 282
4.2.2.4	Planung der Sondereinzelkosten..... 285
4.2.2.5	Planung der Gemeinkosten ..... 287
4.2.3	Target Costing ..... 294
4.2.3.1	Gründe für die Einführung des Target Costing ..... 294
4.2.3.2	Systematik und Vorgehensweise des Target Costing ..... 296
4.2.3.3	Target Costing – ein Instrument des Controllers ..... 303
4.2.4	Prozesskostenrechnung ..... 304
<b>5.</b>	<b>Investitions-, Finanz- und Ergebnisplanung ..... 310</b>
5.1	Investitionsplanung ..... 310
5.1.1	Begriff und Aufgaben der Investitionsplanung ..... 310
5.1.2	Verfahren der Investitionsrechnung ..... 312
5.1.3	Planung der Investitionstätigkeit und Erstellung des Investitionsbudgets..... 315
5.2	Finanzplanung..... 318
5.2.1	Begriff und Aufgaben der Finanzplanung ..... 318
5.2.2	Einnahmen- und Ausgabenplanung..... 320
5.2.3	Liquiditätsreserveplanung ..... 321
5.3	Erlös- und Ergebnisplanung..... 322
5.3.1	Begriff und Aufgaben der Erlös- und Ergebnis- planung ..... 322
5.3.2	Erlösplanung..... 322
5.3.3	Ergebnisplanung..... 324

Seite

5.3.4	Budgetanpassungen und kurzfristige Erfolgsrechnungen .....	325
<b>6.</b>	<b>Operative Kontrolle .....</b>	<b>327</b>
6.1	Erfassen von Soll-Ist-Abweichungen .....	327
6.1.1	Anforderungen an die Kontrolle und Zielsetzungen ..	327
6.1.2	Kontrolltechniken zur Abweichungsfeststellung.....	328
6.1.2.1	Vorgabe des Vergleichsobjektes.....	328
6.1.2.2	Direkte und indirekte Kontrolle .....	331
6.1.2.3	Prüfmatrix .....	333
6.1.2.4	Kontrollverfahren.....	333
6.1.3	Darstellung der Abweichungen .....	334
6.2	Steuerung .....	336
6.2.1	Zukunftsorientierte Abweichungsermittlung.....	336
6.2.2	Abweichungsursachen .....	338
6.2.3	Techniken zur Zuordnung der Abweichungsursachen.....	339
6.2.4	Korrekturmaßnahmen.....	350
6.3	Berichterstattung .....	351
6.3.1	Begriff und Aufgaben.....	351
6.3.2	Informationsinhalt .....	353
6.3.2.1	Allgemeine Anforderungen an den Informationsinhalt.....	353
6.3.2.2	Erlösberichterstattung .....	354
6.3.2.3	Kostenberichte .....	359
6.3.2.4	Berichterstattung durch ausgewählte Kennzahlen .....	364
6.3.2.5	Informationsberichte .....	367

## Vierter Teil: Objekte des Controlling

<b>1.</b>	<b>Funktionsbezogenes Controlling .....</b>	<b>369</b>
1.1	Forschung u. Entwicklung .....	369
1.1.1	Begriffsabgrenzung .....	369
1.1.2	Bedeutung.....	370

	Seite
1.1.3 Ziele.....	371
1.1.4 Aufgabenschwerpunkte .....	373
1.2 Beschaffung .....	380
1.2.1 Begriffsabgrenzung .....	380
1.2.2 Bedeutung.....	382
1.2.3 Ziele.....	385
1.2.4 Aufgabenschwerpunkte .....	386
1.2.5 Exkurs: Supply Chain-Controlling .....	391
1.3 Produktion.....	393
1.3.1 Begriffsabgrenzung .....	393
1.3.2 Bedeutung.....	394
1.3.3 Ziele.....	394
1.3.4 Aufgabenschwerpunkte .....	395
1.4 Marketing .....	398
1.4.1 Begriffsabgrenzung .....	398
1.4.2 Bedeutung.....	399
1.4.3 Ziele.....	400
1.4.4 Aufgabenschwerpunkte .....	401
1.5 Verwaltung.....	405
1.5.1 Begriffsabgrenzung .....	405
1.5.2 Bedeutung.....	407
1.5.3 Ziele.....	408
1.5.4 Aufgabenschwerpunkte .....	409
<b>2. Faktorbezogenes Controlling.....</b>	<b>417</b>
2.1 Anlagen-Controlling .....	417
2.1.1 Ziele.....	417
2.1.2 Bedeutung.....	419
2.1.3 Aufgabenschwerpunkte .....	420
2.2 Personal-Controlling .....	429
2.2.1 Ziele.....	429
2.2.2 Bedeutung.....	430
2.2.3 Aufgabenschwerpunkte .....	432
2.3 Energie-Controlling .....	439
2.3.1 Ziele.....	439
2.3.2 Bedeutung.....	442

	Seite
2.3.3 Aufgabenschwerpunkte .....	444
2.4 Informationsverarbeitungs-Controlling .....	446
2.4.1 Ziele .....	446
2.4.2 Bedeutung .....	448
2.4.3 Aufgabenschwerpunkte .....	450

## **Fünfter Teil: Controlling in Sondergebieten**

<b>1. Kreditinstitute</b> .....	458
1.1 Begriffsabgrenzung .....	458
1.2 Besonderheiten und Notwendigkeit .....	458
1.3 Aufgaben .....	459
<b>2. Versicherungsunternehmen</b> .....	465
2.1 Begriffsabgrenzung .....	465
2.2 Besonderheiten und Notwendigkeit .....	465
2.3 Aufgaben .....	469
<b>3. Handelsbetriebe</b> .....	474
3.1 Begriffsabgrenzung .....	474
3.2 Besonderheiten und Notwendigkeit .....	474
3.3 Aufgaben .....	475
<b>4. Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen</b> .....	479
4.1 Begriffsabgrenzung .....	479
4.2 Besonderheiten und Notwendigkeit .....	480
4.3 Aufgaben .....	483
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	486
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	519