

**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](http://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](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[info@schaeffer-poeschel.de](mailto: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
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Integriertes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem ..</b>	<b>57</b>
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
<b>3</b>	<b>Controlling von strategischen Entscheidungen</b>	<b>117</b>
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

<b>4</b>	<b>Kostenorientierte Entscheidungen</b> .....	<b>191</b>
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
<b>5</b>	<b>Kostenmanagement</b> .....	<b>235</b>
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
<b>6</b>	<b>Anreizsysteme in arbeitsteiligen Organisationsstrukturen</b> ..	<b>307</b>
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/>		
<b>7</b>	<b>Unternehmenssteuerung mit integrierten Kennzahlen-</b> <b>systemen .....</b>	<b>341</b>
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/>		
<b>8</b>	<b>Budgetierung .....</b>	<b>427</b>
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

---

<b>9</b>	<b>Verrechnungspreise .....</b>	<b>453</b>
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

---

<b>10</b>	<b>Corporate Governance, Compliance, Risikocontrolling .....</b>	<b>483</b>
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
<b>11</b>	<b>Nachhaltigkeitsorientiertes Controlling . . . . .</b>	<b>575</b>
11.1	Begriffliche Abgrenzungen . . . . .	576
11.2	Ausgestaltung des nachhaltigkeitsorientierten Controllings . . . . .	577
11.3	Nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder im Unternehmen . . . . .	584
11.4	Nachhaltigkeitsorientiertes Berichtswesen . . . . .	588
<b>12</b>	<b>Immaterielle Werte und Reputation von Unternehmen . . . . .</b>	<b>595</b>
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
<b>13</b>	<b>Steuerung von E-Businesses . . . . .</b>	<b>621</b>
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
<b>14</b>	<b>Innovationscontrolling . . . . .</b>	<b>641</b>
14.1	Begriff des Innovationscontrollings . . . . .	642
14.2	Innovationskennzahlen . . . . .	643
14.3	Ganzheitliche Innovationssteuerungssysteme . . . . .	646
14.4	Instrumente des Innovationscontrollings . . . . .	649
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>655</b>